

# ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEM

**STRUNZ HERBERT**

Doktori Tanács

***„A FEGYVERES ERŐK MENEDZSELÉSE“***

A Ph.D. Disszertáció szerzőjének rövid összefoglalója

Konzulens: Dr. habil. Mezey Gyula C.Sc.

Budapest 2010

## 0 ÖSSZEFOGLALÓ

A stratégia, a tervezés és a szűkös erőforrások lehető legjobb kihasználása klasszikus prioritások a katonaságnál. Ezen túlmenően, a modern üzleti menedzsment alapelvei nyerne egyre nagyobb fontosságot és alkalmazást mind a védelemgazdaság és védelmi igazgatás, mind az operatív irányítás, mind a csapatvezetés területén – ez utóbbiak sajátosságait figyelembevéve. E vonatkozásban a jövőorientált gondolkodás, a rugalmas, körülményekhez alkalmazkodás képessége, a jobbításra való készség, a lehető legjobb koordináció és teljesítmény kérdései állnak előtérben. A teljesítmény és hatás-orientált irányítás eszközei – feltéve, hogy azokat szakmailag helyesen alkalmazzák, – számottevően járulhatnak hozzá a katonai menedzsment sokrétű problémái megoldásához.

## 1 A MEGOLDANDÓ TUDOMÁNYOS PROBLÉMA

Manapság globális versennyel nem csak a vállalkozások néznek szembe, hanem a nemzetgazdaságok is. Következésképpen, a nemzetállam közigazgatási intézményei is.

A múlt század elején a merev bürokratikus modellnek még nagyon pozitív csengése volt. Azonban a maitól nagyon eltérő külső környezetben fejlődött ki. Viszont a jelenlegi és az előre látható új helyzet egyre inkább azt követeli meg, hogy az igazgatási szervek legyenek rugalmasak és költséghatékonyak. A közintézmények egyre inkább ráébrednek, hogy az igazgatási tevékenység mostani eljárásai, folyamatai avítottak és át kell ezeket szervezni.

Általánosságban szólva, a közigazgatás szenved a következőktől: a költségvetése csökken, az imázs rossz, ahogyan a vezetése is, és sem a hatásossága, sem a hatékonysága nem ideális. Az apparátus motiválása problémás miközben gyors átállást kell végrehajtania, új feladatokat és elvárásokat teljesítenie, hogy gyorsan változó újabb kihívásoknak megfeleljen. Tradicionális erősségei, – főleg a jogalkalmazás és a megbízhatóság, – gyengéseivé váltak; minősége kifogásolható, költsége magas, az innováció dinamikája gyenge. Nincs ez másképp a katonaságnál sem. Ha valaha, akkor a jó tervezés, a szűkös pénzügyi és egyéb erőforrások célszerűbb elosztása, leginkább most segíthetne azon, hogy kijöjjünk a költségvetésből.

Az igazgatás szervezetei egyre inkább szembesülnek e problémákkal, miközben újabb feladatokkal birkóznak. Új kihívásoknak, új módszereket alkalmazva kell megfelelniük. A közintézmények hatékony menedzselése érdekében a modern koordináció formáit és a jog eszköztárát használják fel. Fontos, hogy – mind politikai, mind gazdasági, mind társadalmi vonatkozásban, – hozzuk létre az alkalmas keretet arra, hogy közfeladatokat ésszerűen hajtsunk végre, közös értékeink felé irányuló teljesítményt leadva, de a szükségletekhez és a körülményekhez igazodva. A közös értékeket ugyan egyrészt érdekcsoportok fogalmazzák meg, másrészt azonban fokozottan kell tekintettel lenni a finanszírozhatóságra. A meglevő kihasználatlan, elfekvő tartalékokat fel kell tárni, a közönség önszerveződését segíteni, valamint a szerveken belüli, illetve a szervek közötti információs hálózatokat fejleszteni kell.

Ezek a folyamatok a védelmi menedzsmentet nagyon is érintik. A globális biztonságpolitika feltétel-rendszerében történő drasztikus, gyors változások erősen befolyásolják a modern fegyveres erő célrendszerét, struktúráját, szervezését. Mindez továbbgyűrűző igazodó hatást vált ki valamennyi, a véderőhöz tartozó igazgatási és egyéb szervezetben.

Korántsem csupán a védelmi igazgatás újra-orientálódásának és az át-szerveződésének szükségességét, hanem a tisztán igazgatásról egy finanszírozható, „gazdaságibb“ szemléletű igazgatásra való áttérés lehetősége is megnyílik modern közigazgatási alapelvek követésével.

A közigazgatás egyik hatósága, az adóigazgatás, adóalanyokról és adótárgyakról nyert információk bonyolult rendszereit alkalmazza jó teljesítménye, hatásossága érdekében. E rendszerek legfontosabb céljai a hatásosság, a hatékonyság, és a fenntarthatóság.

A „nemzet hatósága“ a katonaság, ahol egy fontos cél a kiadott katonai feladat feltétlen teljesítésének garantálása, és a véderő hosszú távon át működőképes állapotban tartása, de úgy, hogy folyton optimalizálni kell a politikai szintű „megrendelések“ és a katonai lehetőségek figyelembe vételével. Ehhez olyan készségek is kellene, mint „rugalmasság“, és az önfejlesztés, csoport-fejlesztés képességei.

A múltban viszonylag csekély figyelmet kaptak e menedzsment képességek, amikor a katonaságról és igazgatási szerveiről gondolkodtak. Ennek azonban változni kell, amennyiben egy hatásos és hatékony fegyveres erő szervezeti struktúráját és folyamatait akarjuk megvalósítani és fenntartani.

## **2 A KUTATÁS CÉLJA**

A kutatás azt célozza, hogy

- a „védelmi igazgatás“ sajátosságait logikailag elemezzük,
- majd határozzuk meg, hogy – fenti elemzés alapján – melyek a jó kiindulópontok azon intézkedésekhez, amelyekkel a védelmi igazgatást hatásosabbá és hatékonyabbá változtatjuk.

Hosszabb távon a katonaság bürokratikus igazgatási jellege megváltozhat „vállalativá“.

Ehhez szükség lesz arra, hogy a jog irányította igazgatást működése közben megfigyeljük a modern üzleti menedzsment szemszögéből. Előtérben a gazdasági gondolkodásra adó ésszerű menedzsment áll. Ebben az összefüggésben a védelemgazdaság és az üzleti igazgatás különösen jelentősek. Három szempont különösen fontos: hatásosság (a megfelelő dolgot csináljuk?), hatékonyság (a megfelelő módon tesszük?), és a költséghatékonyság (profitabilitás). A célrendszer felállítási folyamatában a közérdeket a vállalat, mint szereplő érdekének feleltetjük meg.

## **3 A KUTATÁS MÓDSZERE**

A közigazgatás alkalmazza a problémamegoldás olyan fejlett módszereit, amelyek az üzleti igazgatás és a menedzsment (vö. a katonaság közszolgáltató intézmény jellegével) területén alakultak ki, habár az alapelvek és az igények a közigazgatásra is értelmezhetők.

Jelen kutatás keretében ezek közül az egyik ilyen módszert, a szisztematikus, holisztikus megközelítés eljárását alkalmaztam. Ez ugyanis lehetővé teszi mind az ok-okozati hatásoknak, mind az erősségek és gyengeségeknek a figyelembe vételét a katonaság területén, és e két utóbbit úgy vizsgálja, mint következményeket. Ez viszont elősegíti a probléma szerkezetének célszerű strukturálását.

Meg kell jegyezni, hogy a közigazgatás (és ezen belül a katonaság) átformálása nem pusztán övmegszorítást kell, hogy jelentsen. Valójában mind az államot, mind a közigazgatást időben fel kell készíteni jövőbeli új feladatokra. E célhoz számos eszköz együttes alkalmazása vezet.

## 4 AZ ELVÉGZETT KUTATÁS A KÜLÖNBÖZŐ FEJEZETEK BEN

Az alábbi kutatási kérdések és megválaszolásuk érdekében végzendő alapvető tudományos tennivalók merültek fel:

- **1. Kutatási kérdés:** Hogyan lehet kialakítani a katonaságnál teljesítmény- és hatásorientált irányítást?
- **2. Kutatási kérdés:** Egyáltalán, hogyan néz ki általában egy ilyen irányítási rendszer?
- **3. Kutatási kérdés:** A katonai területen való alkalmazáshoz melyek a specifikusan ott fontos tényezők?
- **4. Kutatási kérdés:** A gyakorlati alkalmazáskor milyen intézkedéseket ésszerű figyelembe venni?

## 5 KÖVETKEZTETÉSEK

Az első fejezetben összegzett irodalomkutatás alapján arra a következtetésre jutottam, hogy válaszadáshoz főleg az alábbi problémaköröket kell tudományosan megvizsgálni:

- az államháztartás alakulásának kritikus alakulását,
- a feladatkör változása,
- a nyomasztó politikai problémák,
- a közvélemény szemében tükröződés (imázs),
- az intézkedések legitimitása és a teljesítmény-elvárások változó megítélése,
- komoly vezetési hiányosságok (pl. a hatásosság és a hatékonyság mérése terén),
- az igazgatás modernizálásának visszahatásai,
- az apparátussal szembeni változó elvárások,
- kiegyensúlyozatlan emberi erőforrás-gazdálkodás,
- az apparátus motiválásának problémái, és a gyors feladatváltozással való lépéstartásra való képtelenség.

A második fejezetben összegzett kutatásom alapján jutottam arra a következtetésre, hogy a menedzsment alapelvei a következők legyenek:

- A stratégiai döntéshozatali folyamatot annak politikai szintjén optimalizálni kellene, míg a döntés végrehajtás ügyét jobban kéne delegálni az igazgatási apparátushoz.
- Hosszútávon a védelmi igazgatás- és védelemgazdaságnak a vállalati vezetéshez kellene hasonulnia.
- Az előléptetés/jutalmazás az egyéni felelősségi körnek, az illető valós képességeinek, elért eredményeinek, az okozott kárnak függvénye legyen.
- Szükséges a működési folyamatok egyszerűsítése és transzparenciája, a bürokrácia csökkentése, a belső információrendszer optimalizálása, a felelősségi körök világos elhatárolása.
- A hatásköri elosztás és az erőforrás-elosztás optimalizálása,
- Az egyéni felelősségi körök összevonási kritérium-rendszerének kidolgozása,

- A szervezetfejlesztésnél a nagyobb személyes felelősséget és több motivációt kell szem előtt tartani.

E vonatkozásokban a nyereségességre való törekvés fog egyre inkább fontossá válni, még akkor is, ha ennek mérése (különösen a katonaságnál) megalapozva ma még nincsen.

Eleinte a következő problémákat kell megoldani:

Mindmáig az inkább input-vezérelt, mintsem megoldás-vezérelt kormányzás állt az előtérben. Ily módon vezérelve eddig közvetlenül az volt, hogy a fejezetgazda mely célra, mennyi költségvetési előirányzat (pénz) fölött rendelkezik (input), de nem az elvárt szolgáltatási szint (output). Az elérendő célok homályosak, azaz bizonytalan, hogy mely közigazgatási „produk-tum“, vagy szolgáltatásra lenne szükség és melyik célcsoport számára, mennyiért.

Az erőforrás-gazdálkodás és a vezetés elválasztása szintén problematikus. Ezek vezethetnek oda, hogy senki sem érzi magát felelősnek az eredményért. A végeredmény egy viszonylag nagy függésben levő rendszer, amelyet a választott cél paraméterei vezérelnek, soha nem lesz képes öntanulásra. Az ilyen rendszer nem képes a változásokra a szükséges rugalmassággal reagálni és kimeneti teljesítményét a hatásosság és hatékonyság jobbításával megnövelni.

Már említettük, hogy a közigazgatási reform korántsem csak takarékoskodás, hanem a köz-i-gazgatás felkészítése jövőbeli feladataira, és ehhez több eszköz együtt-alkalmazása kell.

A stratégia tekintetében a megfelelő szervezeti küldetés-nyilatkozat adhatna alaporientációt és bizalmi támpontot (érték-struktúra), amelyből kiinduló cél-megfogalmazások biztosíthatnák aztán a szervezeti tanulás folyamatát. A honvédelmi igazgatásnak a transzformáció olyan módját kell kijelölnie, hogy az ne ütközzön a társadalom más intézményeinek, főleg a köz-i-gazgatási intézményeknek a célkijelöléseivel. Ilyen ütközések esélye manapság nagyobb, minthogy a hagyományos katonai feladatok mellett a katonaság új területekre merészkedik, mint pl. a polgári-katonai együttműködés (CIMIC), vagy a katonai vezetés (military leaders-hip) új formái.

A közigazgatás jelenlegi megtestesüléseit általában eltérő módokon fogják értékelni.

Az ún. „kemény“ (hard) szempontok (pl. költségvetés, számvitel, kontrolling, stb..) tekinté-tében az értékelés módja eléggé kiforrott. Ehhez képest az ún. „lágú“ (soft) szempontok (pl. a vezetés színvonala, a szervezeti kultúra, rugalmasság, stb.) szerinti értékelés alulfejlett még. Ez természetes is, hiszen ezek olyan dimenziók, amelyek emberi magatartáshoz, emberekhez kapcsolnak és ilyen téren változásokat elérni jóval nehezebb, mint az üzleti világ pusztán gaz-dálkodási technikáinak átvételénél.

## 6 AZ ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

Katonai területen már magának a holisztikus közelítésmódnak az alkalmazása is a hagyomá-nyos bürokratikus igazgatástól való elmozdulás a hatékony „üzleti“ vezetés felé.

### 1. Tudományos Eredmény (egyben válasz az 1. kutatási kérdésre):

Feltétlenül szükséges, hogy a honvédelmi igazgatásban a gazdasági menedzsment alapelvei érvényre jussanak az alábbiak szerint: a stratégiai döntéshozatali folyamatot annak politikai szintjén optimalizálni kell, a döntések végrehajtását erőteljesebben kell delegálni az igazgatási apparátushoz; hosszútávon a védelmi igazgatás- és védelemgazdaságnak a vállalati vezetéshez kell hasonlúnia; az előléptetés/jutalmazás az egyéni felelősségi körnek, az illető valós képes-ségeinek, elért eredményeinek, az okozott kárnak legyen függvénye; szükséges a működési

folyamatok egyszerűsítése és transzparenciája, a bürokrácia csökkentése, a belső információrendszer optimalizálása, a felelősségi körök világos elhatárolása, a hatásköri elosztás és az erőforrás-elosztás optimalizálása, az egyéni felelősségi körök összevonási kritériumrendszerének kidolgozása; szervezetfejlesztésnél pedig nagyobb személyes felelősséget és több motivációt kell biztosítani.

## **2. Tudományos Eredmény** (egyben válasz a 2. kutatási kérdésre):

Csakis a véderő vállalatszerű menedzselése – a közigazgatás jellemzőinek figyelembe vételével, – lehet képes azt garantálni, hogy hatásosabban érjük el az alábbi célokat:

A politikai szintű stratégiai vezetés megerősítése, ugyanakkor célorientált feladatszabás, majd a feladat-végrehajtás totális delegálása az igazgatási apparátus szintjére. Ezzel elősegítjük azt, hogy kontrollálni a stratégiai területet jobban lehessen, míg a végrehajtás szintjén a néha el-túlzott mértékű felülről való beavatkozás csökkenhet; az igazgatási szerv így elmozdul egy pontosabban, a célcsoport előnyére/hátrányára célzottabban beavatkozni képes szervezet irányába, amelynek beavatkozási teljesítménye (szolgáltatás) jobban mérhető lesz; a feladat-végrehajtásért, a felhasznált erőforrásokért, az elvárt eredményekért való személyes felelősség egyértelmű; a bürokrácia csökkentése, a döntéshozatali eljárások és folyamatok egyszerűsítése, a transzparencia javítása, mind pozitívan motiválnak; a hatásosság azért fog nőni, mert a prioritások egyértelműek és a beavatkozás jobban célzott; a hatékonyság pedig azért, mert a felelősségi körök egyértelműek és hosszabb távon a szervezeti kultúra úgy alakul, hogy érdemes lesz jól teljesíteni, több felelősséget vállalni és motiválnak lenni.

## **3. Tudományos Eredmény** (egyben válasz a 3. kutatási kérdésre):

A fentieket figyelembe véve, fel kell adnunk a régi beidegződéseinket, mert a nélkül a fenti ideál-minta meg nem valósítható. Szervezeti kultúra megváltoztatása esetén a változásokkal szembenálló attitűd és aggodalom összeütközik a változásért való elkötelezettséggel, ha valóban eltökélten akarjuk elérni a következőket: cél- és eredmény-irányultságú irányítás a főleg input-vezérelt rendszer helyett; a napi ügyekbe kézi-vezérléssel való beavatkozások helyett stratégiai szintről való irányítás; bürokratikus centralizálás helyett csak útmutatás a decentrumoknak; lépcsőzve, az eredményért való felelősség delegálása (a feladatok végrehajtásáért és az erőforrások felhasználásáért való felelősség) világos és transzparens felelősségi lépcsők beiktatásával a mai „szervezett felelőtlenység“ rendszere helyett; régebben szétválasztott feladatkörök újra-összevonása és egy folyamat egészének optimalizálása érdekében teljesítmény-irányító folyamatokkal való kiegészítése; a célcsoportokra való pontosabb fókuszálás és egyértelmű minőségi kritériumok; a „mag-kompetenciákra“ való erőforrás-koncentráció és ugyanakkor nagyobb mértékű támaszkodás a külső beszállítókra; erőfeszítés a teljesítmények és a költségek világos kimutatása érdekében – egyebek között a különféle teljesítmények összesített értékelése és egy átfogó költséggazdálkodás révén; olyan emberi erőforrás-gazdálkodás, amely elsősorban az állomány motiválásán és készség-fejlesztésén alapul. A stratégia keretében pedig azt a helyes kiindulópontot kell elfoglalni, hogy a magatartásra vonatkozó alaporientációt („értékrendszert“), a célrendszert és a példamutatáson alapuló tanulás elősegítését (jövőkép, szervezeti filozófia, a szervezet sajátosságai, a katonai vezetés specifikuma), a küldetésnyilatkozatnak kell tartalmaznia; a szervezeti kultúra alakítása, fenntartása a közigazgatási „öntudat“ fontos eleme; a funkciók és folyamatok lajstromai, feltérképezett összefüggéseik mindig elősegítik a hatékonyság és az erőforrás-felhasználás optimalizálását, biztosítják a feladat-végrehajtást a katonai szervezetekben is;

E tekintetben a szerződés-menedzsment fontos tényező; végül a kontrolling átfogja valamennyi előbb felsorolt szempontot úgy, hogy az már meghaladja a konvencionális tervezés, operatív irányítás, ellenőrzés hagyományos tevékenységeit.

#### **4. Tudományos Eredmény (egyben válasz a 4. kutatási kérdésre):**

Ahhoz, hogy a fenti intézkedések sikerét és fenntarthatóságát mérjük, az alábbi mércéket kell alkalmaznunk: A katonaságnak terület üzleti vezetési szemlélettel való irányításához rendszermodell kell; erre támaszkodva az üzleti vezetés alapelveinek alkalmazása és átalakító intézkedések minden területen és minden egyes szinten szükségesek; mindegyik felső vezetőnek meg kell ismernie ezt a rendszermodellt; a gazdaságban általánosan elterjedt vezetési módszereket, technikákat, eljárásokat némileg át kell alakítani; biztosítani kell annak előfeltételeit, hogy e módszereket, eszközök, eljárásokat intézményesen fejlesszék, és a legjobb megoldásokat alkalmazzák; hogy az alkalmazásukra kiképzett állományt nevezzék ki az átalakítás szempontjából fontos beosztásokba; az emberi erőforrás-gazdálkodást erre kell optimalizálni; az átalakítás szempontjából fontos meglevő tudást, a megszerzett tapasztalatok cseréjét ösztönözni kell; a kontrolling rendszerét ki kell alakítani és teljes körűen be kell vezetni; a már elindított átalakító célprogramokat kitartóan végig kell vinni, külső szakértőket is alkalmazni kell; a teljesítmény-irányítás előkészítéseként hasznos a minőség-irányítás bevezetése; célszerű a permanens munkakör-elemzés, a feladatkörök áttekintése és részbeni átrendezése.

Összességében, – pl. az Osztrák Fegyveres Erők esetét tekintve, amely most a szerző kutatásainak természetes módon középpontjában áll, – a „közigazgatássá való átalakítást“ jelen idő szerint némileg eltérő módon lehet értékelni. Az ún. „kemény“ tényezők (pl. a költségvetési gazdálkodás, a költség-számvitel, a kontrolling) vonatkozásában elég sokat lehetett előre lépni. Ehhez képest azonban az ún. „puha“ tényezők (pl. vezetés, szervezeti kultúra, rugalmasság) számba vételének területe messze alulfejlett. Természetesen alá kell még húzni azt, hogy olyan területen változást elérni, amely közvetlenül emberektől és az emberi magatartástól függ, sokkalta nehezebb, mint a gazdasági vezetés eszköztárának pusztán technikai bevezetése.

## **7 ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK GYAKORLATI ALKALMAZHATÓSÁGA**

A fentiek alapján a közigazgatás a problémamegoldás olyan holisztikus módszerével él, amely arra törekszik, hogy az üzleti vezetés alábbi alapelveit és követelményeit (tekintettel a katonaság „biztonság-szolgáltató intézmény“ jellegére) elégítse ki:

- Fokozott cél és eredmény-orientáltság a főleg bemenet-alapon reguláltság helyett,
- A napi ügyekbe történő állandó (politikai) felülről történő beavatkozás helyett egy elvi, távolságot tartó stratégiai irányításra lenne szükség,
- Bürokratikus centralizálás helyett csupán egy széles mozgásteret biztosító útmutató elég ahhoz, hogy azon belül a decentrum a saját kezdeményezéseit meg tudja valósítani,
- Az eredményért való felelősség megfelelő („lépcsőzött“) részét kell delegálni úgy, hogy az foglalja magába mind a szakmai, mind az átengedett erőforrásokkal való gazdálkodás felelősségét, és a felelősségi köröket élesen el kell választani.
- A BPR (business process reengineering) segítségével az olyan feladatokat, amelyek egyazon folyamatba illeszkednek, de széttagoltak, egybe kell vonni,
- A közigazgatás célcsoportjainak pontos behatárolása, világos minőség-kritériumok,

- A „mag-kompetenciákra“ fókuszálás és a külső beszállítók fokozott igénybe vétele, (azonban itt kockázatot jelent a garanciális kötelezettségek „menedzselése“),
- A teljesítmények és költségek átlátható módon történő kezelésére tett erőfeszítés egyebek mellett magába foglalja mind a teljes költséggazdálkodást, mind a teljesítmények aggregálását és értékelését,
- Intenzív emberi erőforrás-gazdálkodás, amelynek alapja a motiválás és az állomány személyfejllesztése,
- A stratégia eleinte a küldetésnyilatkozatból/alapító okiratból kap kiinduló (értékrend) támpontokat, majd a célhierarchia megállapítása következik, illetve a szervezeti tanulást elősegítendő tényezők,
- A közigazgatás szervezeti kultúrája, a katonai vezetés sajátosságai, fontos eszközök a vezetés kezében, azonban itt éppen a tradíciókat átalakító szemléletre van szükség,
- A funkció- és folyamat-elemzés vezethet el az optimális erőforrás-elosztáshoz,
- A szerződés-menedzsment azért szükséges, mert az elérendő eredményre és a kifejtendő teljesítményre vonatkozó előzetes megállapodások vezetnek az operatív célcsoportokra vonatkozó paraméterek összeegyeztetéséhez,
- Mindezt a kontrolling fogja a szervezeti egységek közötti határokat átszelő információrendszer támogatva integrált keretbe úgy, hogy az meghaladja a hagyományos tervezés, utasítás, ellenőrzés lehetőségeit.

## 8 AJÁNLÁSOK

Katonai téren az üzleti vezetés holisztikus közelítése látszik alkalmasnak arra, hogy a bürokratikus igazgatási szemlélettől egy hatékonysági szemléletű közigazgatás irányába segítse a honvédelmi igazgatást. Egyébként magának a közigazgatás egészének is ebbe az irányba mozgatása tapasztalható. Mindennek sikeréhez azonban az alábbi előfeltételek megvalósítására van szükség:

- A katonaság hipotetikus vezetési (irányítási) modelljének felvázolása, amelyet az üzleti vezetésével analóg módon ésszerű elkészíteni.
- E referencia-modellt kell alkalmazni az üzleti vezetés irányába való átmenet tervezése, végrehajtása során minden területen és minden egyes szinten.
- Az üzleti vezetés-szervezés és a piacgazdaság ismerete feltétlenül szükséges minden egyes katonai vezető számára.
- A gazdaság fejlett eszköztárának, módszereinek, eljárásainak alkalmazását katonai területen fokozni kell.
- A siker érdekében az alkalmazásra tervezett eszköztár, módszerek, eljárások előfeltételrendszerét előre tervezni, ütemezni, biztosítani kell.
- Az érintett egyes területekre olyan vezetőket kell kinevezni, akik az ott bevezetésre tervezett módszert ismerik, arra ki vannak képezve, sikere iránt elkötelezettek.
- Az emberi erőforrás-gazdálkodás a fentiek figyelembe vételére optimalizálása.
- A meglévő tudás hatékonyabb alkalmazása és fokozott tapasztalatcsere.
- Kontrolling rendszer alkalmazása.



- A már előbb indított átalakítási/átszervezési célprogramokat végig kell vinni.
- Először a minőségirányítás bevezetése, aztán a teljesítmény-irányításé.
- Mindeközben (párhuzamosan) folyamatosan kell végezni a racionalizáló célzatú szervezeti átrendezéseket, illetve az optimumra törekvő folyamatszervezést.

A szervezetnek határozottan új szemléletre kell átállni, mert a régi szervezeti kultúra alapján – melynek részeit éppen hogy meg kell szüntetni, – az átszervezés nem is lenne véghez vihető. E nélkül a vezetők tradicionális beidegződéseik alapján állandó kétségek közt és belső tusa-kodásba merülve, képtelenek lennének határozottan elköteleződni az új megoldások mellett és személyesen vezetni a reformok rohamát.

A politikusok és a katonaság között a közigazgatásnak kell felvállalnia azt, hogy a célok, az elvárt teljesítményszintek, a költségvetési gazdálkodás egyezkedései transzparens kommunikáció útján történjenek. Természetesen elvégzi a szükséges operatív igazgatási aprómunkát is. Továbbá biztosítja a hatásos és hatékony feladatvégzést, hiszen erről feltételezzük, hogy majd effajta igazgatási tevékenység vezet a célcsoportok igényeit szolgáló, ráadásul költség-gazdaságos szolgáltató közigazgatáshoz.

## **9 SZERZŐNEK A DISSZERTÁCIÓ TÉMÁJÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI**

### KÖNYVEK

1. as editor (with M. Hofmann and H. Huber): *Verwaltungsmanagement 1. Ausgewählte Beiträge zur Situation der öffentlichen Wirtschaft und Verwaltung in Österreich*. Verlag Jugend & Volk, Wien 1988, 168 p.
2. as editor (with A. Al-Ani): *Österreichische Unternehmen im europäischen Binnenmarkt*. Schriftenreihe „Europa-Bibliothek“: Band 6, Signum-Verlag, Wien 1992, 255 p.
3. *Umweltmanagement. Konzepte – Probleme – Perspektiven*. Springer-Verlag, Wien/New York 1993, 164 p.
4. as editor (with M. Hofmann and K. Zapotoczky) *Gestaltung öffentlicher Verwaltungen*. Schriftenreihe „Management Forum“: Band 8, Physica-Verlag, Heidelberg 1993, 404 p.
5. *Verwaltung. Einführung in das Management von Organisationen*. R. Oldenbourg Verlag, München/Wien 1993, 189 p.
6. (with A. Al-Ani, B. Gneisz, A. Kaufmann, M. Kostner and H. Palme): *Österreichisch-arabische Wirtschaftsbeziehungen. Entwicklung und Perspektiven*. Schriften zu internationalen Wirtschaftsfragen: Band 18, Verlag Duncker & Humblot, Berlin 1995, 188 p.
7. *Administration. Public and Private Management Today*. Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a. M./Berlin/Bern/New York/Paris/Wien 1995, 224 p.
8. as editor (with K. Zapotoczky): *Forschungsmanagement*. Verlag Österreich/Österreichische Staatsdruckerei, Wien 1996, 405 p.
9. as editor (with C. Fohler-Norek and K. Edtstadler): *Öffentliche Verwaltung im Wandel. Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte des Managements öffentlicher Aufgaben*. Verlag Österreich/Österreichische Staatsdruckerei, Wien 1996, 386 p.

10. Irak. Wirtschaft zwischen Embargo und Zukunft. Schriftenreihe „Internationale Märkte“: Band 1, Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a. M./Berlin/Bern/New York/Paris/Wien 1998, 308 p.
11. (with M. Dorsch): Libyen. Zurück auf der Weltbühne. Schriftenreihe „Internationale Märkte“: Band 3, Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a. M./ Berlin/Bern/New York/Paris/Wien 2000, 344 p.
12. (with M. Dorsch): Management. R. Oldenbourg Verlag, München/Wien 2001, 284 p.
13. (with M. Dorsch): Internationale Märkte. R. Oldenbourg Verlag, München/Wien 2001, 397 p.
14. (with M. Dorsch): Internationalisierung der mittelständischen Wirtschaft. Instrumente zur Erfolgssicherung. Schriftenreihe „Internationale Märkte“: Band 4, Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a. M./ Berlin/Bern/New York/Paris/Wien 2001, 404 p.
15. (with M. Dorsch): Algerien. Krise und Hoffnung. Schriftenreihe „Internationale Märkte“: Band 5, Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a. M./ Berlin/Bern/New York/Paris/Wien 2002, 375 p.
16. as editor (with C. Pracher): Wissenschaft um der Menschen willen. Festschrift für Klaus Zapotoczky zum 65. Geburtstag. Verlag Duncker & Humblot, Berlin 2003, 792 p.
17. (with M. Dorsch): Sicherheitspolitik und Wirtschaft. Schriftenreihe „Internationale Märkte“: Band 7, Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a. M./Berlin/Bern/New York/Paris/Wien 2003, 227 p.
18. (with S. Michal-Misak and M. Dorsch): Perspektiven der österreichischen Neutralität. Politische und ökonomische Auswirkungen. Schriftenreihe „Internationale Märkte“: Band 11, Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a. M./Berlin/Bern/New York/Paris/Wien 2005, 198 p.
19. Tagebuch der Weltwirtschaft 2000-2005. Kommentare, Kritik und Reflexionen. M&S-Verlag, Plauen 2005, 283 p.
20. Management im militärischen Bereich. Josef Eul Verlag, Lohmar/Köln 2006, 120 p.
21. (with A. Breunig and H. Pöcher): Wehrökonomik. Entwicklungen im internationalen Kontext. Schriftenreihe „Internationale Märkte“: Band 13, Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a. M./Berlin/Bern/New York/Paris/Wien 2006, 435 p.
22. as editor (with K. Zapotoczky and C. Pracher): Verwaltung innovativ. Trauner Universitätsverlag, Linz 2007, 350 p.
23. (with A. Breunig and R. Zimmerling): Achtung Kultur! Ein kleiner „Knigge“ zum Verhalten im Ausland. M&S-Verlag, Plauen 2009, 219 p.
24. Management in the Armed Forces. Josef Eul Verlag, Lohmar/Köln 2009, 184 S.

#### FOLYÓIRATCIKKEK

1. Die Entwicklung der Verwaltung in exemplarischer Betrachtung. In: Hofmann, M./Huber, H./Strunz, H. (Eds.): *Verwaltungsmanagement 1. Ausgewählte Beiträge zur Situation der öffentlichen Wirtschaft und Verwaltung in Österreich*. Wien 1988, p. 9-40.

2. Verwaltungsspezifische betriebswirtschaftliche Forschung. Entwicklung und derzeitiger Status. In: Das Wirtschaftsstudium 18. Jg. 1989, 12, p. 670-672.
3. Organisationsstrukturen gemeinwirtschaftlicher Unternehmen am Beispiel der Österreichischen Bundesbahnen. In: Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich 31. Jg. 1990, 2, p. 77-96.
4. Organisationsform und Management. In: Journal für Betriebswirtschaft 40. Jg. 1990, 3/4, p. 161-186.
5. Organisationen als Determinanten wirtschaftlicher Entwicklung. In: Journal für Entwicklungspolitik 7. Jg. 1991, 1, p. 21-39.
6. Probleme des Managements öffentlicher Unternehmen (with M. Hofmann). In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 14. Jg. 1991, 1, p. 42-64.
7. Verwaltungsreform aus der Sicht von Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes (with C. Stockinger). In: Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich 32. Jg. 1991, 3-4, p. 254-262.
8. Ganzheitliche Betrachtungsweise und allgemeine Managementlehre. In: Zeitschrift für Ganzheitsforschung 35. Jg. 1991, III, p. 127-144.
9. Der Verwaltungsbegriff. In: Hofmann, M./ Zapotoczky, K./Strunz, H. (Eds.): Gestaltung öffentlicher Verwaltungen. Physica-Verlag, Heidelberg 1993, p. 3-35.
10. Elemente des Verwaltungsmanagements (with M. Hofmann). In: Hofmann, M./Zapotoczky, K./Strunz, H. (Eds.): Gestaltung öffentlicher Verwaltungen. Physica-Verlag, Heidelberg 1993, p. 37-55.
11. Organisationen als Gegenstand interdisziplinärer Betrachtung. In: Hofmann, M./Zapotoczky, K./Strunz, H. (Eds.): Gestaltung öffentlicher Verwaltungen. Physica-Verlag, Heidelberg 1993, p. 137-174.
12. Lean Production als „neue“ Konzeption der Arbeitsstrukturierung. In: Das Wirtschaftsstudium 22. Jg. 1993, 8-9, p. 672-674.
13. EDV-Einsatz als Managementinstrument in der Kommunalverwaltung. Ein Fallbeispiel (with C. Fohler-Norek). In: Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich 35. Jg. 1994, 1-2, p. 81-96.
14. Forschung an Fachhochschulen (with E.-M. Teubert). In: Zapotoczky, K./Strunz, H. (Eds.): Forschungsmanagement. Verlag Österreich/Österreichische Staatsdruckerei, Wien 1996, p. 133-144.
15. Ausbildung künftiger Führungskräfte. Herausforderung für Universitäten und Fachhochschulen (with C. Erten-Buch). In: Zapotoczky, K./Strunz, H. (Eds.): Forschungsmanagement. Verlag Österreich/Österreichische Staatsdruckerei, Wien 1996, p. 389-402.
16. Neue Perspektiven in der öffentlichen Verwaltung. Ein Überblick (with K. Edtstadler and C. Fohler-Norek). In: Strunz, H./ Fohler-Norek, C./Edtstadler, K. (Eds.): Öffentliche Verwaltung im Wandel. Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte des Managements öffentlicher Aufgaben. Verlag Österreich/Österreichische Staatsdruckerei, Wien 1996, p. VII-XIII.
17. Konfliktmanagement in der öffentlichen Verwaltung (with W. H. Güttel). In: Strunz, H./Fohler-Norek, C./Edtstadler, K. (Eds.): Öffentliche Verwaltung im Wandel. Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte des Managements öffentlicher Aufgaben. Verlag Österreich/Österreichische Staatsdruckerei, Wien 1996, p. 219-246.

18. Forschungsmanagement. In: Strunz, H./Fohler-Norek, C./Edtstadler, K. (Eds.): Öffentliche Verwaltung im Wandel. Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte des Managements öffentlicher Aufgaben. Verlag Österreich/Österreichische Staatsdruckerei, Wien 1996, p. 299-302.
19. Betriebswirtschaftslehre und Gemeinwohl. In: Pracher, C./Strunz, H. (Eds.): Wissenschaft um der Menschen willen. Festschrift für Klaus Zapotoczky zum 65. Geburtstag. Duncker & Humblot, Berlin 2003, p. 613-619.
20. Sicherheitspolitik und Wirtschaft (with M. Dorsch). In: Österreichische Militärische Zeitschrift, 4/2003, p. 429-442.
21. Rüstungsindustrie – Weltweiter Wirtschaftsfaktor (with M. Dorsch). In: International – Die Zeitschrift für Internationale Politik, 3-4/2003, p. 25-29.
22. Einzelwirtschaft und Gemeinwohl. In: Zeitschrift für Ganzheitsforschung 48. Jg. 2004, IV, p. 182-211
23. Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre. In: Westsächsische Hochschule Zwickau (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften (Hrsg.): Perspektiven der Betriebswirtschaftslehre – Jürgen Härdler gewidmet, Plauen 2004, p. 17-28
24. „Dual-Use“. Status quo. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, 6/2005, p. 786-789
25. Orientierung in schwierigem Terrain. Konzeption strategischer Entscheidungen. In: Sadowski, U./Gläß, M. (Eds.): Strategisches Denken und Handeln, Rainer Hampp Verlag, München/Mering 2006, p. 9-32
26. Management im Militär. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, 2/2007, p. 149-166
27. Neue Nachbarschaft für Europa? Perspektiven der Euro-Mediterranen Partnerschaft (with S. Michal-Misak and M. Dorsch). In: International – Die Zeitschrift für internationale Politik, 1/2007, p. 18-25
28. „Verwaltung innovativ“. Zur Relevanz von Public Management (with K. Zapotoczky and C. Pracher). In: Zapotoczky, K./Pracher, C./Strunz, H. (Eds.): Verwaltung innovativ, Linz 2007, p. 9-16
29. Staat, Wirtschaften und Governance. In: Zapotoczky, K./Pracher, C./Strunz, H. (Eds.): Verwaltung innovativ, Linz 2007, p. 67-74
30. Verwaltungsreformerarbeit am Beispiel des Österreichischen Bundesheeres (with A. Breunig). In: Zapotoczky, K./Pracher, C./Strunz, H. (Eds.): Verwaltung innovativ, Linz 2007, p. 131-152
31. Public Management. Möglichkeiten für den militärischen Sektor. In: Truppendienst, 5/2007, p. 396-403
32. Konceptia riadenia ľudských zdrojov – od teórie k práci (with S. Vojtovič). In: Ekonomická univerzita v Bratislave/Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach/Katedra manažmentu (Ed.): Teoretické aspekty prierezových ekonomik IV – Zbornik vedeckých prác, Bratislava 2007, p. 320-330
33. Vedenie ľudí v organizácii. In: Vojtovič, S. a kol.: Riadenie personálnych činností v organizácii, Bratislava 2008, p. 209-218
34. Poloha, umiestnenie podniku ako faktor hospodárskeho rastu/La place et la situation de l'entreprise, facteurs de développement économique. In: Organizátori Trenčiansky samosprávny kraj, Francúzske veľvyslanectvo na Slovensku, Cités Unies France a France-Slovaquie Développement/Organisées par la Région de Trenčín, l'Ambassade

de France en Slovaquie, l'Université Alexandre Dubček de Trenčín et France-Slovaquie Développement – Pod vedením Gillesa Roueta/Sous la direction de Gilles Rouet: Vedomostná ekonomika vo väzbe na hospodársky rast regiónov/Economie de la connaissance et croissance des régions, 8. Konferencia o francúzsko-slovenske decentralizovanej spolupráci, Trenčín, 28.-29. jún 2007/Actes de 8<sup>e</sup> Assises de la coopération décentralisée franco-slovaque, Trenčín, 28-29 juin 2007, Nitra 2008, p. 49-57/53-61

35. Management in the Armed Forces. In: AARMS – Academic and Applied Research in Military Science Vol. 7 2008, 2, S. 329-348

#### TANULMÁNYOK

36. Forschungskonzept für den Fachhochschul-Studiengang Militärische Führung, Wiener Neustadt. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Landesverteidigung der Republik Österreich, Wien 1999, 32 p.
37. (with H. Starlinger): Planung im Bundesministerium für Landesverteidigung/Österreichisches Bundesheer. Konzeptionelle Grundlagen. Bundesministerium für Landesverteidigung der Republik Österreich, Wien 2003, 49 p.
38. Dual-Use-Güter. Herstellung, Verwendung und ausgewählte Aspekte in der Republik Österreich. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Landesverteidigung der Republik Österreich, Wien 2004, 116 p. sowie Dokumentenanhang/Rechtsgrundlagen – Teil 1, 293 p.; Teil 2, 273 p.
39. (with H. Berrer, M. Bliem, H.-J. Bodenhöfer, C. Helmenstein, S. Grabner, A. Kleissner, R. Klinglmair, W. Koller, F. Rischkowsky, H. Schneider: Economica Institut für Wirtschaftsforschung/IWI Industriewissenschaftliches Institut, Wien) Wirtschaftspolitische Bedeutung der European Defence Agency für Österreich. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Landesverteidigung, des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie, des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit der Republik Österreich, der Industriellenvereinigung und der Wirtschaftskammer Österreich, Wien 2008, 188 p.

#### TOVÁBBI KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

40. as editor (with C. Fohler-Norek): Verwaltungsmanagement. Band 2 – Texte und Materialien für die spezielle Betriebswirtschaftslehre „Wirtschafts- und Verwaltungsführung“ an der Wirtschaftsuniversität Wien; Studienschwerpunkt „Verwaltungsführung“. Service-Fachverlag, Wien 1994, 175 p.
41. (with H. Pöcher): Zu Bundesheer und Wirtschaft. In: Bundesministerium für Landesverteidigung: Bericht der Bundesheerreformkommission, Wien 2003, p. 33-35
42. (with H. Pöcher): Zu CIMIC. In: Bundesministerium für Landesverteidigung: Bericht der Bundesheerreformkommission, Wien 2003, p. 37-38
43. (with H. Pöcher): Bundesheer und Wirtschaft sowie CIMIC. In: Bundesministerium für Landesverteidigung: Bericht der Bundesheerreformkommission, Wien 2003, p. 61
44. (with H. Pöcher): Sachgebiet 4/Wirtschaft. In: Bundesministerium für Landesverteidigung: Bericht der Bundesheerreformkommission, Wien 2003, p. 115-121

45. Einführung in das Internationale Management. Jan Niederle Media, Altenberge 2005, 96 p.

## 10 A SZERZŐ SZAKMAI-TUDOMÁNYOS ÖNÉLETRAJZA

- 25th May 1961 született Mödling/Alsó Ausztria (nemzetiség: osztrák)
- 1967-1971 Általános iskola, Perchtoldsdorf
- 1971-1975 Középiskola, Mödling
- 1975-1980 Technikum, Mödling
- 1980/81 Katonai szolgálat, Telecom Division, Vienna/Großmittel
- 1981-1986 Vezetés-szervezés szak, Vienna University of Economics and Business Administration (MBA 1985, PhD 1986)
- 1981-1985 Oktató, Technikum, Mödling, Assistent Practical Education Laboratories (Eng. 1984)
- 1985-1987 Pénzügyi elemző, Hewlett-Packard Ges.m.b.H (Vienna)
- 1987-1989 Österreichische Länderbank AG (Vienna), Industrial Holdings Department, Kontroller
- 1989-1992 WANG Austria Ges.m.b.H (Vienna), kelet-európai terület Pénzügyi és igazgatási részleg vezető
- 1992/93 Comenius University Bratislava (Slovakia), Faculty of Management and Masaryk University Brno (Czech Republik), Faculty of Economics and Administration, Visiting Professor
- 1993 óta University of Applied Sciences Zwickau (Germany), Faculty of Economics and Business Administration, Department of Management and Information, Nemzetközi Menedzsment tanszék, egyetemi tanár 2009 óta (dékánhelyettes 2004-2009)
- 2006 óta University of Trenčín (Slovakia), Faculty of Social and Economic Sciences, Menedzsment tanszék, egyetemi tanár