

E-LEARNING FORGATÓKÖNYV

PROGRAM:	ÁROP -2.2.13. KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI AKADEMIA
MODUL:	1. MODUL – HATÉKONY VEZETÉS
TÉMACSOPORT:	STRATÉGIA ÉS IRÁNYÍTÁS
TRÉNING:	STRATÉGIAALKOTÁS, STRATÉGIAI MÓDSZEREK
SZERZŐ:	DR. RESPERGER ISTVÁN

I. A tananyag struktúrája

I.	A tananyag stuktúrája	2
II.	A tananyag tudástérképe	4
1.	Stratégiai gondolkodás és tervezés alapjai	0
	Stratégiai gondolkodás eredete	0
	Stratégiaalkotás szintjei és csoportosítása.....	1
	Stratégiai tervezés folyamata.....	2
2.	Átfogó tervezés – Nemzeti nagystratégia	6
	Nemzeti biztonsági stratégia tervező modellje.....	6
	Átfogó stratégia alkotás – Nemzeti nagystratégia kialakítása	7
	Részstratégia alkotás – Katonai ágazati stratégia kialakítása.....	8
3.	Stratégiaalkotás a közigazgatásban.....	10
	Kormányzati stratégiák osztályozása.....	11
	Stratégiai dokumentumok.....	12
	Kormányzati stratégiaalkotás szakaszai és tartalma	13
4.	A stratégiai gondolkodás pszichológiai háttere.....	16
	A stratégiai tervezés folyamata, a stratégiai döntés, döntési csapdák.....	16
	Stratégia és szervezeti kultúra	17
	A vezető személyisége.....	19

II. A tananyag tudástérképe



1. Témakör:

1. Stratégiai gondolkodás és tervezés alapjai

A stratégiaalkotást és a stratégiai gondolkodást katonai gyökerekre vezeti vissza a szakirodalom, a stratégia szó görög eredetűre utalva. A kifejezés a vállalati életben a 20. század második felében jelenik meg, a szervezetek között egyre élesedő verseny kialakulásával.

A stratégiaalkotás összetett folyamat, magában foglalja a tudatos és részletes stratégiai tervezési tevékenységet, illetve az informális vagy spontán stratégiaalkotást.

A stratégiai tervezés, mint racionális folyamat általános lépései: 1. Külső környezetelemzés 2. Belső környezetelemzés 3. Misszió meghatározása 4. Stratégiai célok levezetése 5. Stratégiai akciók meghatározása

A stratégiaalkotás főbb szintjei: a totális (átfogó), az ágazat (részstratégia), és az operatív szintű stratégia.

A vállalati stratégiaalkotás legfőbb elemei, illetve szintjei: 1. Misszió (küldetés) meghatározása 2. Vízió (jövőkép) meghatározása 3. Környezeti tényezők elemzése 4. Vállalati stratégia meghatározása 3. Üzletági stratégia meghatározása 4. Funkcionális stratégia meghatározása 5. Stratégiai akciók definiálása 5. Projektek definiálása.

1.1 Fejezet:

Stratégiai gondolkodás eredete

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

1.1.1 Képernyő:

A stratégiai gondolkodás fejlődése

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A stratégiák az ókorban hadvezérek voltak, a stratégia pedig hadjáratok és háborúk vezetésének tudománya. A stratégia tehát hadművészet része, sőt vezető területe (a mai napig), ahol a politikai és katonai felsővezetés gyakorlati tevékenysége megvalósul az ország és a fegyveres erők háborúra való felkészítése és a fegyveres küzdelem vezetése vonatkozásában. Az üzleti életben a stratégiai gondolkodás a 20. században jelenik meg élesen, a piaci verseny fokozódásával. Míg a harcászatban a különböző fegyvernemek és csapatok összehangolt akcióit, a piacon az egyes vállalati funkciók, területek, cselekvési programok összehangolását jelenti, a végső cél, azaz a győzelem, siker elérése érdekében.

A stratégiai gondolkodás 2 megközelítés, a normatív (előíró) és a leíró elméletek mentén fejlődött. A normatív megközelítés iránymutatást dolgozott ki arra, hogy milyen elemzési, célkitűzési lépések szükségesek az eredményes stratégia megalkotásához. A leíró megközelítés a stratégiaalkotás és megvalósítás tényleges vállalati folyamatainak megismerését hangsúlyozták, és a gyakorlati tapasztalatok általánosítását végezte el.

A vállalati stratégiai tervezés a második világháború után kezd rohamosan fejlődni, főbb szakaszai: a pénzügyi tervezés ('50-es évek), a hosszú távú tervezés ('60-as évek), a klasszikus stratégiai tervezés ('70-es évek), a stratégiai menedzsment ('80-as évek), és a stratégiai változás korszaka ('90-es évek).

1.1.2 Képernyő:

A stratégia fogalma

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A stratégia kifejezés a görög stratos szóból ered, ami hadsereget jelent. A stratégia ebből következően a hadjáratok és háborúk vezetésének tudománya. A stratégia fogalma igen szerteágazó, és sok tudományterület (matematika, politika) egyaránt használja, de katonai gyökerei a legmélyebbek. A stratégia egymással összehangolt szándékok, döntések együttese, amelyben az adott cél eléréséhez szükséges útvonalak, lépések kerülnek meghatározásra. A taktika a stratégiának van alárendelve, annak célkitűzéseit szolgálja, elérését segíti. Vállalati értelmezésben, a stratégiák magukban foglalják a szervezet jövőjére vonatkozó célok kitűzését, valamint a célok elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását. Számos megközelítés szerint értelmezhetjük a vállalati gyakorlatban is: egyszerre terv, jövőkép, minta és pozíció, mely meghatározza a szervezet rövid és hosszú távú életét, valamint működését.

Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

- 1) Melyik tudományterületre vezetjük vissza a stratégiai gondolkodás gyökereit?
- 2) A vállalati gyakorlatban mikortól jelenik meg élesen a stratégiai gondolkodás?
- 3) Melyek a stratégiai tervezés fejlődésének főbb szakaszai a 20. században?
- 4) Fogalmazza meg egy mondatban a stratégia definícióját!

1.2 Fejezet:

Stratégiaalkotás szintjei és csoportosítása

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

1.2.1 Képernyő:

Stratégiaalkotás általános szintjei

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A stratégiaalkotás általában véve három fő szinten különül el, ezek a: 1. Totális, integrális stratégia, 2. Részstratégia vagy ágazati stratégia 3. Operatív stratégia.

Katonai példán bemutatva: Nagystratégia vagy felsőstratégia (politikai szint) mint egy NATO, egy EU stratégia kialakítása, vagy nemzeti szinten egy nemzeti biztonsági stratégia. Egy részstratégia/ágazati (nemzeti katonai stratégia, külkapcsolati stratégia, környezetvédelmi stratégia), ami a nagystratégia része. Egy operatív intézményi/vállalati stratégia kialakítása (projekt), ami a részstratégia, egy lépését, döntési pontjait összekötő, megvalósító terv.

1.2.2 Képernyő:

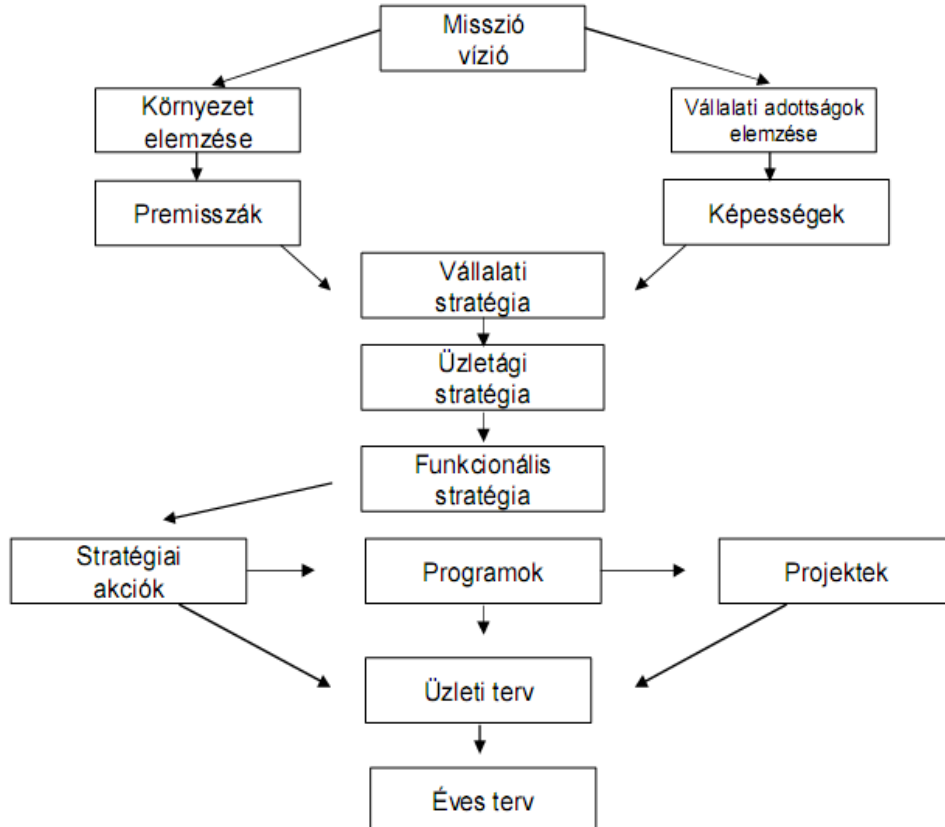
Vállalati stratégiaalkotás szintjei

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A vállalati stratégia legáltalánosabb kifejeződése a misszió (küldetés) és a vízió (jövőkép) megfogalmazásán keresztül történik. Ezek értelmezése nélkül nem alkotható meg a célok elérését mutató általános vállalati stratégia. A vállalati stratégia tovább bontása az egyes üzletági, illetve funkcionális stratégiák meghatározásával történik. A vállalati stratégia megalkotását a környezetelemzés segíti, mely a külső és belső környezet elemzését is magába foglalja.

Az üzleti és funkcionális stratégiák végrehajtása operatív szinten a stratégiai akciók és projektek formájában jelenik meg. A stratégiai akciók a stratégiai célokból levezetett kiemelt feladatok, míg a projektek az akciókba tartozó azon feladatesomagok, amelyek már konkrét feladatot, felelősöket és határidőket is megjelölnek. Az akciók és projektek az üzleti tervbe épülnek be. Az üzleti terv általában egy több évre szóló cselekvési terv, amelyet a stratégiai akciók és projektek alapján alakítanak ki. Az üzleti terv rögzíti a termelés/szolgáltatás volumenét, árbevételét, költségét és eredményét. Összetevői továbbá a stratégia megvalósításához az adott időszakban szükséges erőforrások terve és a pénzügyi terv.

1.2.2. képernyő ábra:



Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

1.3 Fejezet:

Stratégiai tervezés folyamata

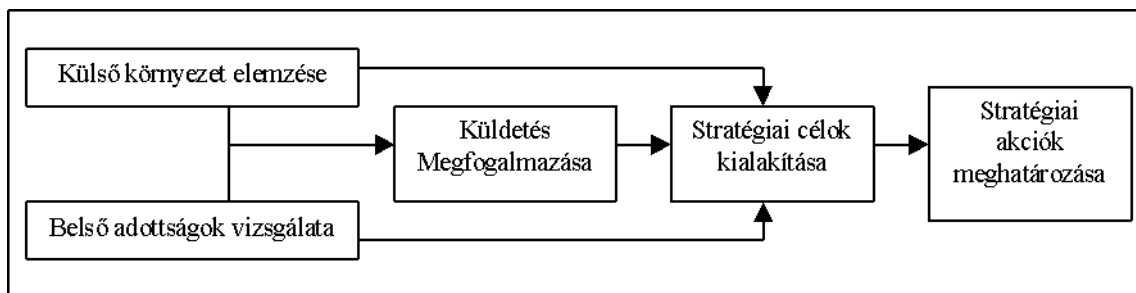
Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

1.3.1 Képernyő: Tervezési folyamat

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A klasszikus stratégiai tervezés a stratégiaalkotást racionális döntéshozatali folyamatként értelmezi. A stratégiai tervezés a vezetési rendszer szerves része, a stratégiai döntések meghozatalá, végrehajtását készíti elő. A stratégiai tervezés általános lépései: 1. Külső környezetelemzés 2. Belső környezetelemzés 3. Misszió meghatározása 4. Stratégiai célok levezetése 5. Stratégiai akciók meghatározása

1.3.1 képernyő ábra:



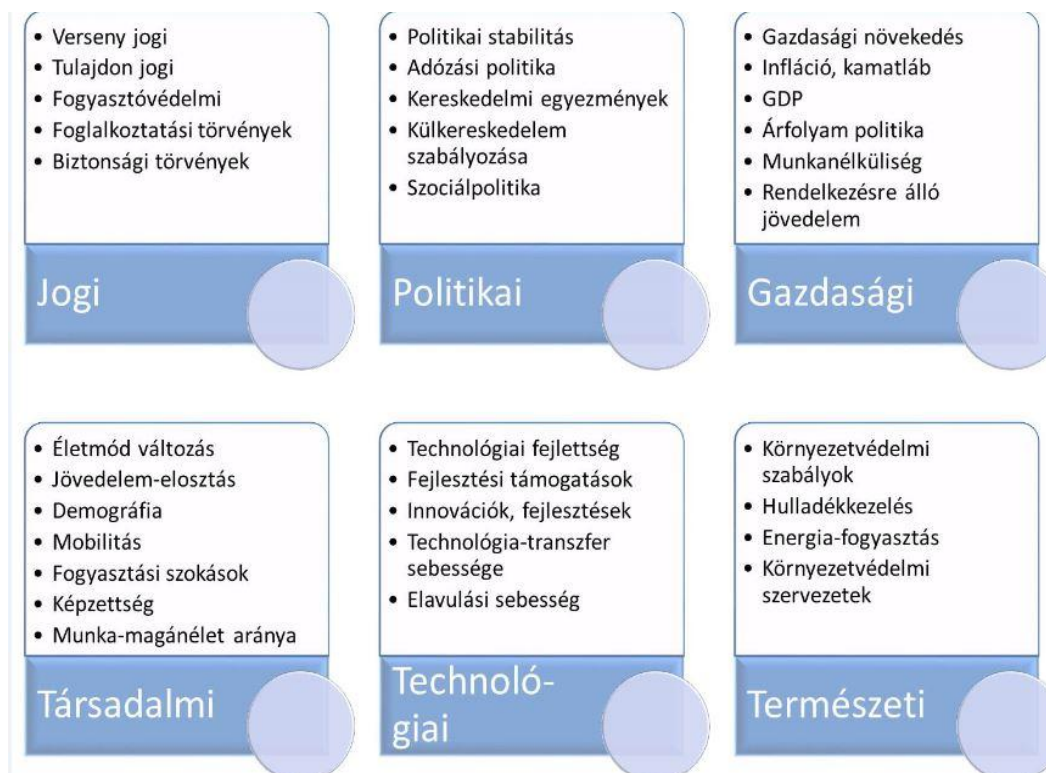
1.3.2 Képernyő:

Külső környezet elemzés

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A külső (makro) környezet elemzését legrészletesebben áttekintő PESTEL elemzés a környezeti elemeket hat környezeti szegmensre bontja.

1.3.2. képernyő ábra:



1.3.3 Képernyő: Belső környezet elemzés	
Szöveges rész (max 1.400 karakter):	
<p><i>A belső környezet vizsgálatának egyik leghatékonyabb módszere a SWOT analízis. A SWOT-analízissel meghatározhatjuk a vállalat erősségeit (strengths), gyengeségeit (weakness), lehetőségeit (opportunities) és veszélyeit (threats). A SWOT elemzés a szervezet külső és belső erőforrásai, illetve azok hiányát elemzi, azt vizsgálva, hogy ezek hogyan segíthetik vagy gátolhatják a jövőképpen megfogalmazott célok elérését.</i></p>	
1.3.3. képernyő ábra:	
SWOT ANALÍZIS	
ERŐSSÉGEK:	LEHETŐSÉGEK:
<p>Az erősség lehet egy erőforrás, képesség, vagy más relatív előny a versenytársakhoz és a vállalat által kiszolgált környezethez képest. Az előny a megkülönböztető képesség, amely verseny előnyöket biztosít a vállalat számára.</p> <p><i>Hasznos kérdések a tervezéskor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Van-e megkülönböztető képessége a vállalatnak? - Rendelkezik-e a szükséges pénzügyi forrásokkal? - Rendelkezik-e versenyelőnyt biztosító készségekkel? - Piacvezetők vagyunk-e? - Van-e versenyelőnyünk? - Rendelkezünk-e a megfelelő technológiával? 	<p>A lehetőség a vállalat környezetében egy alapvetően kedvező szituáció. A környezet főbb trendjei a lehetőségek egyik fő forrását képezhetik.</p> <p><i>Hasznos területek a tervezéskor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - További fogyasztói csoportok kiszolgálása. - Belépés új piacokra vagy piaci szegmensekre. - Diverzifikáció a kapcsolódó termékek irányába. - Vertikális integráció. - Gyorsabb piaci növekedés. - Elmozdulás előnyösebb stratégiai csoportok irányába.
GYENGESÉGEK:	VESZÉLYEK:
<p>A gyengeség egy korlát vagy hiányosság az erőforrásokban, képességekben, amely lényegesen korlátozza a magas szintű teljesítményt. Az épületek, pénzügyi erőforrások, vezetői képességek, a márka imázsa például a gyenge pontok forrása lehet.</p> <p><i>Hasznos kérdések a tervezéskor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hiányzik-e a világos stratégiai irányvonal? - Bizonytalan a vállalat versenypozíciója? - Hibáztatható-e a vállalat vezetése? - Gyenge a vállalat piaci hírneve 	<p>A veszély egy alapvető fontosságú kedvezőtlen szituáció a vállalat környezetében és negatív hatással lehet a vállalat jelenlegi vagy jövőbeli pozíciójára.</p> <p><i>Hasznos területek a tervezéskor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Új versenytársak lehetséges belépése. - A piaci növekedés lassulása. - Növekvő nyomás a versenytársak részéről. - Recesszió vagy az üzleti életciklus kedvezőtlen alakulása.

Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

- 1) Sorolja fel a stratégiai tervezés 5 fő lépését!
- 2) Mit vizsgálunk a SWOT analízis segítségével?
- 3) Mit vizsgálunk a PESTEL elemzés segítségével?

ZÁRÓKÉPERNYŐ

A stratégiaalkotást és a stratégiai gondolkodást katonai gyökerekre vezeti vissza a szakirodalom, a stratégia szó görög eredetűre utalva. A kifejezés a vállalati életben a 20. század második felében jelenik meg, a szervezetek között egyre élesedő verseny kialakulásával.

A stratégiaalkotás összetett folyamat, magában foglalja a tudatos és részletes stratégiai tervezési tevékenységet, illetve az informális vagy spontán stratégiaalkotást ugyanúgy.

A stratégiai tervezés, mint racionális folyamat főbb lépései: 1. Külső környezetelemzés 2. Belső környezetelemzés 3. Misszió meghatározása 4. Stratégiai célok levezetése 5. Stratégiai akciók meghatározása

A stratégiaalkotás szintjei: a totális (átfogó), az ágazati (részstratégia), és az operatív stratégia.

A vállalati stratégiaalkotás legfőbb elemei, illetve szintje: 1. Misszió (küldetés) meghatározása 2. Vízión (jövőkép) meghatározása 3. Környezeti tényezők elemzése 4. Vállalati stratégia meghatározása 3. Üzletági stratégia meghatározása 4. Funkcionális stratégia meghatározása 5. Stratégiai akciók definiálása 5. Projektek definiálása.

Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

- 1) Melyek a stratégiai tervezés főbb lépései?
- 2) Mi a különbség a vízió és a misszió között?
- 3) Sorolja fel a SWOT elemzés 4 dimenzióját?
- 4) Sorolja fel a PESTEL elemzés 6 dimenzióját?

Fogalomtár:

stratégia, stratégiai elméletek, stratégiai cél, stratégiai tervezés, totális stratégia, részstratégia, ágazati stratégia, operatív stratégia, misszió, vízió, PESTEL elemzés, SWOT elemzés, vállalati stratégia, üzletági stratégia, funkcionális stratégia, stratégiai akció, program, üzleti terv

Tesztkérdések:

Teszt kérdés:

A ZÁRÓ E-LEARNING TANANYAG TESZTKÉRDÉSEI

Melyik tudományterületből eredeztetjük a stratégia kialakulását?

- a) matematika
- b) természettudományok
- c) hadviselés
- d) politika

Mikortól jelenik meg a stratégiai gondolkodás a vállalati gyakorlatban?

- a) 20. században
- b) az 1990-es években
- c) a 19. században
- d) a 18. században

A 20. század melyik évtizedére tevődik a stratégiai tervezésben a stratégiai menedzsment fejlődési szakasza?

- a) '50-es évek
- b) '60-as évek
- c) '70-es évek
- d) '80-as évek

Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek, Veszélyek – melyik elemzési módszer elemei a felsorolt tényezők?

- a) PESTEL
- b) szcenárió elemzés
- c) pénzügyi elemzés
- d) SWOT elemzés

Jelölje meg az alábbiak közül azokat a tényezőket, amelyek a PESTEL elemzésben szerepelnek?

- a) Lehetőségek
- b) Jogi környezet
- c) Veszélyek
- d) Politikai környezet

Jelölje meg a vállalati stratégiában legmagasabb szinten álló stratégiai elemet:

- a) stratégiai akció
- b) funkcionális stratégia
- c) üzletági stratégia
- d) projekt

Hogyan fogalmazná meg a saját vállalatának/szervezetének misszióját (3 mondatban)?

Készítse el saját intézményének/vállalatának vázlatos SWOT elemzését!

Képgyűjtemény:

Animációk leírása

Azonosító kód:	
Forgatókönyv elem	Részletes leírás
Szerző neve	Dr. Resperger István
Elérhetősége	drresi@gmail.com
Adatlap – Animáció-szimuláció típusa	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció
Adatlap – Cím	
Leírás – oktatás szempontú leírása (M I T ?)	
Képernyőterv	
Technikai specifikáció: (H O G Y A N ?)	
Adatlap – Súlyzó szöveg	

2. Témakör:

2. Átfogó tervezés – Nemzeti nagystratégia

A stratégiai tervezés megvalósítására többféle modell létezik. A modellek közös pontja, hogy minden esetben a helyzet elemzéséből indulnak ki, és tartalmazzák az elérendő stratégiai célt, végállapotot. Minden stratégiai tervező modellnél külön fontos a veszélyelemzés elvégzése. Ahhoz ugyanis, hogy a tervezés a legvalószínűbb kihívásokra, kockázatokra és fenyegetésekre megtalálja a válaszlépést, reális, időtálló előrejelzést kell adni a kockázati tényezőkről.

Egy nemzet politikai nagystratégiájának megalkotása az átfogó stratégia, azaz a legmagasabb stratégiai szinten jelenik meg. Az így meghatározott átfogó értékek, érdekek és irányok mentén, ennek egy vetületét valósítja meg egy-egy rész vagy ágazati stratégia, pl. a Katonai Stratégia.

1. Fejezet:

Nemzeti biztonsági stratégia tervező modellje

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

2.1.1. Képernyő:

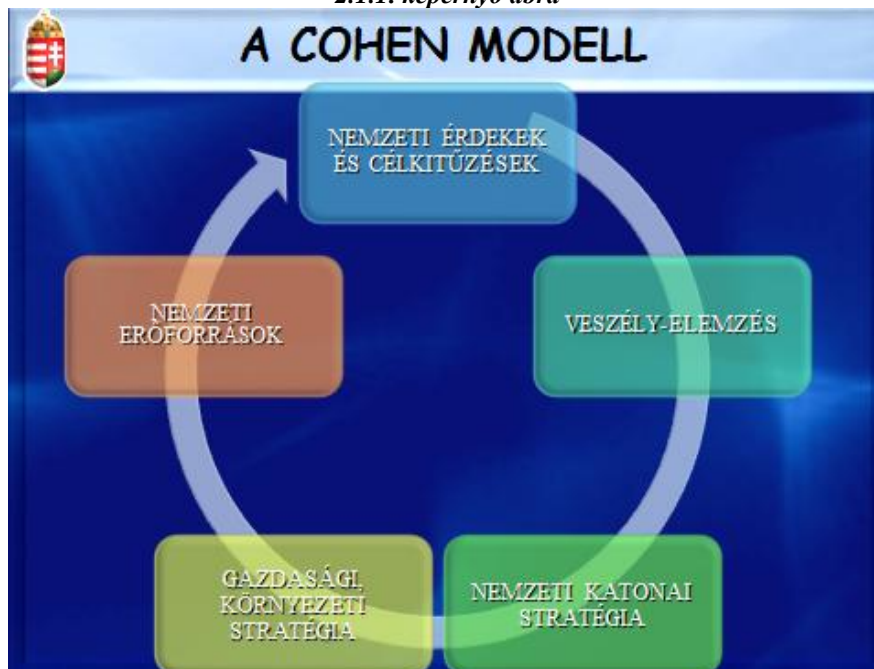
Katonai stratégia tervezése a Cohen-modell segítségével

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A stratégia tervezés különböző modelljei lehetővé teszik egy ország Nemzeti Biztonsági Stratégiájának, Katonai Stratégiájának kialakítását. A tervezési módok lehetővé teszik azt, hogy az ország a számára legmegfelelőbb módon alakítsa ki azokat az alapdokumentumokat, melyekkel 10–15 éves időszakra meghatározhatják a biztonsággal, a katonai erő fejlesztésével, fenntartásával kapcsolatos kérdéseket.

Az egyik legismertebb ilyen, a Cohen-modell tervezési lépései: a kihívások, kockázatok, veszélyek elemzése; nemzeti biztonsági stratégia kialakítása; katonai, gazdasági, környezeti szempontok értékelése; a nemzeti erőforrások értékelése; a nemzeti érdekek és célok meghatározása. A modell általában a nagyobb anyagi, pénzügyi és katonai erőforrásokkal rendelkező országok stratégiájának kialakításához alkalmas.

2.1.1. képernyő ábra



2.1.2. Képernyő:

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

2. Fejezet:

Átfogó stratégia alkotás – Nemzeti nagystratégia kialakítása

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

2.2.1. Képernyő:

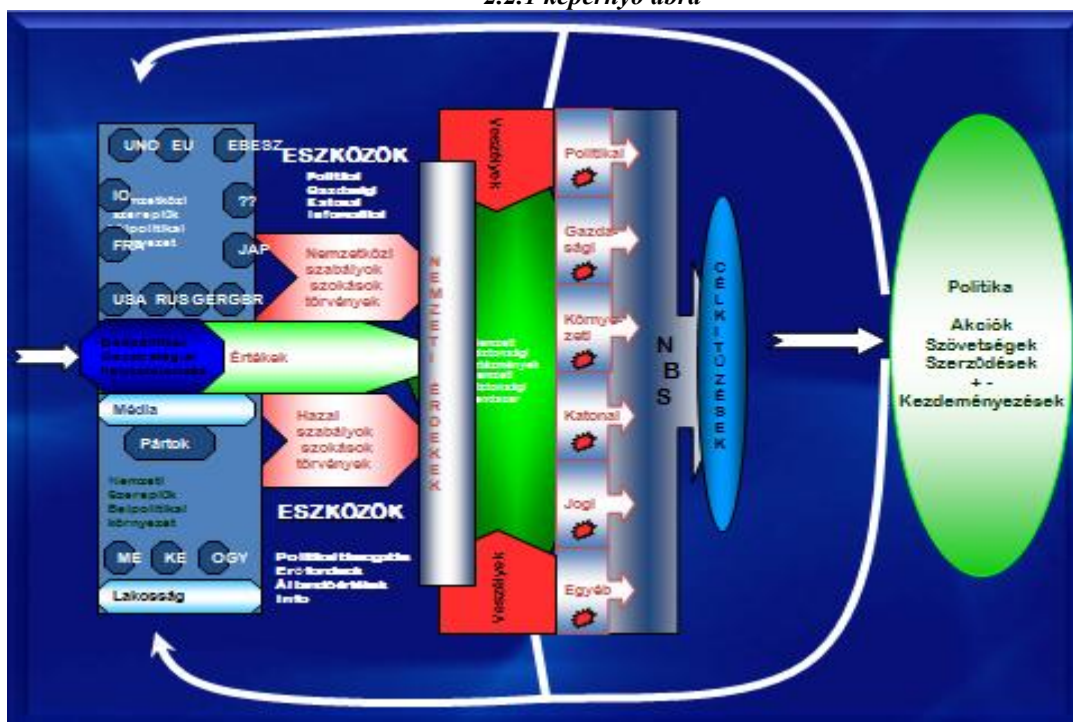
Az átfogó stratégia alkotás elméleti lépései

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A nemzeti átfogó (politikai) stratégiájának megalkotásakor a következő **ELMÉLETI** lépéseken haladunk végig:

3. lépés: Célkitűzések megfogalmazása
4. lépés: Geopolitikai, geostratégiai helyzetelemzés
5. lépés: Rendelkezésre álló erőforrások felmérése
6. lépés: Biztonságért felelős területek elemzése
7. lépés: Ágazati vagy részstratégiák meghatározása
8. lépés: Felülvizsgálat, ellenőrzés

2.2.1 képernyő ábra



2.2.2. Képernyő:

Átfogó stratégia alkotás gyakorlati lépései

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

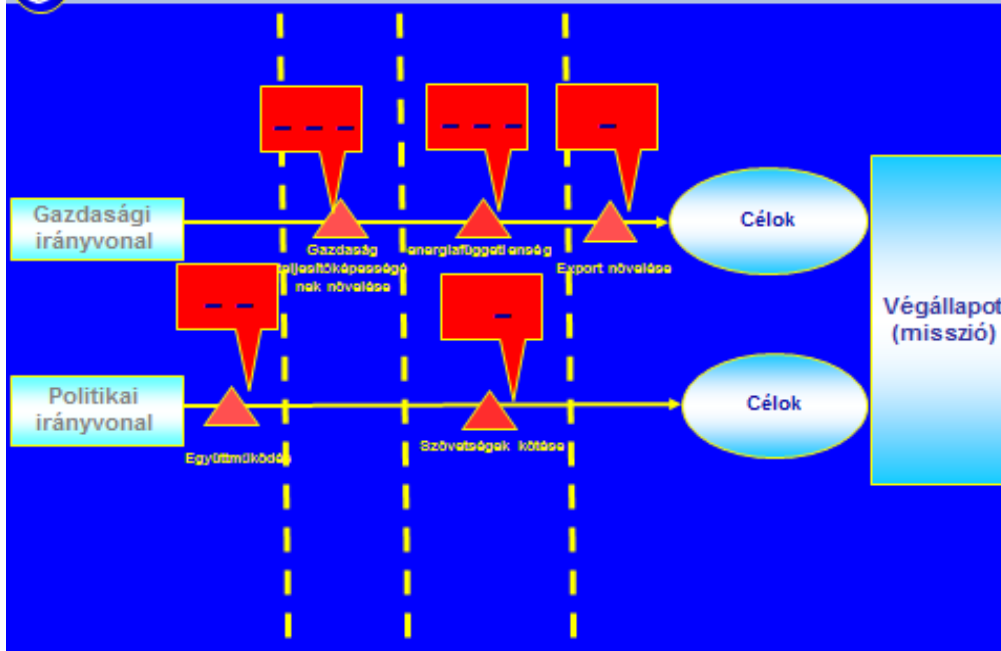
A nemzeti átfogó (politikai) stratégiájának megalkotásakor a következő **GYAKORLATI** lépéseken haladunk végig:

1. lépés: Irányvonal kijelölése
2. lépés: Döntési pontok
3. lépés: Feladatok ütemezése
4. lépés: Hatáselemzés
5. lépés: Megvalósítási alternatívák
6. lépés: Felülvizsgálat

2.2.2. Képernyő ábra



Az átfogó stratégiai tervezés a gyakorlatban



Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

3. Fejezet:

Részstratégia alkotás - Katonai ágazati stratégia kialakítása

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

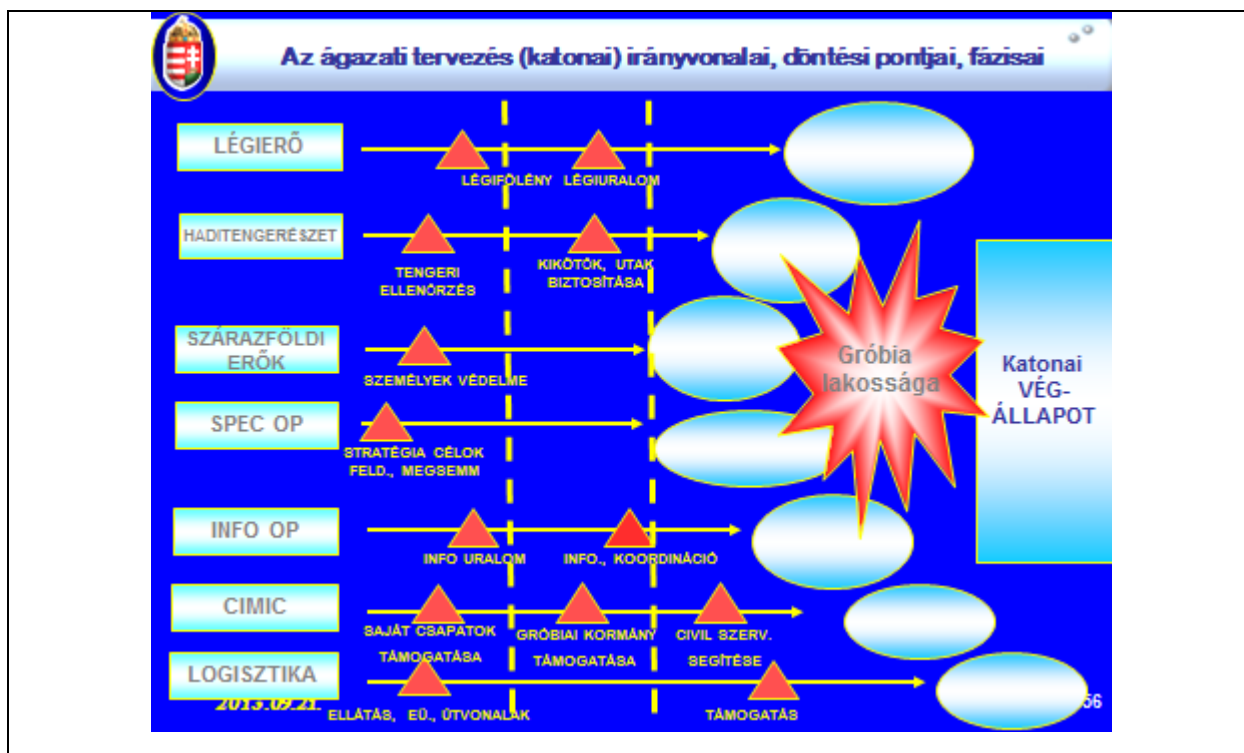
2.3.1. Képernyő:

Részstratégia megalkotása

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A katonai részstratégia (ágazati stratégia) elsődlegesen a Nemzeti Stratégia által meghatározott értékek, érdekek és nemzeti célkitűzések alapján határozza meg a terület feladatait. Ez a részstratégia a Nemzeti Stratégia (átfogó stratégia) egy vetületének megvalósítása. A katonai stratégiai a mindenkori nemzeti célkitűzések érdekében a terület fenntartásával, küldetésével, fő feladataival, szervezésével, a feladatok területek közötti elosztásával foglalkozik.

2.3.1. képernyő ábrája



Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

1) Melyek az átfogó stratégiaalkotás főbb elméleti lépései?

ZÁRÓKÉPERNYŐ

Összegezve megállapíthatjuk, hogy a stratégiai tervező modellek lehetőséget biztosítanak az eltérő teherbíró képességekkel, valamint különböző politikai berendezkedéssel bíró országok számára a nemzeti stratégiájuk kialakításához. A tervezési rendszerek általában a nemzeti értékek, érdekek megfogalmazása után rögzítik a nemzeti akaratot vagy célkitűzéseket. Ezt követően mindegyik tervező modell elemzi a stratégiai környezetben jelentkező kockázatokat, kihívásokat és fenyegetéseket. A tervezés egyik leglényegesebb eleme ez, hiszen a részlépések és részstratégiák kialakításánál a valódi, meglévő és esetleg bekövetkezhető veszélyekre kell tervezni mind a legjobb, mind a legrosszabb változat esetére. Ami a legnehezebb a tervezők részére, hogy a legvalószínűbb jövőre alakítsák ki a biztonsági stratégiát.

Fogalomtár:

tervezési modell, átfogó stratégia, részstratégia, veszélyelemzés

Tesztkérdések:

A ZÁRÓ E-LEARNING TANANYAG TESZTKÉRDÉSEI

1. Tegye megfelelő sorrendbe az átfogó stratégia alkotás alább felsorolt gyakorlati lépéseit, a megfelelő sorszám (1-6-ig) jelölésével!

- (...4) Hatáselemzés
- (...3) Feladatok ütemezése
- (...6) Felülvizsgálat
- (...1) Irányvonal kijelölése
- (...5) Megvalósítási alternatívák
- (...2) Döntési pontok

Képgyűjtemény:	
Animációk leírása	
Azonosító kód:	
Forgatókönyv elem	Részletes leírás
Szerző neve	dr. Resperger István
Elérhetősége	drresi@gmail.com
Adatlap – Animáció-szimuláció típusa	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció
Adatlap – Cím	
Leírás – oktatás szempontú leírása (MIT?)	
Képernyőterv	
Technikai specifikáció: (HOGYAN?)	
Adatlap – Súlyzó szöveg	

3. Témakör:

3. Stratégiaalkotás a közigazgatásban

A hazai gazdasági és társadalmi környezet összehangolt fejlesztése és igazgatása, illetve egységes szemlélet alapján való működtetése céljából Magyarország EU-hoz való csatlakozásakor a kormányzati szervek számára kidolgozásra került egy uniós irányelvekkel is összhangban lévő stratégiaalkotási módszertan. A módszertan a klasszikus stratégiai menedzsment folyamat szerint épül fel, és részletes stratégiai dokumentumtérképet definiál.

Az egyes kormányzati stratégiák legalapvetőbb hierarchikus csoportosítása – mélységük és komplexitásuk szerint - megegyezik a szakirodalom alapján már tárgyalt 3 fő kategóriával, ezek az: átfogó stratégia, a szakstratégia (vagy ágazati stratégia), a program. Ezt egészíti ki az akcióterv és az intézkedés fogalmával és dokumentumával.

Egy másik dimenzió mentén csoportosítva, területi irányultság alapján beszélünk: régiós, kistérségi és települési stratégiáról.

Egy harmadik osztályozási szempont alapján intézményi stratégiának nevezzük a minisztériumok, államigazgatás háttérintézményeihez kapcsolódó szervek, hatóságok, önkormányzatok, egyéb szervek stratégiáját.

A kormányzati stratégiaalkotás a stratégia menedzsment ciklusát felölelve, a klasszikus tervezési lépéseket foglalja magába, és az egyes fázisokhoz hozzárendeli a stratégiaalkotást segítő alapvető kérdéseket.

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

3.1.1. Képernyő:

Kormányzati stratégiák osztályozása

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

Komplexitásuk, mélységük, irányultságuk alapján az egyes kormányzati stratégiákról ad csoportok szerinti áttekintést a következő táblázat:

3.1.1. képernyő ábra

Hierarchia szerint

1. ÁTFOGÓ STRATÉGIA

Az ország olyan társadalmi, gazdasági terve, mely az ország szintjén értelmezhető célokat ad meg, és amely alapot teremt a szakstratégiák tervezési kiindulópontjaihoz azáltal, hogy rögzíti az adott ágazatnak vagy régióknak az ország céljainak megvalósulásához szükséges szerepét.

(Pl.: az EU Strukturális Alapokból finanszírozható projektek keretbe foglalását célozta a Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT), mely a 2004-2006-os fél programozási periódusban gondoskodik a kormányzati szintű prioritások megteremtéséről, és a Strukturális Alapokból finanszírozott programok erőforrás-felhasználási kereteiről.)

2. SZAKSTRATÉGIA

A releváns szakpolitikai célállapot elérésének átfogó tervei, melyek vonatkozhatnak egy ágazatra, alágazatra, vagy ágazaton átívelő témákra is. Ennek megfelelően a szakstratégiák 2 nagy csoportját az ágazati és tematikus stratégiák alkotják.

- Ágazati stratégiák egy adott ágazatban (pl. mezőgazdaság) megfogalmazott célállapot elérésének átfogó terve. Tipikusan olyanok, amelyeket jelentőségüknél fogva az Országgyűlés vagy a Kormány fogad el. Ez egyúttal tárcsa stratégia is lehet, ha az adott ágazat önálló tárcával rendelkezik, ill. annak egyik meghatározó része. (pl. az FVM agrárstratégiája, vagy a GyISM sportstratégiája)
- Tematikus vagy horizontális stratégia, mely egy-egy átfogó, nagy jelentőséggel bíró interdiszciplináris és/vagy interminiszteriális kérdéskör kezelését hivatottak megvalósítani. Ide tartoznak a több ágazatot érintő, ágazatokon átívelő kérdések, melyek szabályozásához több tárca közreműködése szükséges. Ilyen például a Magyar Információs Társadalom Stratégia, mely 19 területen keresztül járul hozzá az oktatás, foglalkoztatás és még sok egyéb terület informatikai támogatottságának megvalósításához. Másik példa lehet a Kutatás-Fejlesztési Stratégia, amely több ágazatra is értelmezhető (azokban megjelenik), azok egy horizontális metszetét jelenti.

3. PROGRAM

A program a stratégiából levezetett közös célok elérése érdekében, közös megvalósítási és monitoring rendszerben megvalósítandó konkrét intézkedéseket konzisztens módon egybefoglaló terv.

Magában foglalja - a konkrét intézkedések végrehajtása mellett - az intézkedések folyamatos és szisztematikus (programsztintű) koordinációs, ellenőrzési, monitoring és értéelési tevékenységét.

4. AKCIÓTERV

A konkrét intézkedések megvalósításának módja, felelősök és ütemezés megjelölésével. Olyan intézkedési csomagok, amelyek a stratégia célhierarchiájában a legalsóbb szintű célokkal foglalkoznak.

5. INTÉZKEDÉS

Olyan tevékenység, melyet egy adott szervezet egy releváns stratégia, program vagy akcióterv alapján, az abban foglalt célok elérése érdekében tesz. Lehet folyamatos vagy egyszeri. Minden esetben célzott formában, konkrét feladatok elvégzésére irányul. A feladatok ellátását tekintve tehát olyan elemi egységet fogalmaz meg, mely tovább már nem vagy bontható.

Területi irányultság szerint

1. RÉGIÓS STRATÉGIA (pl. Nyugat-dunántúli Régió Innovációs Stratégiája)
2. KISTÉRSÉG (Gödöllői kistérség Kulturális Stratégiája)
3. TELEPÜLÉS

Intézményi irányultság szerint

1. INTÉZMÉNYI STRATÉGIA (minisztériumi, államigazgatás háttérintézményeihez kapcsolódó, hatóságok, önkormányzatok, egyéb szervek stratégiái.)

Az intézmény stratégiák lényege egy ágazatban, illetve egy régióban az adott intézmény szerepének kifejtése és indoklása, az állami szerepvállalás megvalósításában való hozzájárulása, és az ágazat vagy régió céljainak megvalósításához szükséges erőforrások biztosításának tervezése.

Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

- 1) **A Nemzeti Erőforrás Minisztérium által kidolgozott jelenleg érvényes Oktatás Politika milyen stratégiai szintnek minősül?**
 - a) átfogó stratégia
 - b) intézményi stratégia
 - c) akcióterv
 - d) ágazati stratégia

2. Fejezet:

Stratégiai dokumentumok

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

3.2.1. Képernyő: Stratégiai dokumentumok

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

Stratégiai dokumentumok különböző szinteken, különböző mélységekben készülhetnek, a stratégiai tervezés egyes fázisaihoz, vagy stratégiai kategóriákhoz kapcsolódva, azok outputjaként jön létre. Ilyen pl. a zöld könyv, fehér könyv, stratégiai koncepció, akcióterv, intézkedési terv).

A közigazgatási intézmények számára kiemelten fontos az Európai Unió legmagasabb szintű, adott területet vagy kérdéskört lefedő stratégiai irányadó dokumentumában foglaltakhoz való igazodás, az azokban foglaltak figyelembe vétele. Az EU ilyen, legmagasabb szintű stratégiai dokumentumai ún. zöld könyv és fehér könyv.

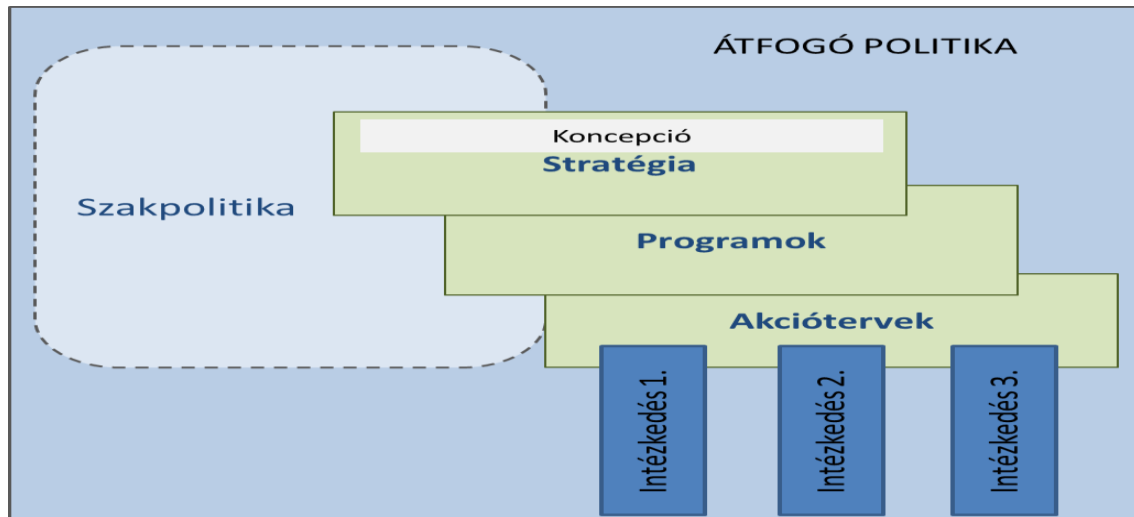
A **zöld könyv** olyan dokumentum, amelynek célja egy-egy terület legfontosabb kérdéseinek, problémáinak, kihívásainak azonosítása, és az érdekelt kormányzati, szakmai és társadalmi szereplők bevonása ezek megvitatásába. A célja a gondolatfelvetés, a konzultáció elindítása.

A **fehér könyv** alapján készül a területre vonatkozó koncepció, amely a konkrét struktúra alapján – a fehér

könyvben megfogalmazott jövőkép elérése érdekében – a helyzetértékelésre alapozott problémák megoldására fogalmaz meg szakpolitikai célokat, de konkrét beavatkozásokat, megvalósítási eszközöket, forrásokat, monitoring rendszereket nem tartalmaz. Ez utóbbiak az egyes országok ágazati stratégiájában, találhatóak, ezek az ún. minőségi, hosszú távú stratégiák.

Stratégiai dokumentumok kapcsolódnak a stratégia alkotás fázisához, ilyen dokumentum: a koncepció, a stratégiai terv, az akcióterv, a munkaterv, az intézkedési terv.

3.2.1 képernyő ábra



Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

- 1) A stratégia alkotás mely szakaszaihoz készül stratégiai dokumentum?
- 2) Milyen uniós dokumentum szabályozza legmagasabb szinten, koncepcionálisan egy adott területre/szakpolitikára vonatkozó stratégiai célokat?
- 3) Mi a különbség a zöld könyv és fehér könyv között?

3. Fejezet:

Kormányzati stratégiaalkotás szakaszai és tartalma

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

3.3.1. Képernyő:

Kormányzati stratégiaalkotás szakaszai és tartalma

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A kormányzati stratégiaalkotás a stratégia menedzsment ciklusát felölelve, a klasszikus tervezési lépéseket mind magában foglalja, és az egyes fázisokhoz hozzárendeli a stratégiaalkotást segítő alapvető kérdéseket. A részletes stratégiaalkotási folyamatot az alábbi táblázat foglalja össze.

3.3.1 képernyő ábra

	Fázis	Tervezési szakasz	Tartalom (fejezet/cím)	Termék (output)
<i>Mi a stratégia-alkotási projekt tárgya, célja, kerete?</i>	Projekt- indítás	Felkészülés a stratégia- alkotásra	1. Bevezetés	Mandátum Projektterv Definiált stratégiai téma
<i>Hogyan írható le, bontható fel a stratégia által lefedett terület?</i>	Előzetes tervezés	Előzetes tervezés	-	Ok-okozati fa Pillérstruktúra Előzetes jövőkép
<i>Hol tartunk most?</i>	Koncept- alkotás	Jelenlegi helyzet elemzése	2. Helyzetelemzés	Problémafa
		SWOT-elemzés elvégzése	3. SWOT	SWOT-elemzés
<i>Hova akarunk eljutni?</i>		Jövőkép (célállapot) meghatározása	4. Jövőkép (célállapot)	Céltérkép-alapú / értékalapú jövőkép
<i>Milyen utakon juthatunk el oda? Mely úton fogunk eljutni oda?</i>	Részletes tervezés	Stratégiai alternatívák kidolgozása, stratégia meghatározása	5. Stratégiai keret	Beavatkozási területek Stratégiai alternatívák Kiválasztott stratégia Stratégiai cél Átfogó célok
<i>Milyen lépéseket kell tennünk, hogy eljussunk oda?</i>		Célrendszer kidolgozása	6. Célkitűzések	Célfá, mutatószámok
<i>Milyen eszközök segítségével fogunk eljutni oda?</i>	Részletes tervezés	Eszközrendszer meghatározása	7. Eszközök	Eszközcsoportok Cél-eszköz mátrix
<i>Mennyibe kerül mindez?</i>		Pénzügyi tervezés	8. Pénzügyi terv	Indikatív pénzügyi tábla
<i>Pontosan hogyan jutunk el oda? Hogyan fogjuk mérni az előrelépést?</i>		Megvalósítás és monitoring tervezése	9. Megvalósítás és monitoring	Megvalósítás szervezete és folyamata, ütemezése Monitoring és értékelési terv
<i>Megfelelő, konzisztens és koherens-e a terv?</i>	Ehőgazdál- értékelés	Ex ante értékelés	10. Ex ante értékelés	Konzisztencia értékelés Koherencia értékelés

ZÁRÓKÉPERNYŐ

A hazai gazdasági és társadalmi környezet összehangolt fejlesztése és igazgatása, illetve egységes szemlélet alapján való működtetése céljából Magyarország Európai Unióhoz való csatlakozásakor a kormányzati szervek számára kidolgozásra került egy uniós irányelvekkel is összhangban lévő stratégiaalkotási módszertan. A módszertan a klasszikus stratégiai menedzsment folyamat szerint épül fel, és részletes stratégiai dokumentumtérképet definiál.

Az egyes kormányzati stratégiák legalapvetőbb hierarchikus csoportosítása – mélységük és komplexitásuk szerint - megegyezik a szakirodalom alapján már tárgyalt 3 fő kategóriával, ezek az: átfogó stratégia, a szakstratégia (vagy ágazati stratégia), a program. Ezt egészíti ki az akcióterv és az intézkedés fogalmával és dokumentumával.

Egy másik dimenzió mentén csoportosítva, területi irányultság alapján beszélünk: régiós, kistérségi és települési stratégiáról.

Egy harmadik osztályozási szempont alapján intézményi stratégiának nevezzük a minisztériumok, államigazgatás háttérintézményeihez kapcsolódó szervek, hatóságok, önkormányzatok, egyéb szervek stratégiáját.

A kormányzati stratégiaalkotás a stratégia menedzsment ciklusát felölelve, a klasszikus tervezési lépéseket foglalja magába, és az egyes fázisokhoz hozzárendeli a stratégiaalkotást segítő alapvető kérdéseket.

Fogalomtár:

átfogó stratégia, szaktstratégia, program, akcióterv, intézkedés, régiós stratégia, kistérségi stratégia, települési stratégia, intézményi stratégia, stratégiai dokumentumtérkép, zöld könyv, fehér könyv

Tesztkérdések:

Teszt kérdés:

A ZÁRÓ E-LEARNING TANANYAG TESZTKÉRDÉSEI

1. A Vidékfejlesztési Minisztérium által kidolgozott aktuális Agrárgazdási stratégia milyen szintű stratégiának minősül a stratégiai hierarchiában?
 - a) akcióterv
 - b) program
 - c) részstratégia
 - d) átfogó stratégia

2. Jelölje meg, melyik stratégiai dokumentum definíciója a következő: „Olyan, a stratégia megvalósítására fókuszáló tervezési dokumentum, mely tartalmazza a stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatokat, azok végrehajtásának határidejét és felelőseit.”
 - a) program
 - b) ágazati stratégia
 - c) munkaterv
 - d) akcióterv

Képgyűjtemény:**Animációk leírása****Azonosító kód:**

Forgatókönyv elem	Részletes leírás
Szerző neve	dr. Resperger István
Elérhetősége	drresi@gmail.com
Adatlap – Animáció-szimuláció típusa	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció
Adatlap – Cím	
Leírás – oktatás szempontú leírása (M I T ?)	
Képernyőterv	
Technikai specifikáció: (H O G Y A N ?)	
Adatlap – Súlyzó szöveg	

4. Témakör:

4. A stratégiai gondolkodás pszichológiai háttere

A szervezetpszichológia külön-külön foglalkozik a stratégiai gondolkodás, a stratégiai tervezés és a stratégiai döntés pszichés hátterével. A stratégiai gondolkodás pszichológiai oldalának vizsgálatakor fontos annak a kérdésnek a boncolgatása, hogy van-e a szervezet számára inspiráló, motiváló jövőkép? A kellő mélységben kialakított szervezeti jövőkép motiválja az ott dolgozókat a cél elérésének érdekében, azonban a túlságosan rigidén kidolgozott jövőkép azonban gátolhatja a célok elérését, mivel nem tervez a változás lehetőségével

4. fejezet:

A stratégiai tervezés folyamata, a stratégiai döntés, döntési csapdák

A vezetők azonban a napi rutin feladatok ellátása mellett, állandó stresszben és időhiánnyal küszködve nem szakítanak elég időt a szervezet stratégiájának átgondolására. A helyzet fonáksága abban rejlik azonban, hogyha van stratégia, jobb az időgazdálkodás is, a célok láthatóak, a feladatot lehet ütemezni, mindenki tudja, hogy mit kell pontosan csinálnia és ez nagymértékben csökkenti a szervezet dolgozóira háruló stressz súlyát. Érdemes néha időt szánni arra, hogy vezetőként elgondolkozzunk az alábbi kérdéseken: Jó irányba haladok?

4.1.1. Képernyő:

A stratégiai folyamat pszichológiai szemszögből

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A stratégiai folyamatnak az alábbi hét elemét fontos kiemelnünk:

1. **A küldetés:** a dolgozók lelkesítése a célja.
2. **Belső források és a külső környezet felmérése:** új ötletek feltérképezése és összegyűjtése, a múltbéli sikerek és kudarcok elemzése és a piacon felbukkanó versenytársak törekvéseire egyaránt figyelniük kell.
3. **Kulcskérdések:** a fontos problémák precíz megfogalmazása.
4. **Alternatív stratégiák:** időről időre meg kell vizsgálni, hogy a stratégia, amit kidolgoztunk, jó-e.
5. **A szükséges források biztosítása:** itt nem csak az anyagi források biztosításáról van szó, hanem az egyéni, szakmai, emberi forrásokról is.
6. **A kiválasztott stratégia kidolgozása:** a kidolgozott stratégiát mindig dokumentumban kell rögzíteni, hogy bármikor elővehető legyen.
7. **Megvalósítás:** a terv megvalósulását folyamatosan ellenőrizni kell.

4.1.2. Képernyő:	Döntési csapdák
Szöveges rész (max 1.400 karakter):	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fejesugrás a problémába: nekiesünk az információgyűjtésnek és következtetések levonásának anélkül, hogy előbb átfogó képet alakítanánk ki a problémáról. 2. Keretvakság: átgondolatlanul, helytelenül körvonalazzuk a problémát. 3. A gondolkodási keretek helytelen kezelése: elmulasztjuk a probléma többféle módon való definiálását. 4. Túlzott magabiztosság: túlzottan bízunk saját véleményünkben. 5. Rövidzárlat: megbízunk a legkönnyebben beszerezhető információban. 6. Csoportos döntési hibák: nem helyezünk hangsúlyt a csoportos döntéshozatali folyamat irányítására, mert feltételezzük, hogy sok okos ember jó döntést hoz. 7. Csípőből tüzelés: a végleges döntésnél a szisztematikus eljárás követése helyett csak rögtönzünk. 8. A visszacsatolás mellőzése: elmulasztjuk a múltbéli döntések valódi eredményeinek az értékelését. 9. Elmulasztjuk nyomon követni a döntések tanulságait. 10. Elmulasztjuk a döntési folyamat átvilágítását. 	
Önellenző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi a pszichológiai stratégiai tervezés első lépése? <ol style="list-style-type: none"> a) a küldetés megfogalmazása b) kulcskérdések összegyűjtése c) az alternatív stratégiák megfogalmazása 2. Mit jelent a „csípőből tüzelés”fogalma a döntési csapdák esetében? 	
4.2. fejezet:	Stratégia és szervezeti kultúra
<p>A szervezeti kultúra, mint az elfogadott és elvárt munkahelyi viselkedések rendszere jelentősen meghatározza a vállalat sikerességét. Ha megvizsgáljuk, hogy a szervezeti kultúra olya tényezők határozzák meg, mint a cég története, a tulajdonforma, a méret, a technológia, az alapítók, a felsővezetők, a dolgozók jellegzetességei, akkor még tisztábban látszódik az, hogy a szervezeti kultúra elemzése a cég stratégiájának kialakításakor kulcsfontosságú lehet.</p> <p>Handy a szervezeti kultúrák négy fő típusát különbözteti meg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hatalomkultúra, • szerepkultúra, • feladatcultúra, • személykultúra 	

4.2.1. Képernyő:	A szervezeti kultúrák jellemzői
Szöveges rész (max 1.400 karakter):	
HATALOMKULTÚRA	
<ul style="list-style-type: none"> • gyakran családi vállalkozásokból alakul ki • a szervezet felépítése egy pókhálóra emlékeztet, melynek közepén áll a hatalmat gyakorló személy • szakmai vagy funkcionális alapú munkamegosztás jellemzi • horizontális kapcsolatok • kevés a formális a szabály • csekély a bürokrácia • a tagok bíznak a legfőbb hatalom birtokosának erejében • olyan embereknek való ez a kultúra, akik szeretik a hatalmat és hideg fejjel, érdekvezérelt módon gondolkodnak • ez a kultúra az egyénekre és a nem a testületekre épít 	
SZEREPKULTÚRA	
<ul style="list-style-type: none"> • a szervezet tagjainak a számukra szigorúan előírt szerepkövetelményeknek kell megfelelniük, az előírásokat kell teljesíteniük • ez a kultúra a középszert jutalmazza, azokat az embereket, akik elfogadják a kiosztott szerepeket • ez a kultúra csak addig képes működni, amíg a környezet stabil • a szabályozás minden fontos területre kiterjed, a lehető legrészletesebb, írásos formában • a hatalom fő forrása a betöltött pozíció • a munkaköri leírásban szereplő követelményeknek kell elsősorban megfelelni • olyan szervezetekhez illik, ahol rutinszerű tevékenység folyik, nagy beruházások, tömeggyártás jellemzi 	
FELADATKULTÚRA	
<ul style="list-style-type: none"> • feladat-és teljesítményorientáció jellemzi • a feladatvégzés projectekben zajlik • a befolyás a szaktudásból fakad, nem a betöltött pozícióból • rendkívüli rugalmasság és alkalmazkodóképesség jellemzi • ott a leghasznosabb a feladatcultúra, ahol fontos a piaci rugalmasság • ha azonban egyenlőtlenség alakul ki az erőforrások elosztásába, a csoportok versenyezni kezdenek egymással 	
SZEMÉLYKULTÚRA	
<ul style="list-style-type: none"> • az egyes ember áll a középpontjában • az individuumokat szolgálja ki • a szervezet az egyéneknek van alárendelve és a fenntartása is tőlük függ (pl. ügyvédi iroda) • a hatalom a szaktudásból, a szakértelemből fakad 	
<p>Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)</p> <p>1. Melyik kultúrára jellemző, hogy a hatalom fő forrása a betöltött pozíció? a) szerepkultúra b) hatalomkultúra c) személykultúra</p> <p>2. Mi jellemzi a személykultúrát az alábbiak közül?</p>	

- a) a hatalom a szaktudásból fakad
- b) feladatorientált
- c) az egyes ember áll a középpontjában

4.3. fejezet:

A vezető személyisége

Vezetőnek lenni bonyolult és összetett feladat. Egy jó vezetőnek számos speciális kompetenciával kell rendelkeznie ahhoz, hogy magát sikeresnek és hatékonynak érezze és ahhoz, hogy a szervezetet is sikerre tudja vinni. Számptalan elképzelés van arról, hogy a vezető milyen szerepet tölt be a vállalat életében:

1. A vezető, mint **tervező**: a szervezetet irányító eszmék, célok, látomások, értékek kidolgozására koncentrálnak.
2. A vezető, mint **tanár**: a tanári szerep lehet hagyományos (amikor a tábla előtt állva mondja el a tanár a tananyagot) és lehet modern, amikor megfelelő tapasztalatokhoz juttatja őket, hogy minél többet tanuljanak.
3. A vezető, mint **gondnok**: gondoskodik a vezetettekről, valamint gondoskodik arról, hogy a vállalkozás betöltse küldetését.

4.3.1. Képernyő:

A sikeres vezető tízparancsolata

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A sikeres és hatékony vezetőnek igyekeznie kell a vezető tízparancsolata szerint dolgozni:

1. Keresd a változtatás, a növekedés, a jobbítás kihívást jelentő lehetőségeit!
2. Kísérletezz, vállalj kockázatot, és tanulj az elkövetett hibákból!
3. Képzeld el a fényes jövőt! (GYÁRTS STRATÉGIÁT!)
4. Az emberek értékeire, érdekeire, reményeire és álmaira alapozva egyesítsd őket egy közös cél érdekében!
5. Közös célok kialakításával és a bizalom kiépítésével segítsd elő az együttműködést!
6. Önts erőt az emberekbe az információ és a hatalom megosztásával!
7. Mutass példát azzal, hogy úgy viselkedsz, ahogy beszélsz!
8. Kis győzelmekkel segítsd elő az állandó fejlődést, és tedd elkötelezettebbé a beosztottaidat!
9. Ismerd el az egyéni hozzájárulásokat a csapat sikeréhez!
10. Rendszeresen ünnepeled meg a csoportteljesítmények

4.3.2. Képernyő:

A John Whitmore-modell

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A John Whitmore-modell egy érdekelt követendő modell lehet minden vezető számára akkor, amikor a stratégiák megalkotása és a célok megfogalmazása a feladat. Amikor célokat tűzünk ki érdemes különbséget tennünk a hosszú távú célkitűzéseink a megvalósítást segítő céljaink között. Fontos, hogy a helyes célt kövessük, amely a modell szerint okos (smart), egyszerű

(pure) és világos (clear). Érdemes a céljainkat papírra vetni, és ha bízunk a Whitmore modellben vizsgáljuk meg céljainkat az ő elképzelése szerint.

Önellenző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

1. Ismertesse a vezetők tízparancsolatát!

2. Mi a lényege a John Whitmore-modellnek?

ZÁRÓKÉPERNYŐ

A szervezetpszichológia külön-külön foglalkozik a stratégiai gondolkodás, a stratégiai tervezés és a stratégiai döntés pszichés hátterével. A stratégiai gondolkodás pszichológiai oldalának vizsgálatakor fontos annak a kérdésnek a boncolgatása, hogy van-e a szervezet számára inspiráló, motiváló jövőkép? A kellő mélységben kialakított szervezeti jövőkép motiválja az ott dolgozókat a cél elérésének érdekében, azonban a túlságosan rigiden kidolgozott jövőkép azonban gátolhatja a célok elérését, mivel nem tervez a változás lehetőségével.

Fogalomtár:

döntési csapdák, a stratégia tervezés pszichológiai háttere, szervezeti kultúrák, vezetői szerepek

Tesztkérdések:

Tesztkérdés:

A ZÁRÓ E-LEARNING TANANYAG TESZTKÉRDÉSEI

1. Mi követi a pszichológiai stratégiai tervezésben a kulcskérdések fázisát?

- a) a küldetés
- b) alternatív stratégiák megfogalmazása
- c) megvalósítás

2. Mi jelent a keretvakság?

- a) nem helyezünk hangsúlyt a csoportos döntéshozatali folyamat irányítására
- b) nekiesünk az információgyűjtésnek
- c) átgondolatlanul, helytelenül körvonalazzuk a problémát

3. Melyik szervezeti kultúra a negyedik az alábbi három mellett Handy elképzelése szerint: hatalom, feladat, személy?

- a) szerep kultúra
- b) tárgy kultúra
- c) kollektíva kultúra

4. Soroljon fel 3 jellemzőt a hatalomkultúrára!

5. Milyen szerepeket tölthet be egy vezető a vállalat életében?

- a) gondnok
- b) látnok
- c) ülnök

6. Ön szerint a saját személyisége melyik szervezeti kultúrában érezné jól magát és miért?

7. Ismertesse a vezetők tízparancsolatát!

8. A John Whitmore-modell kapcsán írja be a betűszók mellé a megfelelő tartalmat,

jelentést!

P:

U:

R: releváns

E:

S:

M:

A:

R:

T:

9. Hasonlítsa össze a különböző szervezeti kultúrákat aszerint, hogy melyik milyen típusú személyiséghez illik a legjobban?

10. Véleménye szerint hogyan lehet a beosztottakat motiválttá tenni, hogy aktívan vegyék részt a stratégiaalkotásban?

11. Ön szerint Napóleon milyen vezetői kompetenciákkal rendelkezett, ami sikeressé tette őt?

12. Milyen döntési csapdákat ismer?

13. Ön szerint hogyan lehet elkerülni a döntési csapdákat?

Képgyűjtemény:

Animációk leírása

Azonosító kód:	
Forgatókönyv elem	Részletes leírás
Szerző neve	dr. Resperger István
Elérhetősége	drresi@gmail.com
Adatlap – Animáció-szimuláció típusa	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció
Adatlap – Cím	
Leírás – oktatás szempontú leírása (M I T ?)	
Képernyőterv	
Technikai specifikáció: (H O G Y A N ?)	
Adatlap – Súlyzó szöveg	