

# (Stratégiai) tervezés

**Prof. Dr. Budai Balázs PhD.**  
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu  
+36-20-966-0454



**Célok**

**Stratégia**

A szervezeti konfliktus  
hátterében:  
**a Változás**

# Célok

## Miért van szükség misszióra, célokra?

- Ki tűzi ki a célokat? Mi alapján? Kinek a segítségével, közreműködésével? (Kollektív szellemi alkotótechnikák?)
- **Célok típusai:**
  - szervezeti cél, részcélok;
  - alsó, közép, felsőszintű célok,
  - funkcionális célok stb.
  - pl.: nyereség, likviditás, megtérülés, illeszkedés a partnerekhez (vevő és szállító), piaci pozíció, műszaki fejlődésben elfoglalt pozíció, hr célok, társadalmi célok, maximálisan elviselhető kockázat, maximális rugalmasság stb.
- **ezért fontos: céloptimalizálás, célkonzisztencia**
  - részcélok közötti egyenes vagy fordított korreláció, eltérő súly, jelentőség;
  - részcélok között létrejövő cél-eszköz konverzió (egyik a másik eszköze),
  - minden rész cél elérésének lehetnek alternatív megoldásai
- **Hatékony célkitűzés korlátai:**
  - rossz, téves célok;
  - elérhetetlen célok;
  - mennyiségi v. minőségi célok túlhangsúlyozása,
  - következtelen jutalmazás,
  - eredményes célkitűzés elmulasztása;

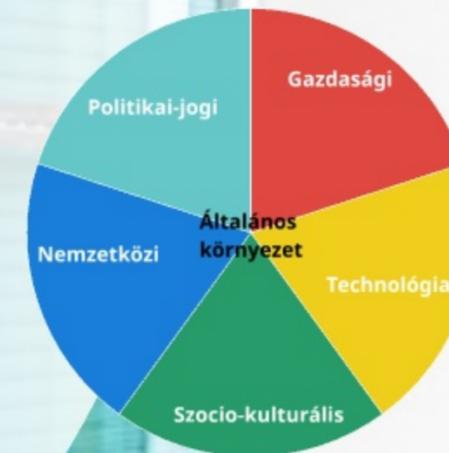


# SMARTER kritériumok

- **Specific:** specifikus, pontosan körülírt és meghatározott;
  - 5W módszer: What, Why, Who, Where, Which?
- **Measurable:** mérhető (és az 'm' jelenthet motiváló és értelmes (meaningful) célokat is);
- **Achievable:** elérhető, megvalósítható;
- **Relevant:** releváns, a helyzethez illő;
- **Time-bound:** időben jól meghatározható – van pontos időzítés, határidő;
- **Evaluated:** kiértékelt;
- **Revised:** időnként felülvizsgált.

A konkrét cél kiegészül mérőszámmal:

OKR: Objectives and Key Results  
Cél + Mérőszám



## VUCA és BANI világa

- **Volatility** – gyors, hirtelen változások
- **Uncertainty** – nem tudjuk, mi fog történni
- **Complexity** – sok egymásra ható tényező
- **Ambiguity** – nem egyértelmű helyzetek
  
- **Brittle** – törékeny rendszerek
- **Anxious** – folyamatos bizonytalanság
- **Non-linear** – nem lineáris hatások
- **Incomprehensible** – nehezen érthető jelenségek

# Célok

## Miért van szükség misszióra, célokra?

- Ki tűzi ki a célokat? Mi alapján? Kinek a segítségével, közreműködésével? (Kollektív szellemi alkotótechnikák?)
- **Célok típusai:**
  - szervezeti cél, részcélok;
  - alsó, közép, felsőszintű célok,
  - funkcionális célok stb.
  - pl.: nyereség, likviditás, megtérülés, illeszkedés a partnerekhez (vevő és szállító), piaci pozíció, műszaki fejlődésben elfoglalt pozíció, hr célok, társadalmi célok, maximálisan elviselhető kockázat, maximális rugalmasság stb.
- **ezért fontos: céloptimalizálás, célkonzisztencia**
  - részcélok közötti egyenes vagy fordított korreláció, eltérő súly, jelentőség;
  - részcélok között létrejövő cél-eszköz konverzió (egyik a másik eszköze),
  - minden rész cél elérésének lehetnek alternatív megoldásai
- **Hatékony célkitűzés korlátai:**
  - rossz, téves célok;
  - elérhetetlen célok;
  - mennyiségi v. minőségi célok túlhangsúlyozása,
  - következetlen jutalmazás,
  - eredményes célkitűzés elmulasztása;

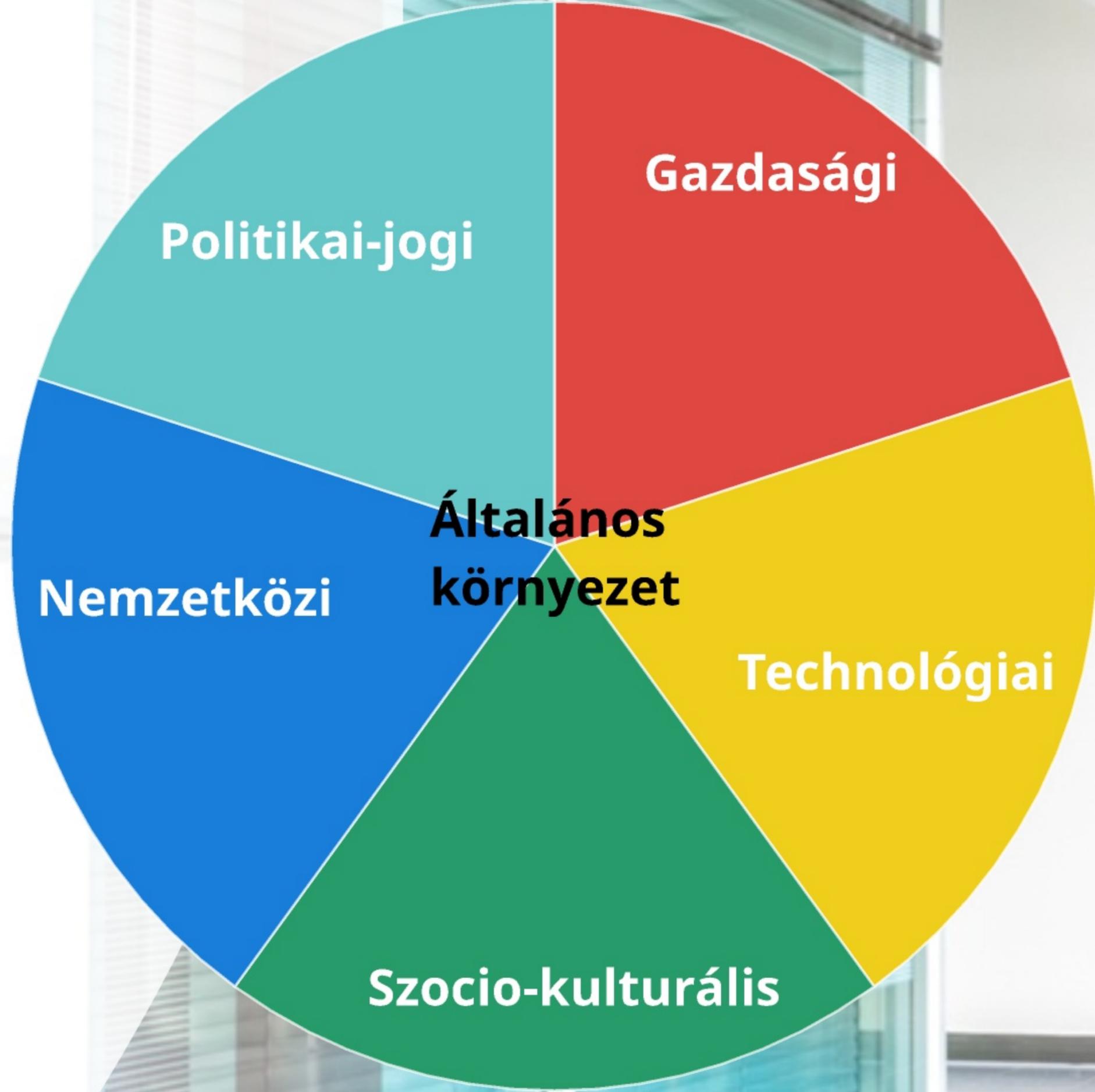
# SMARTER kritériumok

A konkrét cél kiegészül  
mérőszámmal:

**OKR: Objectives and Key Results**  
Cél + Mérőszám

- **Specific:** specifikus, pontosan körülírt és meghatározott;
  - 5W módszer: What, Why, Who, Where, Which?
- **Measurable:** mérhető (és az 'm' jelenthet motiváló és értelmes (meaningful) célokat is);
- **Achievable:** elérhető, megvalósítható;
- **Relevant:** releváns, a helyzethez illő;
- **Time-bound:** időben jól meghatározható – van pontos időzítés, határidő;
- **Evaluated:** kiértékelte;
- **Revised:** időnként felülvizsgált.





# VUCA és BANI világa

- **V**olatility – gyors, hirtelen változások
  - **U**ncertainty – nem tudjuk, mi fog történni
  - **C**omplexity – sok egymásra ható tényező
  - **A**mbiguity – nem egyértelmű helyzetek
- 
- **B**rittle – törékeny rendszerek
  - **A**nxious – folyamatos bizonytalanság
  - **N**on-linear – nem lineáris hatások
  - **I**ncomprehensible – nehezen érthető jelenségek

# (Stratégiai) tervezés

**Prof. Dr. Budai Balázs PhD.**  
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu  
+36-20-966-0454



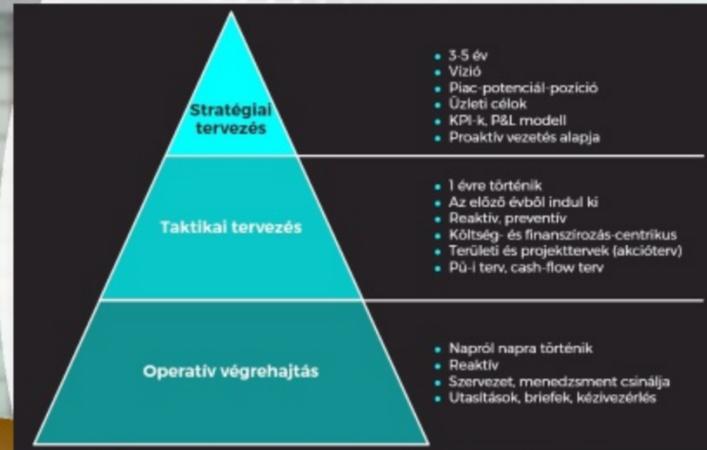
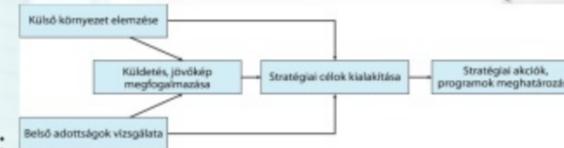
**Célok**

**Stratégia**

A szervezeti konfliktus  
hátterében:  
**a Változás**

# Stratégia

- A stratégia helye a tervezés folyamatában:
  - Hová akarunk eljutni? (célok kitűzése);
  - Hogyan jutunk oda? (stratégia készítése);
  - Hogyan hajtjuk végre elképzeléseinket? (taktikai és operatív tervezés, budgeting);
  - Hogyan halad a terv megvalósítása? (monitoring);
- Milyen terveket ismerünk? (időhorizont és hatókör szerint)



## Operatív tervek típusai

- egyedi (program és projekt)
- állandó (politikák, sztenderd működési eljárások, szabályok és előírások)

Tervek integrációja, szerves felépítése (miért fontos a hierarchia és a szerveség?)

Kontingenciatervezés szerepe

A hatékony tervezés akadályai:

- változó környezet, ellenállás, szituációs kényszerek: munkaszerződések és kormányzati szabályozás, hibás célok, idő és pénzhány;

Hogyan kell tervezni?

- csúcsról lefelé (vállalati - üzletági - funkcionális), szervesen, nagy részvétellel, kommunikálva, részterveket integrálva

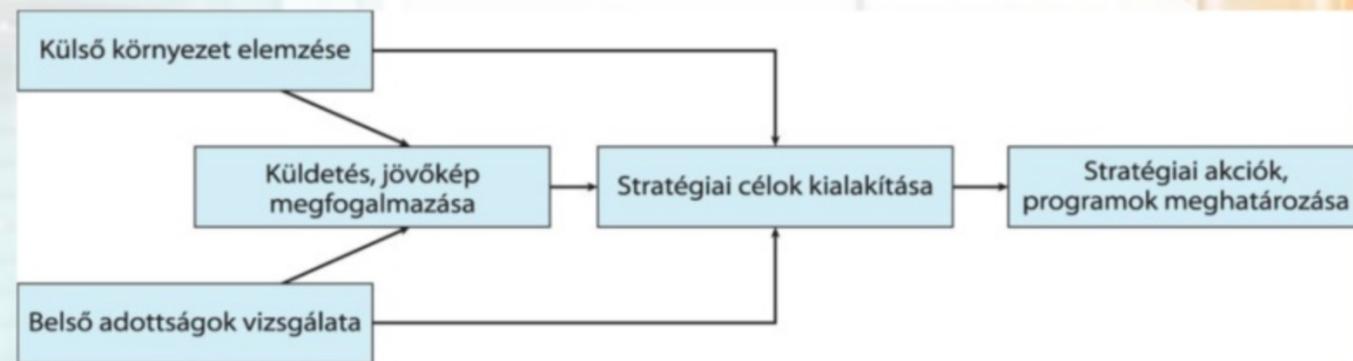
PEST(EL), COPS,  
SWOT

Döntéshozatal

# Stratégia

A stratégia helye a tervezés folyamatában:

- Hová akarunk eljutni? (célok kitűzése);
- Hogyan jutunk oda? (stratégia készítése);
- Hogyan hajtjuk végre elképzeléseinket? (taktikai és operatív tervezés, budgeting);
- Hogyan halad a terv megvalósítása? (monitoring);



Milyen terveket ismerünk? (időhorizont és hatókör szerint)

- 3-5 év
- Vízión
- Piac-potenciál-pozíció
- Üzleti célok

PEST

**Stratégiai tervezés**

- 3-5 év
- Vízió
- Piac-potenciál-pozíció
- Üzleti célok
- KPI-k, P&L modell
- Proaktív vezetés alapja

**Taktikai tervezés**

- 1 évre történik
- Az előző évből indul ki
- Reaktív, preventív
- Költség- és finanszírozás-centrikus
- Területi és projekttervek (akcióterv)
- Pü-i terv, cash-flow terv

**Operatív végrehajtás**

- Napról napra történik
- Reaktív
- Szervezet, menedzsment csinálja
- Utasítások, briefek, kézivezérlés

- Napról napra történik
- Reaktív
- Szervezet, menedzsment csinálja
- Utasítások, briefek, kézivezérlés

### Operatív tervek típusai

- egyedi (program és projekt)
- állandó (politikák, sztenderd működési eljárások, szabályok és előírások)

Tervek integrációja, szerves felépítése (miért fontos a hierarchia és a szervesség?)

Kontingenciatervezés szerepe

A hatékony tervezés akadályai:

- változó környezet, ellenállás, szituációs kényszerek: munkaszerződések és kormányzati szabályozás, hibás célok, idő és pénzhiány;)

Hogyan kell tervezni?

- csúcsról lefelé (vállalati - üzletági - funkcionális), szervesen, nagy részvétellel, kommunikálva, részterveket integrálva

# PEST(EL)-DS, COPS, SWOT

## Külső környezeti elemek

<b>Political</b> POLITIKAI ELEMÉK A kormányzat stabilitása A törvények, jogszabályok Az adózási politika Az európai integráció Szociálpolitika	<b>Economical</b> GAZDASÁGI ELEMÉK A globalizáció A munkanélküliség Az infláció Az ország fizetési mérleg Gazdasági növekedés üteme
<b>Social</b> TÁRSADALMI ELEMÉK A népesedési folyamatok A jövedelem-eloszlás A társadalmi mobilitás Az életmód Képzettségi szint Fogyasztási szokások	<b>Technological</b> TECHNOLÓGIAI ELEMÉK A kormány kutatási programjai A technológiai változás sebessége Fejlesztési támogatások Technológia-transzfer sebessége
<b>Environmental</b> TERMÉSZETI ELEMÉK Környezetvédelmi szabályok Környezetvédelmi szervezetek	<b>Legal</b> JOGI ELEMÉK Versenyjogi törvények Fogyasztóvédelem Foglalkoztatási törvények Tulajdonjogi törvények

## Belső környezeti elemek



## Greenwood önkormányzati stratégiatípusai

- DS

**Digital** (AI, adatgazdaság, platformok)  
**Sustainability** (ESG, klíma, zöld átállás)

	Erősségek	Gyengeségek
Kultúra		
Szervezet		
Emberek		
Rendszerek		
	Lehetőségek	Veszélyek
Politika		
Gazdaság		
Társadalom		
Technológia		

## Stratégiaválasztás SWOT-elemzés alapján

aka TOWS matrix	<b>Erősségek:</b> 1. .... 2. .... 3. ....	<b>Gyenge pontok:</b> 1. .... 2. .... 3. ....
	<b>Lehetőségek:</b> 1. .... 2. .... 3. ....	<b>Támadó (Offenzív):</b> S-O (Erősségek-Lehetőségek): <b>Támadó stratégia</b> , amely az erősségek kihasználásával él meg a lehetőségeket.
	<b>Veszélyek:</b> 1. .... 2. .... 3. ....	<b>WT (Gyengeségek-Veszélyek):</b> <b>Túlélési stratégia</b> , amely a gyengeségek minimalizálására és a veszélyek elkerülésére fókuszál.
	<b>Dívészifókált</b>	<b>Védekező (Defenzív)</b>

# PEST(EL)-DS, COPS, SWOT

## Külső környezeti elemek

<b>Political</b>	<b>Economical</b>
<b>POLITIKAI ELEMÉK</b> A kormányzat stabilitása A törvények, jogszabályok Az adózási politika Az európai integráció Szociálpolitika	<b>GAZDASÁGI ELEMÉK</b> A globalizáció A munkanélküliség Az infláció Az ország fizetési mérleg Gazdasági növekedés üteme
<b>Social</b>	<b>Technological</b>
<b>TÁRSADALMI ELEMÉK</b> A népesedési folyamatok A jövedelem-eloszlás A társadalmi mobilitás Az életmód Képzettségi szint Fogyasztási szokások	<b>TECHNOLÓGIAI ELEMÉK</b> A kormány kutatási programjai A technológiai változás sebessége Fejlesztési támogatások Technológia-transzfer sebessége
<b>Environmental</b>	<b>Legal</b>
<b>TERMÉSZETI ELEMÉK</b> Környezetvédelmi szabályok Környezetvédelmi szervezetek	<b>JOGI ELEMÉK</b> Versenyjogi törvények Fogyasztóvédelem Foglalkoztatási törvények Tulajdonjogi törvények

## Belső környezeti elemek



- **DS**

**Digital** (AI, adatgazdaság, platformok)  
**Sustainability** (ESG, klíma, zöld átállás)

	<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
Kultúra		
Szervezet		
Emberek		
Rendszerek		
	<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
Politika		
Gazdaság		
Társadalom		
Technológia		

aka TOWS matrix

<p><b>Erősségek:</b></p> <p>1. ....</p> <p>2. ....</p> <p>3. ....</p>	<p><b>Gyenge pontok:</b></p> <p>1. ....</p> <p>2. ....</p> <p>3. ....</p>
<p><b>Támadó (Offenzív)</b></p> <p>S-O (Erősségek-Lehetőségek):  <b>Támadó stratégia</b>, amely az erősségek kihasználásával éli meg a lehetőségeket.</p>	<p><b>Változásorientált</b></p> <p>W-O (Gyengeségek-Lehetőségek):  <b>Kiigazító stratégia</b>, amely a gyengeségek csökkentésével vagy megszüntetésével él a kínálkozó lehetőségekkel.</p>
<p><b>Diverzifikált</b></p> <p>S-T (Erősségek-Veszélyek):  <b>Védelmi stratégia</b>, amely az erősségeket használja a külső veszélyek elhárítására.</p>	<p><b>Védekező (Defenzív)</b></p> <p>W-T (Gyengeségek-Veszélyek):  <b>Túlélési stratégia</b>, amely a gyengeségek minimalizálására és a veszélyek elkerülésére fókuszál.</p>

**Lehetőségek:**

1. ....

2. ....

3. ....

**Veszélyek:**

1. ....

2. ....

3. ....

## Greenwood önkormányzati stratégiatípusai

### **Kutatók**

Aktívan keresik az új lehetőségeket és kihívásokat

### **Reagálók**

Pozitívan értékelik a stabilitást, de változtatnak, ha a körülmények megkövetelik

### **Elemzők**

Más, hasonló funkciókat gyakorló önkormányzatoktól kívánnak tanulni (saját teljesítményük javítása céljából)

### **Védők**

A stabilitást előnyben részesítik, leginkább a belső hatékonysági problémákkal vannak elfoglalva

# PEST(EL)-DS, COPS, SWOT

## Külső környezeti elemek

<b>Political</b> POLITIKAI ELEMÉK A kormányzat stabilitása A törvények, jogszabályok Az adózási politika Az európai integráció Szociálpolitika	<b>Economical</b> GAZDASÁGI ELEMÉK A globalizáció A munkanélküliség Az infláció Az ország fizetési mérleg Gazdasági növekedés üteme
<b>Social</b> TÁRSADALMI ELEMÉK A népesedési folyamatok A jövedelem-eloszlás A társadalmi mobilitás Az életmód Képzettségi szint Fogyasztási szokások	<b>Technological</b> TECHNOLÓGIAI ELEMÉK A kormány kutatási programjai A technológiai változás sebessége Fejlesztési támogatások Technológia-transzfer sebessége
<b>Environmental</b> TERMÉSZETI ELEMÉK Környezetvédelmi szabályok Környezetvédelmi szervezetek	<b>Legal</b> JOGI ELEMÉK Versenyjogi törvények Fogyasztóvédelem Foglalkoztatási törvények Tulajdonjogi törvények

## Belső környezeti elemek



## Greenwood önkormányzati stratégiatípusai

- DS

**Digital** (AI, adatgazdaság, platformok)  
**Sustainability** (ESG, klíma, zöld átállás)

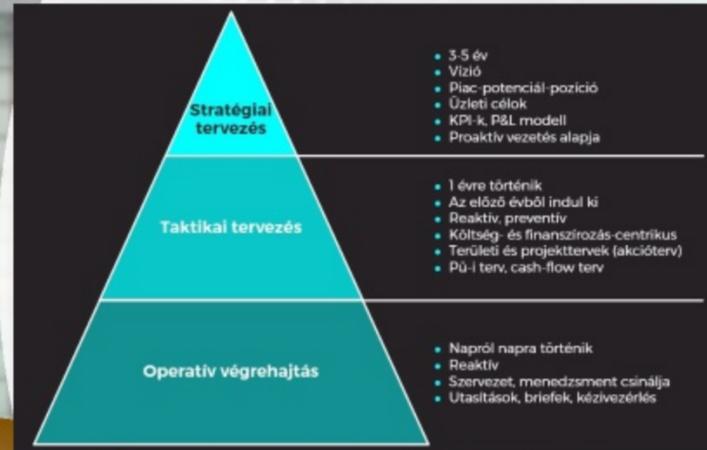
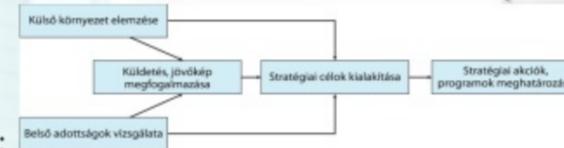
	Erősségek	Gyengeségek
Kultúra		
Szervezet		
Emberek		
Rendszerek		
	Lehetőségek	Veszélyek
Politika		
Gazdaság		
Társadalom		
Technológia		

## Stratégiaválasztás SWOT-elemzés alapján

aka TOWS matrix	<b>Erősségek:</b> 1. .... 2. .... 3. ....	<b>Gyenge pontok:</b> 1. .... 2. .... 3. ....
	<b>Lehetőségek:</b> 1. .... 2. .... 3. ....	<b>Támadó (Offenzív):</b> S-O (Erősségek-Lehetőségek): <b>Támadó stratégia</b> , amely az erősségek kihasználásával él meg a lehetőségeket.
	<b>Veszélyek:</b> 1. .... 2. .... 3. ....	<b>WT (Gyengeségek-Veszélyek):</b> <b>Túlélési stratégia</b> , amely a gyengeségek minimalizálására és a veszélyek elkerülésére fókuszál.
	<b>Dívészifókált:</b>	<b>Védekező (Defenzív):</b>

# Stratégia

- A stratégia helye a tervezés folyamatában:
  - Hová akarunk eljutni? (célok kitűzése);
  - Hogyan jutunk oda? (stratégia készítése);
  - Hogyan hajtjuk végre elképzeléseinket? (taktikai és operatív tervezés, budgeting);
  - Hogyan halad a terv megvalósítása? (monitoring);
- Milyen terveket ismerünk? (időhorizont és hatókör szerint)



## Operatív tervek típusai

- egyedi (program és projekt)
- állandó (politikák, sztenderd működési eljárások, szabályok és előírások)

Tervek integrációja, szerves felépítése (miért fontos a hierarchia és a szerveség?)

Kontingenciatervezés szerepe

A hatékony tervezés akadályai:

- változó környezet, ellenállás, szituációs kényszerek: munkaszerződések és kormányzati szabályozás, hibás célok, idő és pénzhány;

Hogyan kell tervezni?

- csúcsról lefelé (vállalati - üzletági - funkcionális), szervesen, nagy részvétellel, kommunikálva, részterveket integrálva

PEST(EL), COPS,  
SWOT

Döntéshozatal

# Döntéshozatal

- A döntéshozatal körülményei: bizonyosság, bizonytalanság, kockázat
- Döntéshozatali megközelítések:
  - **racionális** (teljes körű és pontos, racionális döntés, a legnagyobb hasznot eredményezi)
  - **magatartásmodell** (pontatlan és nem teljes, nincs meg minden változat, nem racionális hanem befolyásolt, első minimálisan elfogadható változatot választja.)
  - **irracionális** (korán hozott és felszínes döntés)
- Ideális döntés:
  - szituáció felismerése,
  - variánsok számbavétele,
  - variánsok értékelése,
  - legjobb variáns kiválasztása,
  - variáns megvalósítása,
  - eredmények értékelése;

## Behavioral decision making

(emberek vagyunk: időnyomás, hiányos információk, mentális rövidítések)

- kognitív torzítások
- heuristics
- framing
- groupthink

## 5 tipikus vezetői torzítás

- **confirmation bias**: megerősítési torzítás: ami alátámasztja a véleményemet, az jó infó!
- **status quo bias**: nem szeretünk változtatni!
- **overconfidence bias**: túlzott magabiztosság
- **sunk cost fallacy**: nem szeretünk veszteséget realizálni
- **anchoring**: horgonyhatás (az első információ döntő)

## Participatív modell (autokratív - konzultatív - csoportos döntés)

- Racionálisabb-e az egyik megoldás, mint a másik. (Van-e döntési szituáció)
- Ha van, rendelkezem-e a döntéshez elég információval
- Strukturált-e a probléma
- Fontos-e a döntés hatékony megvalósítása szempontjából, hogy a beosztottak elfogadják azt?
- Egyszemélyi döntésnél a beosztottak elfogadják a döntésemet?
- Azonosulnak-e a beosztottak a döntés által támogatni kívánt szervezeti célokkal?
- Fennáll-e a valószínűsége a döntési variánsok közötti vitának a beosztottak felől?

## A csoportos döntéshozatal

### Előnyei:

- Több információ kapható (nagyobb tapasztalati tőke, tudástőke!)
- Könnyebb a döntés elfogadása (könnyebb azonosulni, nagyobb a támogatottsága, egyértelműbbek az indítékok)
- Több lehetőség átgondolása
- Gyakran születnek jobb döntések
- Kiváló minőségű döntés veszélybe kerül

### Hátrányai:

- Hangsúly a kompromisszumokon (kizárhatják a legmegfelelőbb döntést)
- Egyéni uralom érvényesül (burkolt egyszemélyi döntés lehetősége, leader(!))
- Hosszabb időt vesz igénybe
- Csoportszellem veszélye – inkább a tagok érdeke kerül előtérbe, mint a szervezet érdeke.

# Döntéshozatal

- A döntéshozatal körülményei: bizonyosság, bizonytalanság, kockázat
- Döntéshozatali megközelítések:
  - **racionális** (teljes körű és pontos, racionális döntés, a legnagyobb hasznot eredményezi)
  - **magatartásmodell** (pontatlan és nem teljes, nincs meg minden változat, nem racionális hanem befolyásolt, első minimálisan elfogadható változatot választja.)
  - **irracionális** (korán hozott és felszínes döntés)
- Ideális döntés:
  - szituáció felismerése,
  - variánsok számbavétele,
  - variánsok értékelése,
  - legjobb variáns kiválasztása,
  - variáns megvalósítása,
  - eredmények értékelése;

## Behavioral decision making

(emberek vagyunk: időnyomás, hiányos információk, mentális rövidítések)

- kognitív torzítások
- heuristics
- framing
- groupthink

## 5 tipikus vezetői torzítás

- **confirmation bias**: megerősítési torzítás: ami alátámasztja a véleményemet, az jó infó!
- **status quo bias**: nem szeretünk változtatni!
- **overconfidence bias**: túlzott magabiztosság
- **sunk cost fallacy**: nem szeretünk veszteséget realizálni
- **anchoring**: horgonyhatás (az első információ döntő)

# Behavioral decision making

(emberek vagyunk: időnyomás, hiányos információk, mentális rövidítések)

- kognitív torzítások
- heuristics
- framing
- groupthink

5 ti

## 5 tipikus vezetői torzítás

- **confirmation bias:** megerősítési torzítás: ami alátámasztja a véleményemet, az jó infó!
- **status quo bias:** nem szeretünk változtatni!
- **overconfidence bias:** túlzott magabiztosság
- **sunk cost fallacy:** nem szeretünk veszteséget realizálni
- **anchoring:** horgonyhatás (az első információ döntő)

- **sunk cost fallacy:** nem szeretünk veszteséget realizálni
- **anchoring:** horgonyhatás (az első információ döntő)

### **Participatív modell (autokratív - konzultatív - csoportos döntés)**

- Racionálisabb-e az egyik megoldás, mint a másik. (Van-e döntési szituáció)
- Ha van, rendelkezem-e a döntéshez elég információval
- Strukturált-e a probléma
- Fontos-e a döntés hatékony megvalósítása szempontjából, hogy a beosztottak elfogadják azt?
- Egyszemélyi döntésnél a beosztottak elfogadják a döntésemet?
- Azonosulnak-e a beosztottak a döntés által támogatni kívánt szervezeti célokkal?
- Fennáll-e a valószínűsége a döntési variánsok közötti vitának a beosztottak felől?

tőke, tudástőke!)

osulni nagyobb a támogatottsága

### Participatív modell (autokratív - konzultatív - csoportos döntés)

- Racionálisabb-e az egyik megoldás, mint a másik. (Van-e döntési szituáció)
- Ha van, rendelkezem-e a döntéshez elég információval
- Strukturált-e a probléma
- Fontos-e a döntés hatékony megvalósítása szempontjából, hogy a beosztottak elfogadják a döntésemet?
- Egyszemélyi döntésnél a beosztottak elfogadják a döntésemet?
- Azonosulnak-e a beosztottak a döntés által támogatni kívánt szervezeti célokkal?
- Fennáll-e a valószínűsége a döntési variánsok közötti vitának a beosztottak felől?

## A csoportos döntéshozatal

### Előnyei:

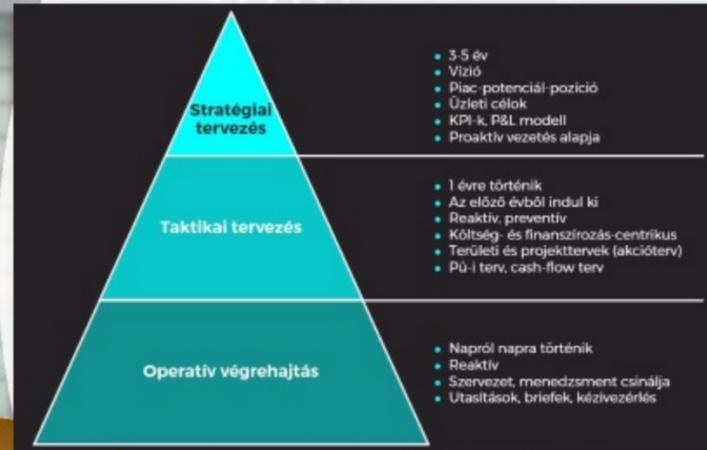
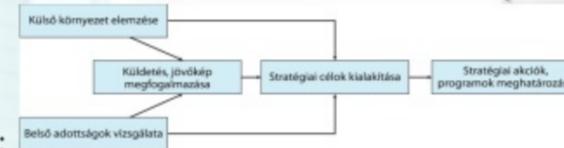
- Több információ kapható (nagyobb tapasztalati tőke, tudástőke!)
- Könnyebb a döntés elfogadása (könnyebb azonosulni, nagyobb a támogatottsága, egyértelműbbek az indítékok)
- Több lehetőség átgondolása
- Gyakran születnek jobb döntések
- Kiváló minőségű döntés veszélybe kerül

### Hátrányai:

- Hangsúly a kompromisszumokon (kizárhatják a legmegfelelőbb döntést)
- Egyéni uralom érvényesül (burkolt egyszemélyi döntés lehetősége, leader(!))
- Hosszabb időt vesz igénybe
- Csoportszellem veszélye – inkább a tagok érdeke kerül előtérbe, mint a szervezet érdeke.

# Stratégia

- A stratégia helye a tervezés folyamatában:
  - Hová akarunk eljutni? (célok kitűzése);
  - Hogyan jutunk oda? (stratégia készítése);
  - Hogyan hajtjuk végre elképzeléseinket? (taktikai és operatív tervezés, budgeting);
  - Hogyan halad a terv megvalósítása? (monitoring);
- Milyen terveket ismerünk? (időhorizont és hatókör szerint)



## Operatív tervek típusai

- egyedi (program és projekt)
- állandó (politikák, sztenderd működési eljárások, szabályok és előírások)

Tervek integrációja, szerves felépítése (miért fontos a hierarchia és a szerveség?)

Kontingenciatervezés szerepe

A hatékony tervezés akadályai:

- változó környezet, ellenállás, szituációs kényszerek: munkaszerződések és kormányzati szabályozás, hibás célok, idő és pénzhány;

Hogyan kell tervezni?

- csúcsról lefelé (vállalati - üzletági - funkcionális), szervesen, nagy részvétellel, kommunikálva, részterveket integrálva

PEST(EL), COPS,  
SWOT

Döntéshozatal

# (Stratégiai) tervezés

**Prof. Dr. Budai Balázs PhD.**  
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu  
+36-20-966-0454



**Célok**

**Stratégia**

A szervezeti konfliktus  
hátterében:  
**a Változás**

# Változás

## A változás négy alapvető oka:

- **emberek:** foglalkoztatotti összetétel változása szervezeti változást indukálhat,
- **technológia:** ma az egyik legnagyobb indukátor, a technológia évente annyit változik, hogy állandó, folyamatos változásra lesz lassan szükség...,
- **kommunikáció:** a kommunikációs formák átalakulása (interakciók mennyiségi és minőségi változásai),
- **verseny:** versenytársi lépések, válaszlépésekre ösztönöznek.

## A változással szembeni ellenállás oka:

- **Bizonytalanság:** félelem az állásvesztés miatt, ez idegességet és nyugtalanságot ezen keresztül ellenállást okoz.
- **Saját érdekek veszélye:** egyéni privilégiumok csökkenése a változtatás miatt.
- **Eltérő észlelések** a változtatás szükségességével kapcsolatban: van, aki szerint szükséges, van aki szerint nem!
- A szervezeti forma bomlása, átalakulása informális csoportok, érdekközösségek bomlásához, tehát egyéni veszteséghez is vezethetnek. A hatalom, a státusz, a biztonság és meghittség elvesztése miatt az egyén **vesztesnek érezheti magát**.

**Krízis:** olyan radikális döntési helyzet, amelynek kimenetele kétes, kiszámíthatatlan:

- a szervezet, egység vagy egyén **rendes működését megzavarja**, létét veszélyeztetheti,
- **erőteljes vezetési intézkedéseket** vár el,
- **nincs idő kísérletezni**, lehetőségeket próbálgatni, gyakorlati és gyors lépések kellenek,
- **erős tudati, testi vagy érzelmi hatása** lehet az érintettekre,
- **jelentős kárt okozhat** életben, testi épségben, vagyonban, vagy ezzel fenyeget,
- **külső segítséget, szakértelmet, látásmódot igényelhet** (vö.: üzemi vakság).
- **krízisincidenssel válik láthatóvá**

## Az ellenállás leküzdése:

- részvétel ösztönzése
- nyílt kommunikáció
- már meglévő ellenállás aktív kezelése: érzékenység az emberi kapcsolatok iránt,
- erőtér-elemzés: ha a változással járó mínuszok számát csökkentjük (pl.: egy informális csoport sértetlenségével), nagyobb a hajlandóság a változásra.

**A tervszerű  
változtatás 7  
lépése**

# Változás

## A változás négy alapvető oka:

- **emberek:** foglalkoztatotti összetétel változása szervezeti változást indukálhat,
- **technológia:** ma az egyik legnagyobb indukátor, a technológia évente annyit változik, hogy állandó, folyamatos változásra lesz lassan szükség...,
- **kommunikáció:** a kommunikációs formák átalakulása (interakciók mennyiségi és minőségi változásai),
- **verseny:** versenytársi lépések, válaszlépésekre ösztönöznek.

## A változással szembeni ellenállás oka:

- **Bizonytalanság:** félelem az állásvesztés miatt, ez idegességet és nyugtalanságot ezen keresztül ellenállást okoz.
- **Saját érdekek veszélye:** egyéni privilégiumok csökkenése a változtatás miatt.
- **Eltérő észlelések** a változtatás szükségességével kapcsolatban: van, aki szerint szükséges, van aki szerint nem!
- A szervezeti forma bomlása, átalakulása informális csoportok, érdekközösségek bomlásához, tehát

- **emberek:** foglalkoztatotti összetétel változása szervezeti változást indukálhat,
- **technológia:** ma az egyik legnagyobb indukátor, a technológia évente annyit változik, hogy állandó, folyamatos változásra lesz lassan szükség...,
- **kommunikáció:** a kommunikációs formák átalakulása (interakciók mennyiségi és minőségi változásai),
- **verseny:** versenytársi lépések, válaszlépésekre ösztönöznek.

### A változással szembeni ellenállás oka:

- **Bizonytalanság:** félelem az állásvesztés miatt, ez idegességet és nyugtalanságot ezen keresztül ellenállást okoz.
- **Saját érdekek veszélye:** egyéni privilégiumok csökkenése a változtatás miatt.
- **Eltérő észlelések** a változtatás szükségességével kapcsolatban: van, aki szerint szükséges, van aki szerint nem!
- A szervezeti forma bomlása, átalakulása informális csoportok, érdekközösségek bomlásához, tehát egyéni veszteséghez is vezethetnek. A hatalom, a státusz, a biztonság és meghittség elvesztése miatt az egyén **vesztesnek érezheti magát.**

an radikális döntési helyzet, amelynek kimenetele kétes, kiszámíthatatlan:

ervezet, egység vagy egyén **rendes működését megzavarja**, létét veszélyeztetheti,  
**eljes vezetési intézkedéseket** vár el,

**s idő kísérletezni**, lehetőségeket próbálgatni, gyakorlati és gyors lépések kellene.

szakertelmet, latasmódot Igenyelhet (vo.: üzemi vakság).

válík láthatóvá

### **Az ellenállás leküzdése:**

- részvétel ösztönzése
- nyílt kommunikáció
- már meglévő ellenállás aktív kezelése: érzékenység az emberi kapcsolatok iránt,
- erőter-elemzés: ha a változással járó mínuszok számát csökkentjük (pl.: egy informális csoport sértetlenségével), nagyobb a hajlandóság a változásra.

# A tervszerű változtatás 7 lépése:

- 1.) A változás iránti **igény felismerése**: időben, nem késlekedve (a négy ok valamelyikének észlelésével)
- 2.) Meg kell határozni a **változás célját**: egyértelmű előnyök megragadásával, amíg ilyen előnyök nincsenek, addig jegelni kell változtatást.
- 3.) **Diagnosztizálni** kell a változás lehetséges **hatásait**: hatásvizsgálat, hatástanulmány;
- 4.) **Döntés** az alkalmazandó beavatkozásról: melyiket, miért;
- 5.) **A beavatkozás dinamikájának megtervezése**: mikor, milyen ütemben, kiken;
- 6.) **Megvalósítás**: valamint az időközben felmerülő gondok orvoslása.
- 7.) **Értékelés és követés**: a vezetőnek vizsgálnia kell, hogy a kitűzött változtatás és a megvalósított változtatás összhangban van-e. Ha igen, új változtatásokon gondolkodhatunk, ha nem finomítani kell a régin.

# 7 lépése:

- 1.) A változás iránti **igény felismerése**: időben, nem késlekedve (a négy ok valamelyikének észlelésével)
- 2.) Meg kell határozni a **változás célját**: egyértelmű előnyök megragadásával, amíg ilyen előnyök nincsenek, addig jegelni kell változtatást.
- 3.) **Diagnosztizálni** kell a változás lehetséges **hatásait**: hatásvizsgálat, hatástanulmány;
- 4.) **Döntés** az alkalmazandó beavatkozásról: melyiket, miért;
- 5.) **A beavatkozás dinamikájának megtervezése**: mikor, milyen ütemben, kiken;
- 6.) **Megvalósítás**: valamint az időközben felmerülő gondok orvoslása.
- 7.) **Értékelés és követés**: a vezetőnek vizsgálnia kell, hogy a kitűzött változtatás és a megvalósított változtatás összhangban van-e. Ha igen, új változtatásokon gondolkodhatunk, ha nem finomítani kell a régin.

# Változás

## A változás négy alapvető oka:

- **emberek:** foglalkoztatotti összetétel változása szervezeti változást indukálhat,
- **technológia:** ma az egyik legnagyobb indukátor, a technológia évente annyit változik, hogy állandó, folyamatos változásra lesz lassan szükség...,
- **kommunikáció:** a kommunikációs formák átalakulása (interakciók mennyiségi és minőségi változásai),
- **verseny:** versenytársi lépések, válaszlépésekre ösztönöznek.

## A változással szembeni ellenállás oka:

- **Bizonytalanság:** félelem az állásvesztés miatt, ez idegességet és nyugtalanságot ezen keresztül ellenállást okoz.
- **Saját érdekek veszélye:** egyéni privilégiumok csökkenése a változtatás miatt.
- **Eltérő észlelések** a változtatás szükségességével kapcsolatban: van, aki szerint szükséges, van aki szerint nem!
- A szervezeti forma bomlása, átalakulása informális csoportok, érdekközösségek bomlásához, tehát egyéni veszteséghez is vezethetnek. A hatalom, a státusz, a biztonság és meghittség elvesztése miatt az egyén **vesztesnek érezheti magát**.

**Krízis:** olyan radikális döntési helyzet, amelynek kimenetele kétes, kiszámíthatatlan:

- a szervezet, egység vagy egyén **rendes működését megzavarja**, létét veszélyeztetheti,
- **erőteljes vezetési intézkedéseket** vár el,
- **nincs idő kísérletezni**, lehetőségeket próbálgatni, gyakorlati és gyors lépések kellenek,
- **erős tudati, testi vagy érzelmi hatása** lehet az érintetteknek,
- **jelentős kárt okozhat** életben, testi épségben, vagyonban, vagy ezzel fenyeget,
- **külső segítséget, szakértelmet, látásmódot igényelhet** (vö.: üzemi vakság).
- **krízisincidenssel** válik láthatóvá

## Az ellenállás leküzdése:

- részvétel ösztönzése
- nyílt kommunikáció
- már meglévő ellenállás aktív kezelése: érzékenység az emberi kapcsolatok iránt,
- **erőtér-elemzés:** ha a változással járó mínuszok számát csökkentjük (pl.: egy informális csoport sértetlenségével), nagyobb a hajlandóság a változásra.

**A tervszerű  
változtatás 7  
lépése**

- **Saját érdekek veszélye:** egyéni privilégiumok csökkenése a változtatás miatt.
- **Eltérő észlelések** a változtatás szükségességével kapcsolatban: van, aki szerint szükséges, van aki szerint nem!
- A szervezeti forma bomlása, átalakulása informális csoportok, érdekközösségek bomlásához, tehát egyéni veszteséghez is vezethetnek. A hatalom, a státusz, a biztonság és meghittség elvesztése miatt az egyén **vesztesnek érezheti magát**.

**Krízis:** olyan radikális döntési helyzet, amelynek kimenetele kétes, kiszámíthatatlan:

- a szervezet, egység vagy egyén **rendes működését megzavarja**, létét veszélyeztetheti,
- **erőteljes vezetési intézkedéseket** vár el,
- **nincs idő kísérletezni**, lehetőségeket próbálgatni, gyakorlati és gyors lépések kellene,
- **erős tudati, testi vagy érzelmi hatása** lehet az érintettekre,
- **jelentős kárt okozhat** életben, testi épségben, vagyonban, vagy ezzel fenyeget,
- **külső segítséget, szakértelmet, látásmódot igényelhet** (vö.: üzemi vakság).
- **krízisincidenssel válik láthatóvá**

**Az ellenállás leküzdése:**

- részvétel ösztönzése
- nyílt kommunikáció

# (Stratégiai) tervezés

**Prof. Dr. Budai Balázs PhD.**  
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu  
+36-20-966-0454



**Célok**

**Stratégia**

A szervezeti konfliktus  
hátterében:  
**a Változás**

# Vigye magával, és nézze meg újra bármikor.

Lemaradt valamiről? Szeretné alaposabban körbejárni a témát? Szkenelje be ezt a kódot vagy kattintson az alábbi gombra a prezentáció megnyitásához. Bármikor, bárhol.

Prezentáció megtekintése

