

STRATÉGIAI MENEDZSMENT- KATASZTRÓFAMENEDZSMENT

Prof. em.Dr. Bukovics István DSc, ny. t.ú. mk. vezérőrnagy

Mottó

Lényegtelen információval elárasztott világunkban a tisztánlátás hatalom.

Folyamatosan tisztán látni azonban nehéz, így nélkülünk, fejünk felett döntenek, de ez nem ment fel minket a következmények fellelőssége alól. Ez így nem túlságosan igazságos, de senki sem mondta, hogy a történelem igazságos lenne.

Yuval Noah Harari

BEVEZETÉS

- A téma aktualitás, helye, szerepe a tanulmányokban.
Társadalomtudomány – Gazdálkodás- és szervezéstudomány – vezetéstudomány.
- A jövő milyen, nem tudni, hogy milyen lehet az rajtunk is múlik.
- A jövő nem csak úgy megtörténik, azt emberek alakítják, vagyis az egyéni döntések is számítanak.
- Fontos figyelni a főszodor melletti eseményeket, a kíváncsiság, a rácsodálkozás „őrültjeit”. Vagyis a jövő már itt van, csak még nem oszlott el egyenletesen. Tudni szeretnénk azonban mi lesz ha eloszlik, ha ez a tendencia folytatódik.
- Az új megváltoztatja a múlt észlelését is, már nehéz visszaemlékezni, hogy ez is csak egy lehetőség volt a sok közül.

CÉLKITŰZÉSEK

Túl kell lépni minden fajta értékvitán és a rendszerek működőképességét, működését kell megérteni.

Cannont-Ashby tétel: Ha szabályozni akarunk egy rendszert, rendelkezni kell annak komplexitását tükröző elmélettel, modellel.

AZ EZREDFORDULÓ NEGATÍV JELENSÉGEI

extrémitások

- Környezeti korlátok.
- Nyersanyag-energia hiány.
- Környezetszennyezés.
- A bűnözés mennyiségi és minőségi változása.
- Szociális zavarok, jogkövetés.
- Depresszió, kilátástalanság.
- Értékrendek eltorzulása, boldogság trend megtörése.
- Irracionális elvárások, várakozások.
- Új mozgalmak terjedése.

Definíciós elvárás

- A fejlett tudományokban valamely fogalmat nem csak és sokszor nem elsősorban azért definiálunk, hogy meghatározzuk a jelentését, hiszen azzal gyakran intuíciók alapján többé-kevésbé tisztában vagyunk, hanem azért, hogy érvényes következtetéseket vonjunk le belőle.
- Rendszerelmélet, minden diszciplína hanyagol, ha a diszciplínákat rendszerbe foglaljuk, a hanyagolás megsokszorozódik és elviheti a megértést, torzulás következhet be.
- A társadalmi rendszerek antiintuivitása, egy rendszer több, mint a részek összessége. Mivel a rendszer nem egyszerűsíthető le részeire, így viselkedésük gyakran ellentétes a hétköznapi logikával és így a szándékok eltorzulhatnak.

DEFINICIÓ, NÉVADÁS

- Mózes I. könyve: Isten teremti, elválaszt és nevet ad, és az állatok?
- Ma a keresztnév társadalmi termék, kifejezi a névadó önképét a társadalomban elfoglalt helyéről, helyzetéről, vagy amit szánna a gyermeknek.
- „U” alakú görbe a ritka nevek adományozása és a társadalmi helyzet között. A gazdag és a szegény réteg szereti a ritka nevet.

Biztonság

- Biztonság – latin securus (se – nélkül; cura - aggodalom, félelem; sine cura – gond nélkül);
- A biztonság a tudatban jelenik meg, amelynek kiinduló eleme az életösztön; domináns a szubjektív elem, de létezik közösségi percepció is.
- A félelem a védekező, elhárító jellegű reakciók tudatos formája, a biológiai életösztön társadalmasított változata;
- Biztonságérzet (reális) olyan tudati állapot, amikor a fenyegetettséget felismerve képesek vagyunk szembenézni vele (megelőzni, védekezni, helyreállítani);
- A biztonság olyan folyamat, amikor a várható eredményekre vonatkozó információk, tapasztalatok birtokában lehetőség van a veszélyhelyzet fenyegetettség megelőzésére, kezelésére, következményeinek elhárítására.
- A biztonság fogalmának parttalansága.

Bitonságiasítás

- Amikor egy, a politikától távol álló kérdés átpolitizálódik, az leggyakrabban átbiztonságiasodik és akkor már nem a megszokott szabályok szerint működik.

A biztonság fogalmi változásai

- A biztonság katonai dimenziói,
- A biztonság, mint egyensúly;
- A biztonság, mint szolgáltatás;
- A biztonság természeti dimenziói;
- A biztonság gazdasági kérdése;
- A biztonság, mint bizalom;
- A biztonság, mint szükséglet.
- A biztonság vs boldogság
- - biztonság vs fenntarthatóság

A katasztrófa fogalma

Görög, jelentése: fordulat, pusztulás,
megsemmisülés, csapás, megrázó, hirtelen
esemény

Magyar Értelmező Kéziszótár: nagyarányú
szerencsétlenség, sorscsapás

Védelem

- A biztonságosnak tekintett vagy érzet állapot megteremtése, fenntartása, fejlesztése.
- A biztonság mint érték- a társadalom működésének egyik feltétele – fenntartása viszont érdek.
- Védelempolitika, a védelmi szektorok felépítésével és működtetésével foglalkozik.

Katasztrófa, katasztrófaelmélet

A katasztrófaelmélet azokat a jelenségeket tanulmányozza és osztályozza, amelyek viselkedésében a körülmények kis megváltozása meglepően nagy változást vált ki. Olyan elmélet, amely a bekövetkezett változásokat nem természetes fejlődéssel, hanem valamely váratlan és gyökeres fordulattal magyarázza. A közigazgatásban gyakori, hogy nincs meg a tér –idő folytonossága, ezért alkalmas vizsgálatára a katasztrófaelmélet.

A katasztrófa fogalma

2011. évi CXXVIII.törvény a katasztrófavédelemről és a hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról

2. Értelmező rendelkezések

3. §. 5. Katasztrófa

A veszélyhelyzet kihirdetésére alkalmas, illetve e helyzet kihirdetését el nem érő mértékű olyan állapot, vagy helyzet, amely emberek életét, egészségét, anyagi érdekeiket, a lakosság alapvető ellátását, a természeti környezetet, a természeti értékeket oly módon vagy mértékben veszélyezteti, károsítja, hogy a kár megelőzése, elhárítása vagy a következmények felszámolása meghaladja az erre rendelt szervezetek előírt működési rendben történő védekezési lehetőségeit, és különleges intézkedések bevezetését, valamint az önkormányzatok és állami szervek folyamatos és szigorúan összehangolt működését, illetve nemzetközi segítség igénybe vételét igényli.

Védelmi rendszerek

- Katonai, honvédelmi;
- Rendészeti;
- Környezetbiztonsági.

Háború vs béke-biztonság

- 19-20.sz.eleje, nacionalista terület hódító háborúk, modern, fejlett államok.
- 1945, fordulópont, atomfegyver birtoklása.
- 1960-as évek, új értékek megjelenése, Make love, not war.
- 2000-2008 nacionalista háborús uszítás, fegyverkezés felgyorsulása.

Rendészet - bitonság

- Közrend, közbiztonság fenntartása.
- Fenyegetések felismerése és azok fizikai erőhatalommal történő elhárítása.
- Mindez a jog uralma alatt, integrált értékek által megerősítve.
- A jogi problémamegoldó gondolkodás vonatkozhat a múltra, a jelenre, és a jövőre.
- Leegyszerűsítő általános vs bonyolult konkrét.

Környezetbiztonság – ökológiai kihívások

- Destabilizált bioszféra.
- Ökológiai sorozatgyilkosságból, ökológiai tömeggyilkossáig.
- A holocén, földtörténeti jelenkorban, az éghajlati viszonyok relatíve stabilnak mondhatók. Ettől való eltéréssel még nem találkozott az emberiség.
- A változás már beindult, de még nemzetközileg nem érte el a döntéshozók ingerküszöbét.
- A problémára csak globális válasz lehet eredményes.

A technológiai kihívás

- Az info- és a biotechnológia összekapcsolódása beláthatatlan forgatókönyvek tömegét nyithatja meg.
- A biotechnológia és az MI kombinációja olyan fizikai és mentális tulajdonságokat eredményezhet amelyek kitörnek az emberi faj jelenlegi formái közül.
- Ez minden tekintetben meghaladja a nacionalista perspektívát, globális, sőt kozmikus, meta nézőpontot igényel.
- Az infó-technológia kettős hatása a közmenedzsmentre, a kormány hogyan viszonyul a tech fejlődéshez, a tech fejlődése hogyan befolyásolja a kormány és a társadalom viszonyát.

A technológiai kihívás

- Az info- és a biotechnológia összekapcsolódása beláthatatlan forgatókönyvek tömegét nyithatja meg.
- A biotechnológia és az MI kombinációja olyan fizikai és mentális tulajdonságokat eredményezhet amelyek kitörnek az emberi faj jelenlegi formái közül.
- Ez minden tekintetben meghaladja a nacionalista perspektívát, globális, sőt kozmikus, meta nézőpontot igényel.
- Az infó-technológia kettős hatása a közmenedzsmentre, a kormány hogyan viszonyul a tech fejlődéshez, a tech fejlődése hogyan befolyásolja a kormány és a társadalom viszonyát.

Plusz egy kihívás

- ▶ A fenti problémák külön-külön is nagy kockázatot jelentenek az emberi civilizációra, de együttes kombinációi, hatásuk kölcsönösen erősítő és kiegészítő jellege miatt soha nem tapasztalt fenntarthatósági, biztonsági kihívást jelent.
- ▶ Mivel a problémakör globális, sőt metaglobális, és nem lehet deglobalizálni, a döntéshozó politikát kell globalizálni, nem lehet leragadni a nemzeti politikánál.

Válaszok az új kihívásokra

Tudományos kutatások eredményei;

Modern menedzsment módszerek alkalmazása;

Kommunikáció, lakosságfelkészítés.

A tudomány fogalma

- A tudomány a bennünket körülvevő világ megismerésére irányuló tevékenység és ezen tevékenység során szerzett ismeretek összessége;
- A tudomány az általánosan elfogadott munkákban összegyűjtött tények, elméletek és módszerek halmaza;
- A tudomány az emberi tudás szisztematikus, igazolt ismeretekre épülő rendszere;
- A tudomány az, amit mi (korántsem önkényesen) annak minősítünk.

A tudományos módszer

Thomas Kuhn (1922-1996); A tudományos forradalmak szerkezete, 1962. Paradigma – korszellem.

Olyan általánosan elismert tudományos eredmény, tudományos gondolkodás, vélekedés, érték, módszer, amely egy adott időszakban a tudományos kutatók közössége által elfogadott és problémamegoldásaik modelljeként szolgál.

A tudományterületek időszakosan paradigmaváltáson mennek keresztül, nem lineáris és folyamatos úton haladnak előre. A paradigmaváltással új megközelítéseket nyitnak.

A tudományos igazság fogalma adott időpontban nem hozható létre kizárólag objektív kritériumokkal, mert azt a tudományos közösség konszenzusa határozza meg.

A tudás

- A „Vélekedés”, sem objektíven, se szubjektíven nem elégséges az igazsághoz; Remény, hogy megleljük az igazságot;
- A „Hit”, szubjektíven elégséges, objektíven elégtelen az igazság tartásához;
- A „Tudás”, szubjektíven és objektíven is elégséges az igaznak tartásához;
- A „Tudás és a művészet” , a tudás eszköze a fogalom, a művészeté a szemlélet.

A VALLÁS

- A vallást az emberek teremtették, társadalmi funkciója, hogy segítsen megérteni a világot, ember feletti legitimitást ad értékeknek, törvényeknek, normáknak. Azt állítja, hogy mi emberek alá vagyunk vetve egy morális törvényrendszernek, amelyeket nem mi találtunk ki és nem is tudunk rajta változtatni.
- Ez egy olyan alku, hogy ha engedelmesek vagyunk Isten törvényeinek, a Mennybe jutunk, ha nem, a Pokolra kerülünk.
- A mindenkori technológiai szint azonban meghatározza a vallásos vízió határait. Ha a vallás elveszti a kapcsolatát a technológiai valósággal, elveszti azt a képességét, hogy releváns válaszokat adjon. A kreativitás helyett követő, utóvéd harcot folytat.
- Az élet története: egy örök körforgás, lineáris kozmikus dráma,

A tudás fogalma

Az adatok az eseményekhez kapcsolódó objektív tények összessége. A gyors megértés végett elsősorban statisztikai adatok.

Az információ már relevanciával bíró, bizonyos célok szerint rendezett és formába foglalt adatok összessége.

A tudás körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális információ heterogén és folyton változó keveréke, szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, és a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul.

Oktatás: kritikus gondolkodás, kommunikáció kollaboráció, kreativitás – tudás alapú készségek fejlesztése.

A kommunikáció fogalma

- A mai értelemben: kommunikáció információcsere, közlés, tájékoztatás.
- Itt az információ egy összefoglaló megnevezés a tudásra, az ismeretekre és a tapasztalatokra.
- A [kölcsönös kommunikációban](#) információcseréről beszélhetünk,
- az [egyirányú kommunikációban](#) (lásd [tömegkommunikáció](#)) a közlő fél információt közvetít, amire általában a nézők vagy hallgatók egy másik kommunikációs csatornán keresztül válaszolhatnak.
- Hír vs álhír.
- Igazság, hazugság, igazság. Post-truth kora, igazságon túli kor.
- A kitaláció, amit ezer ember elhisz, az álhír, amit egymilliárd ezer éve elhisz, az vallás.
- A hír megértése: a téma lebutítása, fókusz egy konkrét esetre, összeesküvés elmélet gyártása, dogmaalkotás.
- Lehetséges megoldás: a hír megfizetése, a tudományos szakirodalom.

A lakosság riasztása

A lakosság riasztásának és tájékoztatásának módjai.

Bejelentések értékelése után és katasztrófa veszély esetében a felkészülés során, valamint veszélyhelyzet esetében, az emberi élet és a létfenntartáshoz szükséges anyagi javak mentése érdekében a rendelkezésre álló riasztó-, illetve tájékoztató rendszertől függően szöveges közléssel, illetve meghatározott sziréna jelekkel kell jelezni az esemény valószínű bekövetkezését, vagy annak elmúlását, illetve haladéktalanul közölni kell a lakossággal a követendő lakossági magatartásokat.

A lakosság veszélyhelyzeti tájékoztatása

A veszélyhelyzeti tájékoztatás tartalma különösen:

- a.) A katasztrófaveszély, a bekövetkezett esemény, a védekezés, az irányadó magatartási szabályok, a lakosságvédelmi intézkedések, az elrendelt korlátozások, valamint a további tájékozási lehetőségek,
- b.) Helyreállítási időszakban az elemi lakhatási feltételek megteremtése, külön döntés szerinti kárenyhítés lehetőségei, valamint a helyreállítás.

FENNTARTHATÓ KÖZIGAZGATÁSI KOMMUNIKÁCIÓ

- Integritás: a közigazgatás kommunikációjában megjelenik a felelősségre vonhatóság és az összeférhetetlenség.
- Tisztelet: a helyi közösségek érdekeinek és értékeinek tiszteletben tartása.
- Sokféleség: a kommunikáció részesei a többségi társadalomtól eltérő kulturális háttérrel is rendelkezhetnek.
- Kreativitás: képesség a tudományos eredményeket felhasználva a kommunikáció megújítására.

A kríziskommunikáció fogalma:

Az a folyamat, amely által a védelmi menedzser a megfelelő időben, tényszerűen és megfelelő formában tájékoztatja az érdekeltek különböző csoportját. (nem PR)

A kríziskommunikáció célja:

A tényleges helyzet - a primér valóság - és a nyilvánosság értékelése - a szekunder valóság - közötti eltérés, az un. kritikus tér csökkentése, azaz az észlelt látszat megfelelő közelségbe kerüljön a valóságos helyzethez.

Ez az a dimenzió, amit a szervezet kialakít a helyzetről.

Kiindulás:

A krízismenedzser egyeztetése arról, hogy melyik célcsoportnak milyen információ szükséges = szakszerű tájékoztatás arról, hogy mi történt, mit tesznek, és ezeknek milyen következményei vannak.

Fontosabb emberi tulajdonságok

- Tudati és tudatalatti összefüggések
 - * védelmi menedzser dilemmája
 - * kis kockázatú események
 - * tagadás folyamata
- Kontextus-hatás
- Lehorgonyzás
- Keretezés
- Fogasztói társadalom torzulása
- Sémákba rendezés

A menedzsment fogalma

Menedzsment-igazgatás, szervezés, vezetés, irányítás;

Business administration-public administration;

Igazgatástudomány (Scientific menedzsment) azoknak az ismereteknek, tanoknak az összessége, amelyek az igazgatást érintik.

Menedzsment az a tevékenység, amelyet egy vagy több személy végez a szervezet tevékenységeinek összehangolása, vagy koordinálása céljából.

Közmenedzsment

- A társadalmilag közösen ellátott feladatok megszervezésére irányuló olyan tevékenység, amely a hagyományos bürokrácia-felfogásra épülve, azt átalakítva, kiegészítve céljai elérése érdekében felhasználja a környezethez, a változásokhoz való dinamikus alkalmazkodást biztosító menedzsmentszemléletet és –gyakorlatot.
- Területei:
 - - funkcionális szakterületek,
 - - szervezeti és működtetési menedzsment tevékenység (kommunikáció, változásmenedzsment, innováció, stratégiai tervezés stb)

VEZETÉSTUDOMÁNYI ISKOLÁK

- Taylor: szétválasztotta a szellemi és a fizikai munkát és a vezetéssel azok hatékony és harmonikus együttműködését vizsgálta.
- Fayol: a vezetés feladatait a tervezésben, irányításban, koordinálásban és ellenőrzésben látta. Szétválasztotta a köz- és magánigazgatást, bár az alaptörvényszerűségeket érvényesnek gondolta minkét területre.
- Vezetési elvei:
 - munkamegosztás, a hatalom gyakorlása, fegyelem, egyszemélyes vezetési rendszer, egységes vezetési gyakorlat, egyéni érdekek alárendelése, méltányos bérezés, arányos centralizáció és decentralizáció, hierarchia, a rend biztosítása, méltányosság, munkaerő stabilitás, munkatársi kezdeményezések támogatása, egység a célok elérésére.

- Weber: A bürokratikus igazgatást vizsgálta, mint a legjobb formáját egy szervezetnek, amelyben a vezető jogokra és szabályokra támaszkodik.
- Maslow: a szükségletek hierarchiájára támaszkodva a motivációt egy-egy szint kielégítésében látta.
- Mayo: elsősorban az emberi kapcsolatokat vizsgálta, a vezető csak akkor lehet eredményes, ha jól ismeri a vezetettek jellemzőit, tulajdonságait, problémáit.
- Kurt Lewin: a vezetői stílusokat vizsgálta: autokrata, demokratikus, faire vezető.
- Douglas McGregor: X-Y elmélete. X típusú alapvetően lusta, nem kreatív, ellenőrizni kell. Y típusú támogató, elkötelezett, motivált.
- Ludwig von Bertalanffy: integrált elmélet, a vezetés nyílt rendszer és kölcsönhatásban van a környezetével.

Weber-i bürokratikus szervezet

- Munkamegosztás;
- Kompetencia, hatáskör, döntési jogkör;
- Hivatal, állás, feladatkör;
- Utasítási jog;
- Törvények és szabályzók;
- Megfelelő személyi állomány;
- Hierarchia;
- Vezetési normatív szabályok;
- Iratokra, aktákra épülő feladatteljesítés.

New Public Management

- Az állami szerep visszaszorítása, feladatok leépítése, piaci szereplők bevonása;
- A döntéshozatal decentralizálása;
- Autonóm ügynökségek létrehozása;
- Piac típusú mechanizmusok bevezetése;
- Vállalati menedzsment technikák bevezetése;
- Dereguláció.

Neoweberi irányzat

- Az állami szerep erősítése a szabályzás és az erkölcsi értékek alapján;
- Karrier elvű modell;
- Képviseleti demokrácia kiszélesítése;
- Jogállamiság erősítése;
- Professzionalizmus megteremtése a közigazgatásban;
- Polgár és ügyfélbarát közigazgatás kialakítása;
- Elmozdulás az állampolgári szükségleteket figyelembe vevő bürokrácia felé.

New Public Governance (őszkormányzati)

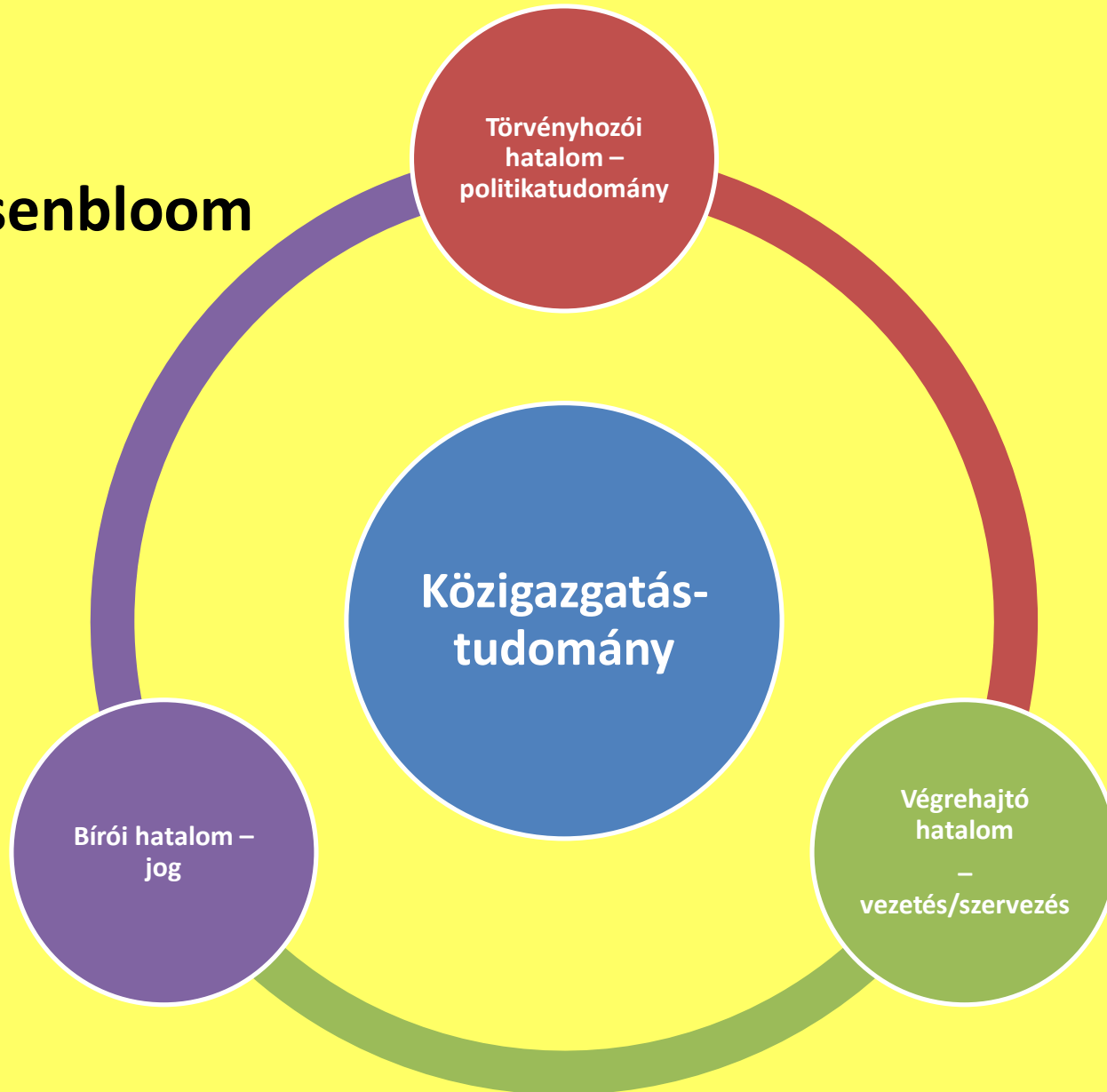
- Széles körű együttműködés a kormányzat és a társadalom csoportjai, piaci szereplők, civil szervezetek, állampolgárok között;
- Közösségi döntéshozatal.

HATALMI ÁGAK

A **hatalmi ágak szétválasztása** a hatalommal való visszaélés intézményesített gátja. Szerepe, hogy az egyes önállóan gyakorolható, azonos szintű, más-más döntéshozói tisztségek körét, jogkörét és felhatalmazását elkülönítse egymástól, és biztosítsa az egymástól független kiválasztásukat és megbízatásukat. Általában egy demokratikus alkotmányos alapelv szabályozza, mely szerint a törvényhozásnak (parlament, helyi önkormányzat), a közigazgatásnak, és az igazságszolgáltatásnak (alkotmánybíróság, a bírói szervek és az ügyészség) hatáskör tekintetében, intézményi és személyi vonatkozásban is el kell válnia egymástól.

Cél- szabályok-módszer

- **Rosenbloom**



Hatalmi ág jellegű

Demokrácia – az emberek tudják, hogy mi a jó nekik.

Kapitalista piacgazdaság - a vevőnek mindig igaza van.

Liberalizmus – a szabadságra, az önálló gondolkodásra való nevelés a racionális.

Megbomló egyensúly – infó- és biotechnológia ikerforradalma: a szavazók és a politikusok még fel sem fogták, nem hogy szabályozni tudnák. Mindezt nem a politika hanem a tudósok és a mérnökök irányítják.

A KÖZIGAZGATÁS FOGALMA

A közigazgatás sajátos állami (önkormányzati) tevékenység, amelyet egy erre felépített szervezetben, bürokratikus módszerekkel dolgozó, speciális felkészültségű szakember állomány lát el.

Feladat, szervezet és intézményi rendszer és ezt működtető személyek együttese.

Közmenedzsmenti irányzatok

- Közép-kelet-európai gondolkodás: domináns a jogias jelleg, a szabályzás keretrendszer mentén történő megközelítés;
- Déli-mediterrán megközelítés: a jogias mellett megjelent a politika- és menedzsmenttudományi gondolkodás, de nem alakult ki specifikum;
- Angolszász megközelítés szerint két fő forrást kell vizsgálni, a menedzsmenttudományt és a politikatudományt. Ezt kiegészíti a közgazdasági és a pénzügyi szemlélet.

A KÖZIGAZGATÁS FUNKCIÓI ÉS FELADATAI

Gazdaság szervező, gazdasági:

- közhatalmi, normatív;
- tulajdonosi;
- állami vagyonnal való gazdálkodás;
- közszolgáltatásokat végző szervezetek létrehozása.

Rendészeti, védelmi:

- közrend, közbiztonság;
- tűzvédelmi, polgári védelmi, katasztrófavédelmi.

A KÖZIGAZGATÁS FUNKCIÓI ÉS FELADATAI

Külső védelmi:

- honvédelmi igazgatási;
- honvédségi.

Nemzetközi:

- külpolitikai;
- külgazdasági.

Szociális és egészségügyi:

- intézmény irányítói;
- szakmai felügyelet;
- szociális szervek létrehozása, költségvetési támogatás, irányítás.

Kulturális:

- intézmény irányítói;
- szakmai felügyelet, koordináció,
- Fenntartói.

A KÖZIGAZGATÁS FUNKCIÓI ÉS FELADATAI

- Feladatok:
- Hatósági jogalkalmazás;
- Jogalkotás;
- Szolgáltatás.
- Közvetlen igazgatási tevékenység:
- Szervezet irányítás;
- Belső igazgatás, vezetés;
- Gazdálkodás, materiális tevékenység.

Menedzsment funkciók

- A szervezeti célok meghatározása és elérésük biztosítása;
- A szervezeti erőforrások optimális felhasználásának biztosítása;
- Az emberi erőforrások eredményes és hatékony működésének biztosítása;
- Közigazgatási menedzsment: tényleges szükségletek hatékony kielégítése;
- Stratégiai menedzsment;
- Taktikai menedzsment;
- Operatív menedzsment.
- Változásmenedzsment (stratégiai változásmenedzsment);
- Tudásmenedzsment.

Új vezetési stílus

Mici mackó tigrise és a kertész: ez a menedzser nagy határozottsággal és dinamikával oldja meg azokat a problémákat, amelyeket Ő okozott.

A kertész, aki nem hiszi, hogy mindent tud, nem gondolja, hogy csinálja a kertet, hanem eleven öntörvényű szervezetet tiszteletben tartva gondozza, neveli, ellátja erőforrásokkal, szereti és olyan feltételeket teremt, amelyben növekednek a kerti lények.

Elvárt menedzsment tulajdonságok

- Kiváló szakmai tudás, önismeret, képesség a szolgálatra.
- Saját belső fegyelem, igényesség, együttműködő képesség.
- Empátia a munkatársakkal, igazságérzet.
- Határozott tervek, döntésképeség.
- Példamutatás, nyújtson többet mint az elvártak.
- Ápolt, visszafogott életvitel.

Motivációs elméletek

- Megelégedettségi teóriák, ösztönző teóriák, belső teóriák.
- John Hunt modell: anyagi jólét, strukturáltság, kapcsolat, elismertség, hatalom, autonómia.
- Megerősítés elmélet.
- Méltányosság elmélet.
- Maslow motivációs elmélet.
- Herzberg kéttényezős modell.
- Kapcsolat, teljesítmény, hatalom elmélet.

Vezetői típusok

- Az áldozat;
- Az álmodozó;
- A végrehajtó;
- A mestervezető.
- Blake-Mouton modell:
Erőtlen, gondoskodó, középutas, feladatorientált, komplex szemléletű.

A STRATÉGIA ALKOTÁS FŐ ELEMEI

- Jövőkép, célok, küldetés és értékek megfogalmazása.
- Külső és belső helyzetelemzés.
- Akciók, cselekedetek, politikák kidolgozása.
- Akciók, cselekedetek, politikák kivitelezése, a stratégiai terv megvalósítása.
- A végrehajtás ellenőrzése, a célok, eredmények összevetése.

A szervezeti célok meghatározása és elérésük biztosítása

- tervezés: tudatos alkalmazkodás a környezeti változáshoz, a kockázatok minimalizálása;
- Szabályozás: visszacsatolás megvalósítása;
- PDCA ciklus: P-tervezés, D-végrehajtás, C-ellenőrzés, A-beavatkozás;
- többszintű tervezés: előregondolkodás, gondolati modellezés, forgatókönyv;
- Kétszintű akció, a tervek végrehajtásának nyomon követése, a tervtől való esetleges eltérés kezelése, a tervek folyamatos korrigálása, naprakészsége.

Szervezeti erőforrások optimális felhasználásának biztosítása

Megközelíthető, szervezéssel és irányítással.

Szervezés: a működéshez szükséges kapacitív erőforrások biztosítása;

Irányítás: a működéshez szükséges additív erőforrások külső, belső biztosítása;

Az emberi erőforrások eredményes és hatékony működésének biztosítása

Emberi erőforrás: a munkavállalók összessége, akik a munkavégzéshez szükséges képességekkel, szakismerettel rendelkeznek és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint alkotnak egy szervezeti egységet (az ember, mint tőke).

Vezetés: a szervezet szubjektív aktív elemeinek, a munkaerőnek közvetlen, vagy közvetett utasításokkal munkaköri leírásokkal, irányelvekkel való befolyásolása; (barátok szerzése, elvesztésük elkerülése; a tulajdon megőrzése; a hebehurgyaságtól való óvakodás.)

Szervezeti politika: a döntések elfogadtatása az alkalmazottakkal és más érintettekkel;

Stratégiai tervezés

Fogalmak

A hadsereg görög neve stratos, maga a stratégia pedig a hadászat, a hadvezetés művészete.

„Stratégiának nevezzük az összes hadvezéri tevékenységet, amely arra irányul, hogy a mozgósított hadsereget az ellenséggel való összeütközésig vezesse. Az ellenséggel való összeütközés pillanatától kezdve a taktika lép előtérbe, jóllehet, a csata tervezésénél és kivitelezésénél stratégiai szempontok is mérvadók.” (Révai Lexikon)

„A stratégia nem egyéb, mint a józan észnek a hadvezetésben való alkalmazása.” (Moltke)

Stratégiai menedzsment

ez a topmenedzsment legfontosabb funkciója

„Egy stratégiai menedzser se halat, se hálót nem ad, hanem átszervezi a halászati ipart” Ashoka.

- Hosszú távú vagy stratégiai tervezés;
- Szervezet kialakítás,
- Sajátos szellemi és team munka;
- Eltér a rövid határidejű, rutinszerű, bürokratikus előkészítő tevékenységektől;
- Hosszabbtávú;
- Nem, vagy nem csak a napi folyamatokra feladatokra vonatkozik, hanem az újonnan felmerülő, előremutató nagysúlyú döntésekkel függ össze;
- Más információkat és tudást igényel;
- Szemléletében, módszertanában sajátos, önálló belső racionalitásokkal, logikával bír.
- Követelmény, könnyű érthetőség, konkrét, mérhető, ellenőrizhető.

MAGYARORSZÁG NEMETI BIZTONSÁGI STRATÉGIÁJA

1035/2012 (II.21.) Korm.hat.

- A stratégia rendeltetése, hogy az értékek és érdekek számbavétele, valamint a biztonsági környezet alapján meghatározza azokat a nemzeti célokat, feladatokat és átfogó kormányzati eszközöket, amelyekkel Magyarország a nemzetközi politikai, biztonsági rendszerben érvényesíteni tudja a nemzeti biztonsági érdekeit;
- Magyarország biztonságpolitikai környezete;
- Magyarország helye és biztonságpolitikai érdekei a világban.

BIZTONSÁGI FENYEGETÉSEK, KIHÍVÁSOK ÉS AZOK KEZELÉSE

- Kiinduló pont a NATO Stratégiai koncepciója;
- A hagyományos fenyegetettség elenyésző mértéke;
- Regionális konfliktusok;
- Tömegpusztító fegyverek és hordozóeszközök;
- Terrorizmus;
- Pénzügyi biztonság;
- Kiberbiztonság;

BIZTONSÁGI FENYEGETÉSEK, KIHÍVÁSOK ÉS AZOK KEZELÉSE

- Globális éghajlat és környezetváltozás;
- Természeti és ipari katasztrófák (kritikus infrastruktúra, nukleáris biztonság, állami szerepvállalás, információcsere és együttműködés, szervezeti felkészültség, lakossági felkészítés);
- Szervezett bűnözés;
- Kábítószer kereskedelem;
- Migráció;
- Szélsőséges csoportok.

A NEMZETI BIZTONSÁGI STRATÉGIA VÉGREHAJTÁSÁNAK ESZKÖZRENDSZERE

- Szilárd gazdasági alap;
- Szilárd társadalmi alap;
- Nemzeti egyetértés;
- Aktív külpolitika;
- Összkormányzati megközelítés;
- A MH meghatározó szerepe;

A NEMZETI BIZTONSÁGI STRATÉGIA VÉGREHAJTÁSÁNAK ESZKÖZRENDSZERE

- Nemzetközi békefenntartó és válságkezelő feladatok;
- Civil-katonai együttműködés;
- A fejlesztéspolitika biztonságpolitikai szempontjai;
- A hírszerzés és elhárítás szerepe;
- Belső biztonság fenntartása;
- A természeti és civilizációs katasztrófák elleni védelmi képességek fenntartása;
- A NBS beépülése az állami tevékenységekbe és az ágazati stratégiákba.

Változásvezetés, változásmenedzsment

„A változás az élet törvénye. Ezért azok, akik csak a jelennel törődnek, biztosan lemaradnak a jövőről.” JFK

A változást meg kell érteni, mert csak így van remény, hogy menedzselni tudjuk.

Változásvezetés – tudatos vezetői tevékenység az egyik állapotból a másik állapotba.

Változásmenedzsment – szervezeti folyamat, a változás kezelésére használt eszközök és technikák összessége.

Változásvezetési stratégiák

- Hatalmi stratégiák, utasítások alapján;
- Meggyőző, felvilágosító, oktató stratégia;
- Átnevelő, manipulatív stratégia;
- Megkönnyítő, kompenzációs stratégia;
- Külső és belső indíttatású változtatás;
- A változtatás erőtere: hajtóerő, fékezőerő.

Változásvezetési taktikák

- **Nutt- féle változtatási taktikák:**
 - Beavatkozási taktika, a vezető személyesen vezeti.
 - Részvételi taktika, a vezető munkacsoportot hoz létre.
 - Szakértői taktika, külső szakértők bevonása.
 - Kényszerítő taktika, hatalmi szóval fogadtat el.
- **Oakley-Krug-féle taktika:**
 - Hagyományos: A vezető felismeri a változás szükségszerűségét és külső segítséggel oldja meg.
 - Korszerű: A vezető a felismerést követően bevonja az érintetteket.

A változás szintjei és típusai

- **Változás:** egy esemény, amely tőlünk függetlenül következik be, az akaratunktól függetlenül létezik. Irányítani nem tudjuk, fontos, hogyan reagálunk rá.
- **Változtatás:** egy olyan akaratlagosan létrehozott folyamat, amelyet mi magunk indítottunk el, iránya a jövőbe mutat és célja egy új állapot elérése.

A VÁLTOZÁS SZINTJE ÉS TÍPUSAI

- Aktív (proaktív) és követő (passzív): az aktív változtatásnál a szervezet megfelelő ismeretek birtokában van a környezet alakulásáról, míg a követő változtatás esetén kivár és csak akkor tesz lépéseket, ha már nem tekinti kockázatosnak, illetve ha információi biztosak.
- Elkésett, lemaradó, válság stratégiai változtatás: a szervezet valamilyen információ hiány, nem megfelelő kommunikáció, vagy egyéb ok miatt már csak utólag nem a következményeket végiggondolva tud reagálni.
- Általános környezetben – politikai, technológiai, gazdasági, stb.
- Versenykörnyezetben.

A VÁLTOZÁS SZINTJEI ÉS TIPUSAI

- Jelentős és átfogó változások, a változások bekövetkezése makro szinten és kisebb helyi változás, változtatások mikro szinten.
- Az egyének szintjén, vagy önkéntes részvételen alapuló, illetve kikényszerített többnyire új feladatok elsajátítása esetén.
- Méret és gyorsaság alapján a változtatás lehet kiterjedően radikális, részleges, folyamatos és időben elhúzódó.
- Ha a következmények ismertek, akkor kiszámítható, ha valószínűsíthetők, akkor becsülhető, ha ismeretlenek, akkor bizonytalan változásokról beszélünk.
- A hatások bonyolultsága, mélysége szerint lehet elsőrendű és másodrendű, ha az adott korlátokon túllép.

A változtatás, mint vezetési feladat

- Stratégia a képességek összhangba hozására;
- Szervezeti rugalmasság fenntartása;
- A munkatársak tudásának és képességeinek megújítása;
- A változtatással járó instabilitás minimalizálása;
- Az átalakulás képességeinek pontos megtervezése;
- Folyamatos és megterezett kommunikáció;
- A felmerült zavarok hatékony kezelése.

A sikeres változásmenedzsment tíz kulcsfeltétele

- A jövőkép megfogalmazása;
- Az emberek mozgósítása;
- Katalizálás;
- Irányítás;
- Végrehajtás;
- A részvétel biztosítása;
- Az ellenállás leküzdése;
- A hatalom új szerkezetének kialakítása;
- Képzés, támogatás;
- Folyamatos és aktív kommunikáció.

A változtatással szembeni ellenállás okai

- A változás negatív hatásainak stresszt generáló volta;
- Félelem a megdolgozott, felépített státus, hatáskör elvesztésétől;
- Bizalmatlanság, félreértések;
- Félelem az új dolgoktól, azok megtartásának nehézségeitől;
- Önbizalomhiány, nehéz elengedni a megszokottat;
- Kockázatkerülés;
- Mentális rugalmasság hiánya, gyenge érzelmi egyensúly.

A változtatással szembeni ellenállás leküzdése

- A változtatás sikerének esélye;
- A jelenlegi helyzettel kapcsolatos elégedetlenség;
- A cél vonzereje;
- A változtatás megvalósíthatósága;
- A változás anyagi fedezete.

Taktikai menedzsment

Közép és rövid távú tervezés;

Szervezés, irányítás és szabályozás;

Alaptevékenységek menedzselése;

Projektek, akciótervek megvalósításának menedzselése.

Közvetlenebb kapcsolat a végrehajtókkal.

Konkrét tevékenység a megvalósítás érdekében, módosítás, vagy akár leállítás.

Operatív menedzsment

Stratégiai vezetés: olyan kezdeményező tevékenység, amely során az állandó változtatásokkal, a megkülönböztető képességek építésével közvetítik a kijelölt jövőképet, elemző gondolkodás, akciók tervezése és az erőforrások biztosítása;

Közvetlen szervezés, irányítás, szabályozás;

Erőforrások szétosztása;

Konkrét tevékenységek indítása, ellenőrzése, javítása, esetleges leállítása.

Stratégiai vezetés

Olyan kezdeményező tevékenység, amely során az állandó változtatásokkal, a megkülönböztető képességet építésével közelítik a kijelölt jövőképe, elemző gondolkodás, akciók tervezése és az erőforrások biztosítása;

Értéklánc, alrendszerek

A szervezetek értéket állítanak elő a felhasználók meghatározott köre számára. Az érték előállításához szükséges tevékenységeket a szervezetek meghatározott alrendszerei valósítják meg, amelyek együttműködnek egymással, és un. *értékláncot* alkotnak.

Alrendszerek

A piachoz közvetlenül kapcsolódó elsődleges tevékenységek:

- Marketing menedzsment – piaci viszonyok;
- Innováció menedzsment - megújuló képesség;
- Termelés-és szolgáltatás menedzsment – hatékonyság növelés;
- Minőség menedzsment – minőségi mutatók;
- Külső és belső logisztika – biztosítani a személyi, anyagi, technikai feltételeket.
- Támogató menedzsmentek: ember erőforrás, információ, pénzügyi menedzsment.
- A közsféra értéklánca – elkötelezett és elégedett munkavállaló, közszolgáltatás, lakossági elégedettség, bizalom.

Fenntartható minőségi közigazgatás

- A minőség filozófiai szemlélete: valami a minőség által lesz az ami, és ha elveszti a minőségét, megszűnik az lenni, ami;
- A minőségi közigazgatás fenntarthatósági szemlélete: A közigazgatási intézmény hatékonysága, eredményessége, elégedettség;
- Minőségbiztosítási modellek és módszerek;

A közigazgatás minőségbiztosítási értelmezése

- A minőség, mint kiválóság;
- A minőség, mint 0 hiba (hibamentesség?);
- A minőség, mint a célnak való megfelelés: az érdekeltek igényei, a cél megfelelése;
- A minőség, mint küszöbérték – normatív szabályozás: objektív, mérhető; statikus; küszöbérték, mint minimumszint.
- A minőség, értéknövelés;
- A minőség, mint megelégedettség;
- A minőség; mint fenntarthatóság, tűrőképesség, reziliencia.

Minősegbiztosítási modellek

- ISO – folyamatleírások;
- CAF (Common Assessment Framework);
- Teljes körű minőségirányítási modell, alapelve, hogy a szervezet teljesítményének kiválósága a működés öt területének megfelelő irányításától függ. Ezek: vezetés, stratégia alkotás és tervezés, munkatársak, partnerkapcsolatok és erőforrások, folyamatok;
- A kiválóságot az ügyfél, a munkatársak és a társadalmi hatások szempontjából értékelik;
- Elegáns közigazgatás: színvonalas, profi, felkészült, stílusos, szellemes.

7S MODELL A KÖZSZFÉRÁBAN (McKinsey and Company)

- Stratégia - Strategy
- Struktúra - Structure
- Rendszer - System
- Képességek - Skills
- Stílus - Style
- Szakember - Staff
- Kultúra - Sharedvalues

A menedzsment tevékenység Popper-féle sémája

- P1: kiinduló probléma;
- KE: kísérleti elmélet, vagy modell a probléma megoldására;
- HK: hibakiküszöbölési probléma;
- P2: befejező probléma.

A menedzsment humántechnológiája

- Csoport identitás, csoportkultúra kialakulása;
- Együttműködési készség;
- Aktív részvétel a csoportkultúra alakításában, és a közös cselekvés során;
- Érzelmi elkötelezettség, hűség a csoporthoz (hűség a csoport vezetőjéhez, tagjaihoz, egység a bomlasztó elemek kivetésére);

INNOVÁCIÓ

Az innováció a kockáztatás jutalma, extraprofit, legitim üzleti – szervezeti siker, társadalmi megbecsülés.

A siker utjai: - másolás, a beváltat jobban;
- eredetiség, újjítás, kockáztatás;

Innováció menedzsment

Az innováció fogalmi meghatározása:

- Új termék létrehozása;
- Új termelési eljárás bevezetése;
- Új piacokra történő nyitás;
- Új nyersanyagforrások félkész termékek forrásai;
- Új szervezet létrehozása.

Fogalom-Oslo kézikönyv

OECD felmérés az észak- európai tapasztalatokról

- Az innováció új, vagy jelentősen javított termék, árú, szolgáltatás, vagy eljárás, új marketing módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése a munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban.
- Első kiadás – feldolgozó ipari innováció;
- Második kiadás – feldolgozás és szolgáltatás;
- Harmadik kiadás – megjelennek a nem technológiai, marketing és az új szervezeti módszerek és gyakorlatok.

Az innováció típusai

Az invenció, (lelemény, ötlet)

Továbbfejlesztés;

Utánzás;

Szintézis.

Fokozatos

Radikális

Eljárásváltozással

Paradigmaváltás

Fenntartó innováció

Bomlasztó innováció

Az innováció célja

Minőségjavítás;

Új piacok feltárása;

A termékválasztás bővítése;

Bérjellegű kiadások csökkentése;

Termelési folyamatok javítása;

Anyagszükséglet csökkentése;

Környezetszennyezés csökkentése;

A jelenlegi termék-szolgáltatás lecserélése;

Energiafogyasztás csökkentése;

Változó szabályokhoz történő alkalmazkodás.

Az innováció területei

Termék innováció;

Menedzsment innováció;

Marketing innováció;

Szervezési szervezeti innováció.

INNOVÁCIÓ A KÖZSZFÉRÁBAN

- Technológiai, termék, folyamat innováció;
- Nem technológiai, munkahelyi, szervezeti, vezetési, munkavégzési, eljárási, marketing innováció;
- Egyensúly.

Állam modellek az innováció tükrében

- Autokrata állam, fő hangsúly a ellenőrzésen van;
- Neo-liberális állam, a piaci verseny a domináns;
- Jóléti állam, középpontban a társadalmi kohézió;
- Fejlesztő állam, innováció centrikus;
- Hibrid állam, a fentiek kombinációi.

Hibrid állam modellek

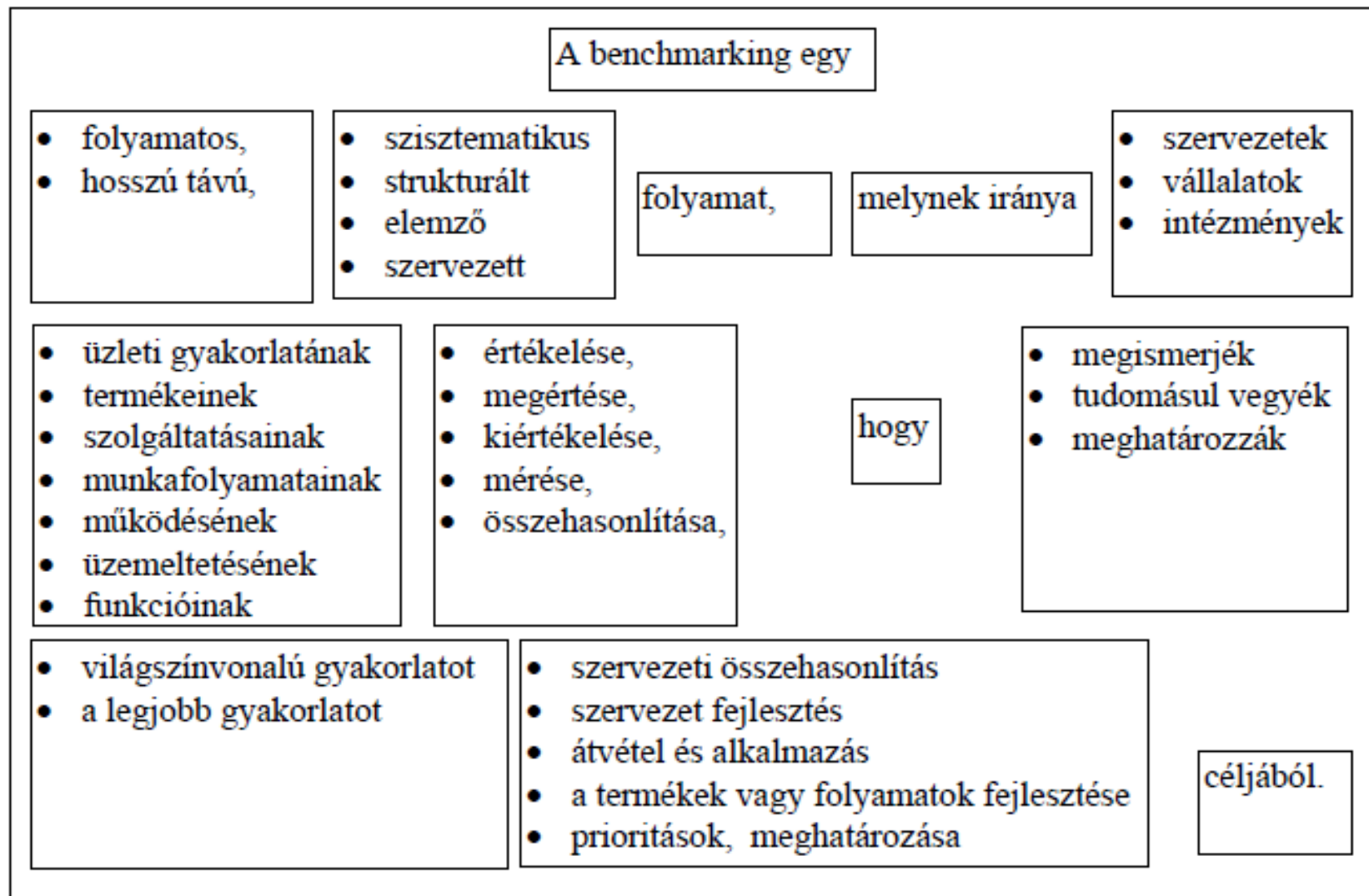
- 1. hibrid: autokrata + fejlesztő; (Szingapúr, Dél Korea)
- 2. hibrid: rugalmas + fejlesztő; (Írország)
- 3. hibrid: jóléti + fejlesztő; (Finnország)

Benchmarking fogalma

- „Olyan legjobb gyakorlatok keresése, amelyek átlagon felüli teljesítményhez vezetnek.”
- Huszárvágás;
- Bench: munkapad; Mark; jelölés, pontozás; Benchmark: összemérési pont, szintjelző; Benchmarkind: összemérés.
- A benchmarking tehát egy mért topteljesítmény referenciapontja, összehasonlítási alap.
- A benchmarking egy strukturált és tervezett tanulási folyamat.

A benchmarking menü

(Spendolini, 1992)



Mire nem alkalmas

- nem univerzális csodaszer a szervezet minden bajának gyógyítására;
- nem szolgál utánpótlásra való, hogy ne kelljen semmi újat kitalálnunk;
- nem lehet vele erőforrások beruházása nélkül javulást elérni;
- nem „tűzoltásra” való;
- nem a szakmai kirándulások új megnevezése.

Mire alkalmas

- A benchmarking megmutatja, hogy milyen a szervezet vagy egy folyamat teljesítménye a legjobbakéval összehasonlítva.
- Meghatározza, hogy melyek a szervezet erős illetve gyenge pontjai.
- Segít szervezeti prioritásokat felállítani az egyes fejlesztési tevékenységek között.
- Bizonyságot nyújt a szervezet javító-fejlesztő akciótervei számára.

Ha összegezzük a meghatározások tartalmát, és kiemeljük a gyakorlati alkalmazás szempontjait, **akkor a benchmarkingot olyan módszernek foghatjuk fel, amelynek segítségével:**

- értékelhető a cég relatív mikro- és makrogazdasági helyzete,
- összehasonlíthatóak a költségek és a teljesítmények,
- lehetővé válik a legjobb gyakorlattal való összehasonlítás,
- feltárhatók a fejlesztési lehetőségek, és kijelölhetők az irányok,
- lehetővé válik a legjobb gyakorlat bevezetése, amivel a cég az üzleti verseny élvonalába kerülhet.

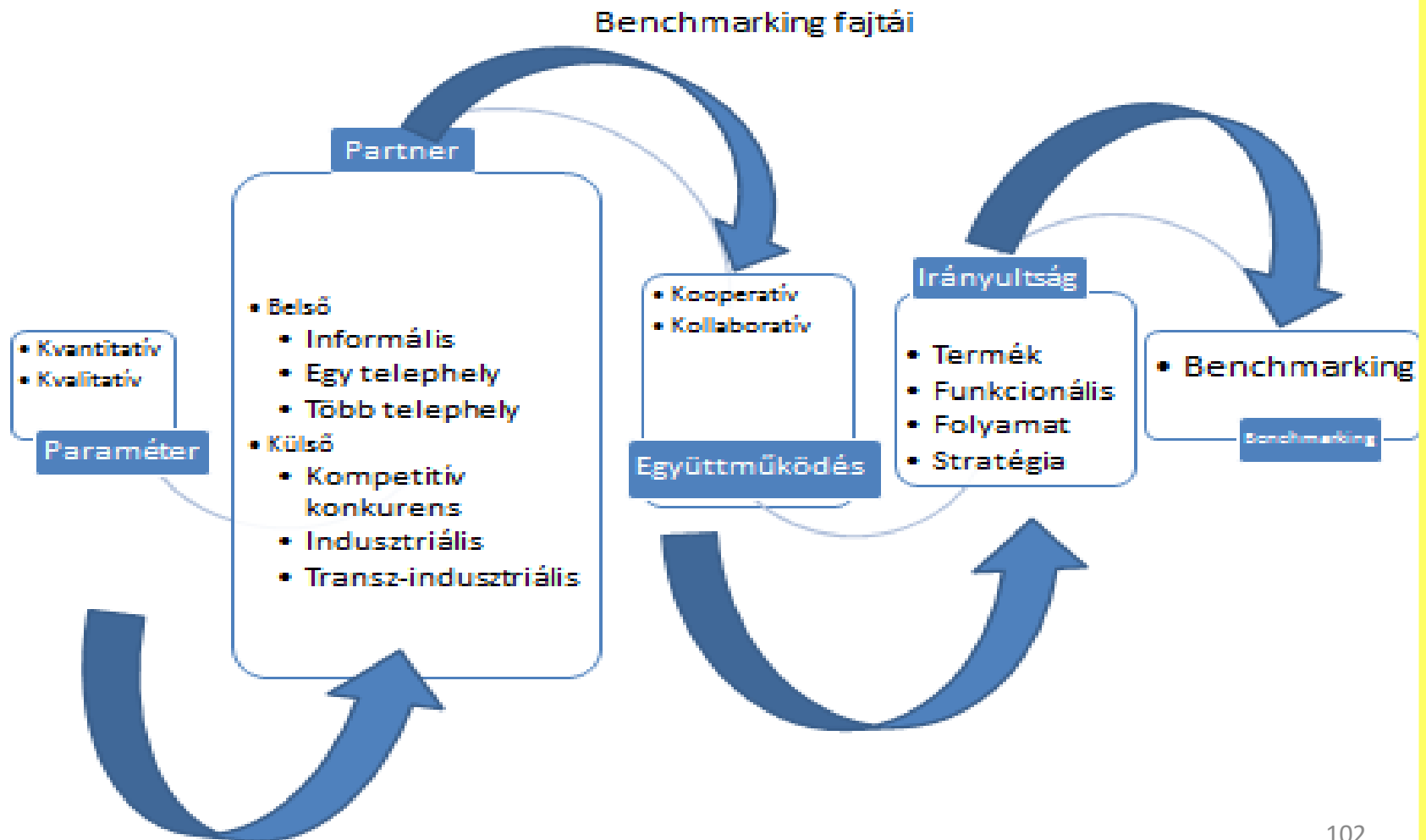
A gyakorlati eljárás során a következő alapkérdésekre keressük a választ

- Mit csinálnak a többiek másként?
- Miért csinálják a többiek másként?
- Mit csinálnak a többiek jobban?
- Milyen keretfeltételek között csinálják a többiek jobban?
- Miben tudnak a többiek többet, mint mi?

Az átvehető, átveendő legjobb gyakorlatok helyes kiválasztásának segédeszközéül Camp (1998) az alábbi *ellenőrző kérdéslistát* állította össze.

- Milyen hatást gyakorol az üzletre?
- Mennyire könnyű megvalósítani a gyakorlatot?
- Az eredmények rövid vagy hosszú távúak?
- Az eredmények közvetlenül egy meghatározott célhoz vagy prioritáshoz kapcsolódnak-e?
- Az eredmények mekkora hatást gyakorolnak a prioritásokra?
- Ellenőrizhető-e az eredmények?

Dr Réger Béla: Benchmarking a multinacionális logisztikai menedzsmentben



Unikornis (Unicorn Leaderboard)

- Innováció magasabb fokon;
- Unikornis- elsőre hihetetlen, majd megváltoztatja a környező világot, majd új szolgáltatást, modellt, iparágat, szakmát, állást hoz létre;
- Arra ösztönöz, hogy váljunk mássá, ne csupán mást csináljunk;
- Új képességeket, viselkedésformát, szókinccset, igényeket és elvárásokat alakít ki;
- Az unikornis átalakítja az ügyfelet is.
- Az unikornis nem a munkalehetőséget veszi el, hanem csak egyes szakmákat.

A tudásmenedzsment elméleti kérdései

- A tudás, mint a legfontosabb szervezeti tőke, stratégiai erőforrás;
- A tudásmenedzsment a szervezeti tudással kapcsolatos tevékenységek ellátása, az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége;
- Kapcsolódó fogalmak:
 - Jel: összefüggés nélküli adatelem, amelyek jelkészletet alkotnak;
 - Adatok: eseményekkel kapcsolatos objektív tények összessége;
 - Információ: rendezett, értelmezett adatok;
 - Tudás: emberi tapasztalatokkal, készségekkel, értékekkel növelt és felhasznált információ;

A tudásmenedzsment fogalma

A tudásmenedzsment olyan szervezeti modell, amely a tudást, mint a szervezet vagyonát használja fel versenyelőny eléréséhez. Olyan menedzsment eszköz, amely a szervezet szellemi tőkéjének azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott integrált megközelítésben támogatni.

A tudás definiálása

- Az egyén a hallgatólagos, tacit tudást másokkal megosztja, közösségi, együttléti formák segítségével – szocializáció.
- A hallgatólagos, rejtett tudást felszínre hozza, dokumentálhatóvá, taníthatóvá alakítja – externalizáció.
- A mérhető és megfogható explicit tudás megosztása másokkal, formális úton – kombináció.
- Az explicit tudás hallgatólagos tudássá formálása, a felszínen lévő megfogható tudás mély, rejtett tudássá alakítása – internalizáció.

A tudás definiálása

- Szocializált tudás: a szervezetben fellelhető értékek, standardok, vállalati kultúra gyűjteménye.
- Tapasztalati tudás: a szervezeten belüli folyamatokból, szakértők képességeiből, szervezeti rutinokból, informális koordinációból áll.
- Dokumentált tudás: projekt leírások, kézi könyvek, vizsgálatok, fogyasztói elvárások, valamint minden olyan egyéb írásban fektetett tudás ellen, amelyhez a szervezeten belül hozzá lehet férni.
- Termékben megtestesülő tudás: tartalmazza azokat a technológiákat, termékeket, szolgáltatás csomagokat, amelyet már teljes mértékben tökéletesíteni lehet.

Nemtudásmenedzsment

- Nemtudás – nemtudása,
- Nemtudás – tudása;
- Tudás – tudása;
- Tudás – nem tudása.

Tudásmenedzsment

- A tudás, mint erőforrás, intellektuális tőke: emberi, strukturális, kapcsolati;
- Ha ilyen fontos kezelni, menedzselni kell;
- A táalentum menedzselése:
 - ✓ A tehetség felismerésének támogatása;
 - ✓ Az egyéni különbségek elfogadása;
 - ✓ Bátorítás a befektetésre;
 - ✓ Számonkérés gyakorlása;
 - ✓ A félelem csökkentése;
 - ✓ A következmények ismerete;
 - ✓ A tehetség reális értékelése.

A tudásmenedzsment szükségessége

Az intézmények nincsenek tudatába, hogy milyen információkat birtokolnak.

A rendelkezésre álló információk halmaza széteső, rendezetlen, nincs szerkezete, nem összpontosul célok köré.

Az emberek egyszerre szenvednek az információk tömegétől és az ismeretek hiányától.

Szakmai jártasság, szakértői tudás, értékes tapasztalatok és munkakapcsolatok semmivé válnak, mielőtt az információ birtokosa elhagyja az intézményt.

Idő és pénz vész el az egyszer már megoldott feladatok újbóli megfejtésére.

Bonyodalmat okoz a meglévő nyilvántartások nehézsége.

Tudástérkép készítése.

Tudás piac kiépítése, kezelése.

Tudásmenedzser alkalmazása.

Tudásmenedzsment eljárások

A tudás védelme

A tudás rögzítése, kodifikálása,

A tudás strukturálása, kategorizálása;

A tudás elérhetővé tétele, megosztása;

A szellemi tőke újrahasznosítása és védelme;

Mindezek integrált megközelítése az összetevők szinergizmusára építve.

Tudás alapú gazdaság

Gyors technológiai fejlődés, a termékek lerövidült élelciklusa;

A szolgáltatások meghatározó jellege;

Felerősödött nemzetközi verseny;

Információáramlás felgyorsulása;

Megújulási kényszer;

Tudás alapú egyetemek

Egyetemi feladatmódosulás: a piac által vezérelt folyamatok alapján, építik a Hallgatók, a régió és a nemzet kompetenciáit;

Az egyetemek meghatározó intézmények a tudás alapú gazdaság és a társadalom innovációs struktúrájában,

Oktató, kutató, gazdaságfejlesztő funkciók;

- tehetség-vonzó és generáló intézmény,
- tudásszállító személyközi hálózati központ,
- formális és nem formális tudásfejlődés,
- különböző tudásszint támogató,
- helyi és regionális tudásfejlesztő,
- kiegészítő szociális és kulturális támogató.

Tudás alapú kormányzás

A Kormány szerepe a tudás dinamizálása, tudástranszfer, feltételek biztosítása.

A Kormány beavatkozási lehetőségei:

- A központi innovációs politika mellett erősíteni a lokális vonatkozású finanszírozó intézmények tevékenységét;
- A hallgatólagos tudás helyi áramlásának generálás, gyorsítása, a szabadalmaztatások segítése;
- A helyi innovációs képességek segítése, közvetítő struktúrák kialakítása, tudásbázisokkal való kapcsolatok erősítése;
- A közsféra által igényel kutatások indítása és működtetése;
- A regionális szervek részvétele a helyi fejlődési alternatívák kidolgozásában;
- A stratégiai döntéseknél minél szélesebb bázis kialakítása.

A Triple Helix modell

A Triple Helix modell három szféra az egyetemi-tudományos, a gazdasági szféra és a kormányzati szervek hármás kapcsolatán keresztül alkot komplex innovációs elméletet. Fő jellemzője, hogy a három egység folyamatos kommunikációja biztosítja mindhárom szektor fejlődését, a tudásteremtő régiók kialakítását.

A tudás létrehozása a szervezetben

- Szocializáció – az egyén a hallgatólagos tudásokat mások hallgatólagos tudásává teszi. Feltétel a kapcsolati kör.
- Externalizáció – a hallgatólagosból kodifikált tudássá való alakítás.
- Kombináció – az explicit tudás megosztása másokkal, a meglévő elemekből új egész létrehozása.
- Internalizáció – az explicit tudás átalakul az egyén hallgatólagos tudásává.
Ez a tudás alkotási folyamat vége.

A hatékony tudásteremtést elősegítő tényezők

- Az alkalmazottak autonómiája;
- Az egyének tudása közötti átfedés;
- Megújulási, probléma megoldási kényszer (kreatív káosz);
- Az információhoz való hozzáférés;
- Szervezeti bizalom.

A stratégiai fogalomtár néhány eleme

Stratégiai menedzsment (strategic management)= az a komplex folyamat, amely missziók, célok meghatározását, az elérésükhöz szóbjöhethő alternatívák megfogalmazását, döntést, végrehajtási akciók megtervezését, valamint annak végrehajtása irányítását és az eredmények értékelését foglalja magában.

Stratégiai tervezés (strategic planning)= szűkebb értelemben a célok, akciók és operatív tervek elkészítésének folyamata. Tágabb értelemben beleértendő a terv megvalósítása és annak ellenőrzése is.

Alapvető képességek (core competencies)= erőforrások, képességek, folyamatok, amelyek versenyelőnyt biztosítanak.

Stratégiai szemléletű tervezés

Etikai alapelvek: magatartás irányító erkölcsi normák, morális értékek (hivatástudat, humanitárius és empátikus viselkedés, egyéni és közösségi felelősségvállalás).

A stratégiai tervezés feladata a célok kitűzése és a célokhoz vezető utak megkeresése, figyelemmel a külső környezetre és a belső adottságokra.

Misszió – vízió: a szervezet létezésének alapvető értelme, alapfilozófiája;

stratégia

komplex program

alprogram (terv)

projekt

A tervezés, mint a vezetés, irányítás része

*Ha nem, vagy rosszul tervezel, a kudarcot tervezed meg.
Aki nem tervezi meg a jövőjét, annak nem is lesz jövője.*

- Eszköze a modern irányításnak.
- Segíti a közép- és hosszú távú gondolkodást.
- Irányt mutat a döntésekhez.
- Elősegíti a támogatási rendszerek működtetését, csökkenti a bizonytalanságot.
- Hozzájárul a beválási, hatékonysági vizsgálatokhoz, koordinál, mérésre ad lehetőséget.
- Erősíti a demokráciát, hiánya esetén gyengíti a visszacsatolást.
- Figyel a kockázatokra, csökkenti a felesleges konfliktusokat.
- Figyelmeztet a folyamatokba időben való beavatkozásokra.

A stratégiai tervezés iskolái

Klasszikus iskola – elsődleges cél az eredmény elérése, hisz az ész, logika erejében, a tervezés felülről indul. Elemmez, tervez, végrehajt.

Fejlődési iskola – minél több vasat tartani a tűzben, állandó harc a túlélésért, a piac szerepét hangsúlyozza a vezetésben, hisznek a véletlen szerepében, kiválasztódásban.

A stratégiai tervezés iskolái

Eljárási iskola – tagadja a fenti kettőt, náluk a stratégia egymást követő akciók és útkeresések folyamata.

Fenntartható konszenzus, lassú és megfontolt lépések, próbálgatások, az adódó lehetőségek kihasználása, rugalmas alkalmazkodás.

Rendszerelvű iskola – elfogadják a jövőbe irányuló terveket, de nem hisznek a modellek és módszerek általános alkalmazhatóságában. A szervezetek társadalmi és gazdasági beágyazottságát hangsúlyozzák. Ez segíti a globális szervezetek működését. Fokozottabban figyel a kulturális különbségekre.

Katasztrófamenedzsment, Tervezési célok

John Telford: Bármilyen humanitárius veszélyhelyzetben nem az alultáplálás, a kiszáradás, a kanyaró, vagy az időjárás a legalábbvalóbb gyilkos, hanem a menedzsment (Cathrina hurrikán, szeptember 11.)

Hagyományos állapot – a veszélyeket legfeljebb elviselni lehet.

MAI KÖVETELMÉNY: meg kell előzni a veszélyeket a káros hatásokat csökkenteni.

- A racionális cselekvéshez szükséges tiszta kép nyerése.
- A mindig korlátozott gazdasági erőforrások optimalizálása.
- Az áttekinthetőség és jobb ellenőrzés mellett a döntéshozók tehermentesítése.
- Folyamatos.
- Bizalmi helyzet.

Problémamegoldás

- A megoldandó problémák meghatározása (külső, belső környezet elemzése);
- Az elsődleges célok, prioritások meghatározása;
- A probléma elemzése;
- Megoldási alternatívák keresése;
- Megoldási alternatívák értékelés (megvalósíthatóság, hasznosság);
- A megoldás kifejtése és dokumentálása.

KATASZTRÓFAMENEDZSMENT

- A vezetéstudomány felöleli mindazt az ismeretet, tapasztalatot és tudást, amit az emberiség története során összegyűjtött arról, hogyan és miként kívánják az emberek, hogy irányítsák társadalmaikat, intézményeiket, szervezeteiket.
- A krízismenedzsment a vezetéstudományoknak az az ága, amelynek fókuszában a válságok állnak;
- Ez a szemlélet nem csak elfogadja, (tervezi, szervezi, irányítja, ellenőrzi) a változást, hanem megválasztja, irányt szab, befolyásolja, gyorsítja, vagy lassítja is;
- Mindennek alapja, hogy elfogadja a kockázatok aktív menedzselésének szükségességét;

A KRÍZIS-KATASZTRÓFA MENEDZSMENT TÁRGYA

- A k-k menedzsment olyan időben korlátozott problémaközpontú beavatkozás, amelynek feladata a krízis előrejelzése, azonosítása, megelőzési feladatai, kezelése, valamint megoldása;
- A hatékony k-k menedzsment helyreállítja az egyensúlyt, csökkenti az okozott traumát, elősegíti a rehabilitációt;
- A k-k menedzsment azt vizsgálja, hogyan viselkednek, viszonyulnak a vezetők a kockázatokhoz, konfliktusokhoz és az ezzel összefüggő feladatokhoz;

A KRÍZISMENEDZSMENT, MINT VEZETÉSTUDOMÁNYI IRÁNYZAT

- Vizsgálja az adott szervezet jellemző kockázatainak, veszélyeinek, potenciális és bekövetkező extrémításainak elemeiből összeálló komplex, dinamikus rendszerét,
- Vizsgálja más, a krízisekre felkészült, vagy azzal sikeresen megbirkózott szervezeteket, vezetési megoldásait, módszereit;
- Nem áll meg a stabil folyamatok és rendszerek felállításánál és működtetésénél, hanem tervezi, szervezi, irányítja azokat a diszfunkciókat, problémákat illetve az általuk elindított történéseket, amelyek a szervezet fejlődésének, eredményességének gátjai, vagy előre vívői lehetnek.

Katasztrófavédelmi tervezés taktikája

⇒ **válasz a helyzetre, annak bekövetkezése előtt**

Nem katasztrófa történik, hanem egy konkrét esemény.

Bonyolult, komplex helyzet.

A bekövetkező események gyors sorozata.

Személyek, intézmények érdekei.

Rövid és hosszútávú hatások.

Nemzetközi hatások.

Tervezési elvárások

- Naprakészség, folyamatosság
- Keretjelleg, rugalmasság
- Bizalmi állapot, partnerség
- Jóváhagyás
- Tudáson alapul
- Megismertetés, gyakorlat

Semmi sem magától értetődő!

Rögtönzés

Olyan szükségállapotú válságkezelés, melynek megszervezése az esemény folyamán zajlik. Vagyis válasz az eseményekre, annak bekövetkezése idején.

Olyan felelősségek és teljesítési lehetőségek, amelyeket a helyszínen lehet vagy kell kidolgozni, alkalmazni.

Stratégiai tervezési módszer

SWOT analízis

Strengths = erősségek

Weakness = gyengeségek



belső környezet
elemzése

Opportunities = lehetőségek

Threats = veszélyek



külső környezet
elemzése

SWOT elemzés: az eredmény

Erősségek

Stabil makrogazdasági környezet
Szociális partnerségi megállapodások a társadalmi-gazdasági kulcskérdésekről
Következetesség a kulcspolitikák és a stratégiai irányvonalak területén
A foglalkoztatottság erőteljes növekedése/Alacsony munkanélküliség
A termelékenység erőteljes növekedése
A közvetlen külföldi befektetések vonzásának képessége
Átlagon felüli a felsőfokú szakképesítéssel rendelkezők aránya a 25-64 éves népességen belül
Versenyképes fizetési színvonal

Lehetőségek

e-kereskedelem, információs és kommunikációs technológiai szolgáltatások
A nők megnövekedett munkaerőpiaci részvétele
A hátrányos helyzetű csoportok munkaerőpiaci/társadalmi befogadása
Az ír diaszpóra és szakképzett bevándorlók
Késleltetett társadalmi előregedés
Gazdasági globalizáció

Gyengeségek

Nyitottság a nemzetközi kereskedelem változásaira
Földrajzi helyzet/Korlátozott piaci lehetőségek
Függés a tengerentúli cégektől
A növekedés túlzott koncentrációja Dublinra, illetve a keleti térségre
Egyenlőtlen régióközi növekedés
Belföldi közúti és vasúti infrastruktúra
A termelés hozzáadott értéke növelésének szükségessége
Városi és vidéki társadalmi kirekesztődéstől sújtott csoportok
Az idősebbek alacsony iskolázottsága

Veszélyek

Korlátozott munkaerő- és készségkínálat
Elégtelen befektetés a kis- és középvállalati képzésekbe
Euró/brit font árfolyam-ingadozások
Inflációs veszélyek
Környezeti terhelés
Nem megfelelő tempójú alkalmazkodás a piaci változásokhoz



BELSŐ!

KÜLSŐ!

I Logikai keretmátrix

<i>Leírás</i>	A sikeresség mutatói	A mutatók mérése	Előfeltévések és rizikófaktorok
Átfogó célkitűzés	Az átfogó célkitűzés elérésének mutatói Hatás indikátorok	Információforrások és módszerek a teljesítmény igazolásához.	
Konkrét (projekt) célkitűzés	A konkrét célkitűzés elérésének mutatói Cél indikátorok	Információforrások és módszerek a teljesítmény igazolásához.	Előfeltévések az átfogó célkitűzések megvalósulásához
Eredmények	Az eredmények elérésének mutatói Eredmény indikátorok	Információforrások és módszerek a teljesítmény igazolásához.	Előfeltévések a konkrét célkitűzések megvalósulásához
Tevékenységek	Bemenet (input): szükséges emberi és dologi erőforrások	A szükséges emberi és dologi erőforrások költségei	Előfeltévések az eredmények megvalósulásához

Magyarország veszélyeztetettsége

234/2011.(XI.10.) Korm. Rendelet. A Katasztrófavédelmi Szabályzat. V. fejezet.

A települések katasztrófavédelmi besorolásának szabályai és a védelmi követelmények.

16.pont.: A Katasztrófavédelmi besorolási eljárás 21. §.

- (1) Az ország településeit az adott település vonatkozásában lefolytatott kockázatbecslési eljárás eredményeként katasztrófavédelmi osztályokba kell sorolni.
- (5) A besorolási osztályokra vonatkozó szabályokat és az egyes osztályokhoz tartozó elégséges védelmi szint követelményeit a 2-es melléklet tartalmazza.

Települések besorolása

A besorolás kockázatbecslés alapján

- I. osztály:

- Atomerőmű 3 km-es, kutatóreaktor 1 km-es körzete;
- Seveso besorolású és külső védelmi tervre kötelezettek;
- 2-es melléklet szerinti I. osztály;
- Egymásra gyakorolt együttes hatású veszélyek elleni védelme érdekében.

- II. osztály:

- Atomerőmű 3-30 km-es körzete;
- Seveso besorolású és külső védelmi tervre nem kötelezettek;
- 2-es melléklet szerinti II. osztály;

- III. osztály:

- Seveso hatálya alá nem tartozó veszélyes anyagok környezetbe kerülése esetén;
- 2-es melléklet szerinti III.,. Osztály.

A veszélyeztető hatások és az elégséges védelmi szint követelményei

Veszélyeztető hatások:

- 1.) Elemi csapások, természeti eredetű veszélyek,
- 2.) Ipari szerencsétlenség, civilizációs eredetű veszélyek,
- 3.) Egyéb eredetű veszélyek,
- 4.) Kritikus infrastruktúrákkal kapcsolatos kockázatok.

Az egyes katasztrófavédelmi osztályok meghatározása a kockázati mátrix útján

A bekövetkezési gyakoriság besorolási elve, statisztikai és történeti adatok alapján: ritka, nem gyakori, gyakori, nagyon gyakori.

Veszélyeztető hatások szintje: nagyon súlyos, súlyos, nem súlyos, alacsony mértékű.

A bekövetkezési gyakoriság besorolási elve statisztikai és történeti adatok alapján

- Ritka: az elkövetkező néhány évben (tíz év) nem valószínű, hogy bekövetkezik;
- Nem gyakori: bekövetkezhet, de nem valószínű, hogy néhány (öt év) éven belül;
- Gyakori: valószínű, hogy bekövetkezik néhány (három) éven belül;
- Nagyon gyakori: nagyon valószínű, hogy bekövetkezik, egy éven belül minimum egy alkalommal, vagy többször.

A veszélyeztető hatások szintje

- Nagyon súlyos: halálos áldozatokkal járó, vagy visszafordíthatatlan környezetkárosodást előidéző, illetve súlyos anyagi következményeket okozó esemény;
- Súlyos: súlyos sérüléseket okozó, vagy visszafordítható környezetkárosodást előidéző, illetve anyagi károkkal is járó esemény;
- Nem súlyos: enyhébb sérüléseket okozó, a környezetkárosodást nem előidéző, illetve nem jelentős anyagi károkkal járó esemény;
- Alacsony mértékű: nem jár orvosi segítséget igénylő sérüléssel, illetve nincs anyagi következménye.

Az egyes katasztrófavédelmi osztályok meghatározása kockázati mátrixok útján

Hatás	Bekövetkezési gyakoriság			
	Ritka	Nem gyakori	Gyakori	Nagyon gyakori
Nagyon súlyos	II. osztály	II. osztály	I. osztály	I. osztály
Súlyos	III. osztály	II. osztály	II. osztály	I. osztály
Nem súlyos	III. osztály	III. osztály	II. osztály	II. osztály
Alacsony mértékű	III. osztály	III. osztály	III. osztály	III. osztály

	2013-től	2014-től	2015-től	2016-től	2017-től
I. osztály	157 település	164 település	176 település	178 település	180 település
II. osztály	1 327 település	1 332 település	1 326 település	1 325 település	1 328 település
III. osztály	1 692 település	1 680 település	1 675 település	1 674 település	1669 település

Veszély-elhárítási terv

Katasztrófaveszély, valamint katasztrófa időszakában végrehajtandó katasztrófavédelmi feladatokat tartalmazó, központi, területi (fővárosi), települése(a fővárosban kerületi) és munkahelyi okmányrendszer.

Elégséges védelmi szint azon tervezési, szervezési, irányítási és beavatkozási tevékenység eredménye, amellyel a veszélyeztetettség mértékének függvényében, az élet és a létfenntartáshoz szükséges anyagi javak védelme biztosítható.

A TERVEZÉS - BEVÁLÁS HATÁSVIZSGÁLATA

- A közigazgatás érzékeny az összeférhetetlenség, szakértői kontroll tekintetében;
- A hatásvizsgálat legmegbízhatóbb formája az előtte-utána való felmérés;
- A módszer problémája, hogy lehet hasznos, de ez pillanatnyilag nem kimutatható;
- Vizsgálni, hogy a bekövetkezett változás ténylegesen minek a következménye;
- A hatásvizsgálatot végzők objektivitása, érdekeltsége;
- Ideológiai, politikai, tudományos, időbeni nyomás, kényszer, erőforrás hiány.

A veszély elhárítási terv tartalmi elemei

A települési veszély elhárítási terv

1. A védekezésben résztvevőkre vonatkozóan:
 - Az irányítás, vezetés együttműködés rendje;
 - Kapcsolattartás és jelentés rendje;
 - A hivatásos katasztrófavédelmi szervek készenlétbe helyezése;
 - A riasztás, kapcsolattartás rendje;
 - Az egyéni-, szükség védőeszközökkel való ellátás rendje;
 - A köteles polgári védelmi szervezetek alkalmazási készenlétbe helyezése;
 - Az egyéb résztvevők készenlétbe, ill. alkalmazásba helyezése;
 - Logisztikai feladatok;
 - A kárterületre való belépés rendje.

A veszély elhárítási terv tartalmi elemei

2. A lakosság védelmére vonatkozóan:

- A riasztás, figyelmeztetés tájékoztatás rendje;
- A kitelepítés, kimenekítés, befogadás és visszatelepítés rendje;
- Az elzárkóztatás rendje;
- Az egyéni-, szükség védőeszközzel való ellátás rendje;
- Az elsősegély nyújtás, sérültszállítás rendje;
- A halálos áldozatokkal kapcsolatos intézkedések;

A veszély elhárítási terv tartalmi elemei

3. A kritikus infrastruktúra elemek és a létfenntartáshoz szükséges javak védelme;
4. A kárterületen hátrahagyott anyagi javak védelme;
5. A vizek kártételei elleni védekezés;
6. Migráció esetén a menekültek elhelyezése, ellátása;
7. Nemzetközi szerződésekből adódó tájékoztatás és segítségnyújtás;
8. Ideiglenes helyreállítás, ingatlanok és ingóságok mentesítése.

Elégséges védelmi szint

Riasztás

- I. A lakosság központi riasztása és veszélyhelyzeti tájékoztatás feltételeinek biztosítása;
- II. A lakosság riasztása és veszélyhelyzeti tájékoztatás feltételeinek biztosítása;
- III. A lakosság riasztása és veszélyhelyzeti tájékoztatási tervezés feltételeinek biztosítása;

Elégséges védelmi szint

Lakosságvédelmi módszerek

- I. Becslés alapján elsősorban elzárkózás, indokolt esetben kitelepítés;
- II. Elsősorban elzárkózás;
- III. Kockázatbecslésben megállapítottaknak megfelelően.

Elégséges védelmi szint Felkészítés

- I. - Évente aktív tájékoztatás;
 - A lakosság passzív tájékoztatása;
 - Riasztás felismerésére, mértékadó magatartási szabályok elsajátítására;
- II. - Három évente aktív tájékoztatás;
 - Ua., mint a I.-ben.
- III. – A lakosság passzív tájékoztatása.

Elégséges védelmi szint

Védekezés, induló katasztrófavédelmi készlet

- I. - Különleges felszerelések és szakértők bevonása;
- Polgári védelmi szakalegységek megalakítása;
- Karitatív és önkéntes szervek bevonása;
- Teljes induló katasztrófavédelmi készlet megléte.
- II. - Ua., mint a I.-ben.
- III. - Védekezéshez szükséges polgári védelmi szakalegységek megalakítása;
- Önkéntes, karitatív szervek bevonásának terezése;
- Induló katasztrófavédelmi készlet tervezése.

A veszély-elhárítási tervezés szintjei

Települési terv – polgármester – helyi védelmi bizottság;

Munkahelyi terv – gazdálkodószerv – hivatásos katasztrófavédelmi szerv;

Összesített terv – illetékes hivatásos katasztrófavédelmi szerv;

Területi terv – megyei közgyűlés elnöke – megyei védelmi bizottság;

Központi terv – katasztrófavédelmi szerv központi vezetője – miniszter.

IRODALOMJEGYZÉK

- Hatályos jogszabályok;
- Dr. Bukovics István: Katasztrófaigazgatás és tűzvédelem, Verlag Dashoffer Szakkiadó Kft. Budapest, 2012.
- Dr. Bukovics István: Katasztrófavédelmi igazgatás, Verlag Dashoffer Szakkiadó Kft. Budapest, 2008;
- Dr. Bukovics István: Felkészülés a klímaváltozásra: Környezet – kockázat – társadalom, katasztrófavédelem, Fire Press Kiadó, Budapest, 2008;
- Horváth M. Tamás: Közmenedzsment, Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 2005.
- Dr. Csath Magdolna: Stratégiai változásmenedzsment, Aula Kiadó, Budapest, 2001.
- Dr. Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a XXI. Században, Nemzeti Tankönyv Kiadó, Budapest, 2004.



KÖSZÖNÖM MEGTISZTELŐ FIGYELMÜKET!