

STRATÉGIA ÉS MINŐSÉG

„Nincs praktikusabb egy jó elméletnél.”(Boltzmann)

Az emberiség történetének vizsgálatakor nagy valószínűséggel a sok-sok véletlennek tűnő esemény ellenére tapasztalhatunk egyfajta fejlődési tendenciát, amit hajlamosak vagyunk akár „természetesnek” is venni, s egyszerűen csak fejlődésnek tekinteni. Manapság a fejlődés természetes dolog, divattossá, szükségszerűvé, létszükségletté vált. Már nem ilyen „természetes” a kép, ha a jövőn kezdünk el gondolkozni. De ne is szaladjunk előre, gondoljunk csupán arra, hogy mennyire biztosan tudjuk megválaszolni, vajon a jelenben milyen irányú változások közben vagyunk. Ráadásul, ha nem egyszerűen „kívülálló” érdeklődőként, hanem „érdekelteként” akarjuk szemlélni az éppen aktuális folyamatokat, akkor feltehetünk egy igen fontos kérdést:

Mit tegyünk annak érdekében, hogy a – feltehetően jól felismert – változásokhoz kellően alkalmazkodjunk, azok lehető zökkenőmentes lefolyását elősegítsük úgy, hogy ne legyünk vesztesei a folyamatnak?

Nyilván ez utóbbi kérdést nem az egyén szintjén érdemes felvetni és megválaszolni, hanem valamilyen szervezet keretében. A fenti kérdés stratégiai jelentőségű ezért a stratégiai menedzsment alapelveiből kiindulva az alábbi három kérdésre keressük a választ:

*Hol vagyunk most?
Hol akarunk lenni a jövőben?
Hogyan jutunk el oda?*

Nézzük sorban a kérdéseket!

1. Hol vagyunk most?

A XXI. század sok más jelző mellett egyértelműen a globalizáció évszázada. A pozitívumokkal és az ezzel együtt járó kockázatokkal jellemezhető folyamatok alól az állam és közigazgatási szervezetek sem vonhatják ki magukat. A korábbi viszonylagos állandóság dominanciája megszűnt. Pár évtizeddel ezelőtt az életet a viszonylagos állandóság jellemezte (80 % állandóság, 15 % ciklusosság, 5 % változás), ma egy fordított helyzet alakult ki (80 % változás, 15 % ciklusosság, 5 % állandóság)¹³⁹. Klasszikus normák alakulnak át egyik napról a másikra. Életmód és szemléletváltozás következett be, az értékek folyamatosan átalakulnak.

A korábbi jellemző vonások: pl. a viszonylagos zártság, kiszámíthatóság, foglalkoztatás-biztonság, stabil költségvetés már történelemnek számítanak és a közigazgatás, a rendvédelmi szervek is egy sajátos kényszerhelyzetbe kerültek. Pontosan kifejezve: a túlélésért folytatott versenyhelyzetbe. Ezt a folyamatot a 2001. szeptember 11-i

¹³⁹ Jim Gator: Future Studies. Hivatkozva Dunai Péter: Keskenyedő horizont, Népszabadság, 2005. január 8. 4. o.

események még inkább elmélyítették és a biztonság felértékelődésével, horizontális kiterjesztésével még tovább nőttek, még inkább bonyolultabbak lettek az elvárások. Ugyanakkor az egész világon megfigyelhető egy folyamat, amely az állami fenntartási és működési költségek lefaragását célozza meg, s mi sem természetesebb, mint az, hogy mindezt a költségvetési szervek érzik meg először.

A politika a biztonságért felelős szervek (hatóságok)minél olcsóbb, de annál hatásosabb működését várja el. Csökkeni fog a biztonsági érzékenységi küszöb, amelyet azonban össze kell egyeztetni a nemzetközi kötelezettségekkel is. A költségvetés sajátos kezelése sok esetben a működésképtelenség határára sodorhatja a rendvédelmi szerveket, s e pozícióból kell a hatékonyságot preferálni.

A rendvédelmi tevékenység nem olcsó, a biztonság sokba kerül, főleg ha az eseménykövető és nem preventív. A politika érdeke a biztonság garantált, de költségkímélő előállítását, ami már önmagában hordozza az ellentmondást. Ez az ellentmondás megjelenhet a szakmai érvek háttérbe szorításában, és az ellentmondásos prioritásokban. Egy paradox helyzet alakult ki, amit meg kell oldani: nagyobb, minőségileg magasabb szintű elvárásokat kell minél olcsóbban kielégíteni. Az EU-csatlakozás és a teljes jogú schengeni csatlakozásra való felkészülés a folyamatot még inkább katalizálja, s az ismert és várható etalonok, elvárások megfogalmazása is megtörtént.

Ki lehet és ki is kell mondani, hogy a rendvédelmi szervek jövőtervezési kényszerhelyzetbe kerültek, tisztázniuk kell jelenlegi és várható helyüket, szerepüket, stratégiát kell(ett) alkotniuk, stratégiai célokat kitűzni és megtervezni a hozzájuk vezető utat, meg kell találni azokat a módszereket, eszközöket és eljárásokat, amivel mindez kivitelezhető. Stratégia már van bőven, s ezek száma tovább fog gyarapodni.

A folyamatok rendszerszemléletű vizsgálatakor azt tapasztalhatjuk, hogy másfajta megközelítést kíván például a termelékenység növelése az ipari termelésben, mint a szellemi és szolgáltató területeken. Az ipari termelésben a „dolgozz okosabban” elv megvalósításakor sohasem kell vizsgálni, hogy mi is a tényleges feladat és miért kell elvégezni, csupán azt kell megválaszolni, hogy miként lehet a legjobban elvégezni a munkát, amely önmagától értődik. Ezzel szemben, ha a szellemi foglalkozások és főleg a szolgáltatások területén akarjuk növelni a termelékenységet, akkor a következő kérdésekkel kell kezdenünk: Mi a tényleges feladat? Mit akarunk elérni? Miért is csináljuk azt, amit csinálunk? Kiderült, hogy a termelékenységet úgy lehet a legjobban növelni, ha újradefiniáljuk a feladatokat, különösen ha kiküszöböljük a feleslegeseket.

A Határőrség időben felismerte a változásokat, reálisan mérlegelte a lehetőségeket és túllépett a hagyományos tervezésen. A kihívásokra választ kíván adni. Megkezdte a stratégiai alapú tervezést, a menedzsment szemléletet kívánja a stratégiai kérdésekben érvényesíteni, önértékelést hajtott végre, megkezdte a minőségfejlesztési tevékenységet, majd erre alapozva döntés született a minőségirányítási rendszer kialakítására, kialakult a projekttervezés intézményi rendszere, az innovációs tevékenység is új lendületet kapott. Stratégiai partnerség keretében keres a szervezet megoldásokat a hatékonyság növelésére, a párhuzamosságok kiküszöbölésére, az integrált biztonság erősítésére.

2. Hol akarunk lenni a jövőben?

A talpon maradás kérdéseit vizsgálva egyértelmű, hogy csak azok a szervezetek képesek versenyben maradni, amelyek megfogalmazták küldetésüket, jövőképüket, körülhatárolták azokat az értékeket, amelyek meghatározzák a szervezeti létet, mély

gyökerekkel rendelkező szervezeti kultúrát mondhatnak magukénak, világos stratégiájuk van, azt karbantartják és érvényesül a „management-szemlélet”.

A legcélravezetőbb az adaptációra épített jövőtervezés. Mit lehet tenni? A meglévő erőforrásokat hatékonyan kihasználni, s újakat keresni. Meg kell vizsgálni az erőforrások teljes körét, lehetőségeit, így a humán erőforrás-gazdálkodást, az információkból adódó lehetőségeket (az információ önmagában is erőforrás), a technológiai váltás-korszerűsítés megoldásait. Ha a tartalékok elfogytak, a folyamatok racionalizálása, a környezeti megítélés javítása, a teljes körű forrásgazdálkodásban a minőségi folyamatokra alapozva még van mit keresni.

A Határország az európai uniós és schengeni integrációs folyamat, a nemzeti rendvédelmi stratégia elvárásainak megfelelő, folyamatosan és tervszerűen megújuló, egységes struktúrájú, alapvetően centrális felépítésű, a társ rendvédelmi szervekkel ésszerű feladatmegosztásra, tevékenységi integrációra törekvő, nemzetközi kapcsolatait bővítő, az európai és nemzeti komplex biztonság támogatásában egyre nagyobb szerepet vállaló, az illegális migráció kezelésében meghatározó szerepet betöltő, minőségi alapon működő önálló rendvédelmi-, idegenrendészeti- szerveként kívánja megoldani feladatait. Az évtized végére az EU határrendészeti-idegenrendészeti szerveinek élvonalába kíván tartozni, amely etalonként szolgálhat a további bővítésben résztvevő országok számára.

A szűkebb és tágabb környezetben a minőség meghatározó tényezővé vált, így az elvárások és lehetőségek összhangja megteremtéséhez is a hatékonyság, a hatásosság, a minőség látszik járható útnak. A minőségnek vannak indikátorai, de sajnos ezek között a biztonság nem szerepel kiemelt helyen, annak ellenére, hogy az EU a „szabadság, a jog és a biztonság” térsége, és az aktuális teendőket a Hágai program, valamint annak végrehajtására készülő Cselekvési terv egyértelműen megfogalmazta.

A rendvédelem közigazgatási minőség alapvető indikátorai, különösen európai szemmel, a következők lehetnek:

- a társadalmi elvárásoknak történő megfelelés (a bürokrácia minimalizálása; az átláthatóság növelése; a hatékonyság fokozása; a korrupció eliminálása);
- alapvető társadalmi problémák kezelése (bizalmatlanság, bűncselekmények, szennyezések);
- infokommunikációs technológiák eredményes alkalmazása (e-ügyintézés, tájékoztatás);
- migráció, kulturális különbségek okozta problémák feloldása;
- tudásmenedzsment (hatékony belső (szervezetben belüli) tudásmegosztás; a közigazgatási szakemberek tudástőkéjének rendszerezése (időben és térben));
- kapcsolatépítés (benchmarking; benchlearning; civil kapcsolatok; hivatalok közötti hatékony és gyors együttműködés; ügyfél-tájékoztatás; (ön)kormányzati szintek közötti kooperáció);
- minőségfejlesztési eszközök alkalmazása (továbbképzés; minőségirányítási rendszerek);
- teljesítőképesség (Lisszaboni Stratégia megvalósításának elősegítése; a GDP növekedését elősegítő hozzáadott-érték fokozása);
- teljesítmény- és eredményközpontúság, integrált szolgáltatások nyújtása, ügyfél-orientált ügyintézés;

- vezetés, szervezetrányítás, világos célok, stratégia és érték-preferenciák, motiváció¹⁴⁰.

A minőséget integrálni kell. A minőség integrálódása annyit jelent, hogy az egész szervezet képes folyamatosan megújítani önmagát, eljárásait, alapvető kompetenciáit és képességeit annak érdekében, hogy hosszú távon megőrizhesse versenyképességét. A vezetőknek meg kell tanulniuk a szervezet tökéletesítését és megújítását úgy, hogy a minőségkonceptiót és a minőségesszközöket napi munkájukban alkalmazzák.

3. Hogyan jutunk el oda?

A minőség stratégiai tényező, a sikeres jövő kulcsa. A minőséget a korábbinál szélesebb területen értelmezzük: minőség a gondolkodásban, minőség a cselekvésben, minőség a vezetésben, minőség a viselkedésben stb. A korszerű minőségirányítás az előrelátásnak és a pánikszerű intézkedések megelőzésének eszköze. Jelentősen különbözik az eredmény, ha az intézkedésekre megkésve, krízishelyzetben kerül sor, vagy nyugodt, előrelátó, megfontolt légkörben. A minőségirányítás folyamatos továbbfejlesztéssel lép túl az akadályokon, előre látva és megelőzve a kríziseket.

A szolgáltató rendvédelemnek van jövője. Azoknak, akik holnap is sikeresen akarnak versenyezni, tovább kell lépniük; meg kell találniuk a helyes egyensúlyt az érdekeltek (a vevők, az ügyfelek, a tulajdonosok, az alkalmazottak, a partnerek, a beszállítók és a társadalom) elvárásainak kielégítése és a belső hatékonyság folyamatos továbbfejlesztése között. Meg kell találniuk a módját, hogy megbirkózzanak az állandó változással, és ezen kívül ki kell fejleszteniük az alkalmazottak átlagon felüli képességet és készségét a megvalósításhoz.

A jövő kihívása: az összes érdekelt elégedettségének elérése és a belső hatékonyság folyamatos továbbfejlesztése. A jól átgondolt és helyesen megvalósított minőségirányítás lehetővé teszi számunkra, hogy megfelelő választ adjunk erre a kihívásra.

Korábban a termék/szolgáltatásminőség, a vevői/ügyféli elégedettség, a vevőnek/ügyfélnek nyújtott új érték volt a kritikus tényezője a versenyképes üzletnek/szolgáltatásnak. Ezek ma már és a jövőben egyre inkább csak alapkövetelménynek számítanak.

3.1. A minőségügyi megfelelés csomópontjai

Ügyfél/fogyasztói központúság

A szervezetek az ügyfelektől/fogyasztóktól függenek, ezért ismerniük kell jelenlegi és jövőbeni ügyfelek/fogyasztók szükségleteit, teljesíteniük kell a követelményeket, és igyekezniük kell felülmúlni az általános elvárásokat.

A szervezettel szemben azonban más érdekeltek is támasztanak követelményeket, így az ügyfél/fogyasztói központúság értelmezése tágabb lesz, hiszen a szervezetnek erőfeszítéseket kell tennie ezek teljesítésére is.

¹⁴⁰ Kovács Ákos BH KKH

Vezetés

A vezetők gondoskodnak a célok, az irányok és a szervezet belső környezetének egységéről. Olyan környezetet hoznak létre, melyben az emberek teljes mértékig részt vesznek a szervezet céljainak elérésében.

A vezetés fogalma itt mást jelent, mint a szervezetek vezetése (management), ahol a vezetés tárgya alapvetően a szervezet, és a vezetés célja a szervezeti eredmény. Itt a vezetés: az emberek vezetése (leadership) jelenti, ebben a vezetés tárgya az ember, és a vezetés célja az érdekeltek elégedettsége.

Az emberek bevonása

A szervezet lényegét minden szinten az emberek jelentik, és az ő teljes mértékű bevonásuk teszi lehetővé képességeik hasznosítását a szervezet javára.

Ez az alapelv oldja fel azt a feszültséget, amely a döntéshozó vezetők és a végrehajtó alkalmazottak között keletkezik. Az emberek bevonása azt is jelenti, hogy javaslatokat kapnak a célok kitűzésekor és a döntéshozatalban.

Kölcsönösen előnyös kapcsolatok a partnerekkel, együttműködéssel

A szervezet és a partnerek közti kölcsönösen előnyös kapcsolat fokozza a szervezet és a partnerek képességét.

Az emberek vezetése, az emberek bevonása és a partnerség együttesen alkotja azt a teljes elkötelezettséget, ami nélkülözhetetlen sikertényező a teljes körű minőség megvalósításához.

Folyamatszempléti megközelítés

A kívánt eredményt hatékonyabban lehet elérni, ha az ezt létrehozó erőforrásokat és tevékenységeket folyamatként irányítják. Az egy szervezeten belül alkalmazott folyamatok és az ilyen folyamatok közötti kölcsönhatások módszeres azonosítását és irányítás folyamatshemléleti megközelítésének nevezzük.

Rendszerszemlélet az irányításban

Az egymással összefüggő folyamatok rendszerének azonosítása, megértése és adott cél elérése érdekében való irányítása hozzájárul a szervezet hatásosságához és hatékonyságához. A rendszerszemlélet érvényesülésének és a szervezet szereplői közötti, a célok és módszerek tekintetében fennálló egyetértésnek szinergikus hatása van a szervezet eredményes működésére.

Tényeken alapuló döntéshozatal

A hatásos döntések az adatok és információk logikai és intuitív elemzésén alapulnak. A legjobb döntés elmulasztása nagy veszteségeket okozhat a szervezetnek, ezért növekedett meg az új szabványokban a statisztikai módszerek és a korszerű értékelési eljárások szerepe.

Folyamatok továbbfejlesztés

A szervezet állandó célja, és azokra a tevékenységekre vonatkozik, amelyek célja a szolgáltatások/termékek tulajdonságainak és jellemzőinek tökéletesítése és/vagy az előállításukhoz használt folyamatok hatásosságának és hatékonyságának növelése.

A folyamatszemplélet, a rendszerszemlélet, a tényeken alapuló döntések és a folyamatos továbbfejlesztés bázisán valósítható meg a teljes körű minőségirányítás harmadik oszlopa: a folyamat-továbbfejlesztés.

A folyamatteljesítményt két alapvető területen kell mérni és értékelni: ezek a hatásosság és a hatékonyság.

A *hatásosság* - a helyes dolgot tenni - azt jelenti, hogy mit állítottunk elő ahhoz viszonyítva, amit a vevők igényelnek vagy elvárnak, vagyis a vevők elégedettségét. A hatásosságot úgy növelhetjük, hogy továbbfejlesztjük a szolgáltatást/terméket és/vagy az előállítási folyamatokat.

A *hatékonyság* - a dolgot helyesen tenni - azt jelzi, hogy a folyamat a funkciókat milyen jól teljesíti, azaz magának a folyamatnak az összhangját. A hatékonyság csak a folyamat továbbfejlesztésével növelhető, pl. a nem megfelelő szolgáltatások/termékek, változékonyság, pazarlás az erőforrásokkal, hosszú ciklusidők mint veszteségforrások módszeres csökkentésével.

Mindkét terület véget nem érő továbbfejlesztése vezet a világszínvonalú folyamatteljesítményhez.

A minőségügyi szemlélet általános megközelítése után nézzük meg, hogy milyen konkrét feladatok jelentkeznek: A **vezetés** szintjén a talpon maradás azt jelenti, hogy

- jó stratégiát kell alkotni, a folyamatokat időben fel kell tudni ismerni, beazonosítani és kihasználni, vagy hatásukat befolyásolni;
- A versenyhelyzetben a kreativitás és innováció ösztönzése a tudásmanagement támogatása, a tanulási folyamatok erősítése alapvető szempont;
- Minden vezetési szintnek folyamatosan vizsgálnia kell saját hatékonyságát, netán alkalmasságát. Új munkamódszerekre, megoldásokra van szükség, erősíteni kell a team- munkát;
- A vezetés számára külön kihívást jelent az együttműködés és (stratégiai) partnerség kialakítása, fenntartása, a fogadókészség biztosítása;
- A minőség legfőbb kifejeződése a bizalom, amelyet elsősorban szakmai megbízhatóságra célszerű alapozni;
- Végül a vezetés feladata és felelőssége a stratégia megvalósításának elérése.

4. Milyen lehetőségekkel kell számolnia a szervezetnek a jövőt illetően?

A minőség általános és minden területre kiterjedő fogalmat takar, indikátorainak száma szinte végtelen lehet. A minőség természetesen nem jelentheti ugyanazt különböző területeken, szinteken illetve országokban. Más-más lehet a megvalósítás helyi körülmények, hagyományok és lehetőségek közepette, eltérő jelentése lehet például a rendelkezésre álló anyagi források mértékétől függően is.

A Határőrség elindult ezen az úton. Szerencsére nem vagyunk egyedül. A Rendőrség és a társ rendvédelmi szervek is ezt az utat járják be, a Határőrség sok hasznos tapasztalatot vehetett át tőlük. A rendőrség sok területen előbbre jár, ami további

tapasztalatot jelent. A Határőrség 2004-ben teljesítette a rendvédelmi CAF önértékelést, amiért 3 központi, 10 területi és 63 helyi szervezeti egység és elem részesült a hazai CAF implementátor által kibocsátott „Módszertani igazolás”-ban. A Határőrség országos parancsnoka kiadta a „A Határőrség minőségpolitikai nyilatkozata”-t. Az első lépések tehát megtörténtek.

A közeljövő menetrendje:

- CAF önértékelés tapasztalatainak felhasználása;
- Az ISO 9001:2000 bevezetésének ütemezett megkezdése;
- E.F.Q.M. önértékelés megvalósítása területi és központi szinten;
- Integrált minőségirányítási rendszer kialakítása;
- Pályázás a szervezet profiljának megfelelő minőségi díjra.

5. Befejezés helyett

A Konferencia a minőségről szól, arról, hogy a rendvédelmi szervezeteknek, így a Határőrségnek is be kell járnia azt az evolúciós utat, amely a szolgáltató rendvédelemhez vezet. A minőség nem azonos a falra kiakasztott „Certificate”-tel, a főnök vitrinjében lévő emlékplakettel, hanem a napi megfelelésnek az elismerésével. A szolgáltatás nagyon nehéz „műfaj”, gondoljunk csak arra, hogy ha hozzászokunk egy jó dologhoz, egy idő után észre sem vesszük, hogy jó, hanem természetesnek vesszük. Ha azonban akár egyszer is eltér a szolgáltató a megszokottól, az egész addigi teljesítmény egyszeriben rombadól, s nagyon nehéz az elismertséget, elégedettséget újra kivívni. Ennek egyszerű oka van, a fogyasztót csalódás érte, a bizalom megrendült. A XXI. században egyik szolgáltató sem éli túl a bizalomvesztést, még a hatósági jogérvényesítők is válságos helyzetbe kerülhetnek, ha nem felelnek meg a minőségi elvárásoknak. A tematikus tudományos konferenciák lehetőséget adnak arra, hogy a résztvevők első kézből értesülhessenek a folyamatok alakulásáról, felfrissíthessék ismereteiket és együtt keressék a megoldásokat.

Felhasznált irodalom:

1. Bakos Ferenc: Idegenszavak és kifejezések szótára. Akadémiai Kiadó. Budapest, 2003.
2. Balaton Károly: A stratégiaalkotási folyamatok jellemzői hazai vállalatoknál. Vezetéstudomány 2001/1. sz. 2-7. o.
3. Barakonyi Károly: A stratégiai döntések természete. Marketing & Menedzsment 1998/4. sz.
4. Barakonyi Károly: Stratégiai döntések. JPTE Pécs, 1998.
5. Barakonyi Károly-Peter Lorange: Stratégiai management. KJK Könyvkiadó. Budapest, 1994.
6. Barakonyi Károly-Bencze Veronika-Ringhoffer Örs: Esettanulmány gyűjtemény – Stratégiai tervezés, Stratégiai menedzsment. JPTE Pécs, 1994.
7. Barakonyi Károly: Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest, 2000.
8. Bayer József-Czakó Erzsébet: A startégiái vezetés sajátosságai a globalizáció közepette. Vezetéstudomány 1998/12. sz. 14-24. o.
9. Beke Mária: Tanuló szervezet avagy hogyan tudunk megfelelni a XXI. század kihívásainak. Vezetéstudomány 2001/7-8. sz. 41-47. o.
10. Bögel György-Salamonné Huszty Anna: Vállalati stratégiaalkotás Magyarországon: Jelenségek és kérdőjelek. Vezetéstudomány 1998/12. 1-9. o.
11. Bögel György-Salamonné Huszty Anna: Vállalatvezetés felső fokon. Kossuth Kiadó. Budapest, 1998.
12. Briák Ottó: A képesség- és feladatalapú tervezés elméleti alapjai: Új Honvédségi Szemle 2002/11. sz. 37-46. o.
13. Buzády Zoltán: Stratégiai szövetségek szervezeteleméletei. Vezetéstudomány 2000/7-8. sz. 25-43. o.
14. Csabai György: A XXI. század amerikai stratégiái. Új Honvédségi Szemle 2002/12. sz. 40-44. o.
15. Czakó Erzsébet: Érték az üzleti stratégiákban –a Porteri koncepciók és változásai. Vezetéstudomány 2003/5. sz. 3-9. o.

16. Dinya László: A közszolgálati menedzsment sajátosságainak kutatási tapasztalatai. *Vezetéstudomány* 2002/12. sz. 2-11. o.
17. Dobák Miklós: Versenyképesség és szervezeti átalakulás. *Vezetéstudomány* 1999/4. sz. 9-14. o.
18. Lindner Sándor: Információs biztonság – humán biztonság. *Humánpolitikai Szemle* 2002/12. sz. 24-30. o.
19. Várhegyi István-Makkay Imre: Információs korszak, információs háború, biztonságkultúra. OMIKK Budapest, 2000.
20. Enczi László: Oktatási segédlet a Rendészeti Vezetővé Képző Tanfolyam hallgatói részére. ORFK Budapest, 2001.
21. Farkas Ferenc-Kurucz Zsuzsanna-Rappai Gábor: A vezetés szerepe a tudásmenedzsmentben. *Vezetéstudomány* 2002/11. sz. 22-40. o.
22. Futó Péter: Vállalt átvilágítás – EU csatlakozásra való felkészülés. *Vezetéstudomány* 2002/6. sz. 32-46. o.
23. Göber Lajos: A stratégiai célok interaktív és diagnosztikai elérése. *Korszerű Vezetés* 2003/5. sz. 13-17. o.
24. Görög Mihály: Stratégia, projekt, projektszervezet – a hosszú távú siker zálogai. *Vezetéstudomány* 2001/5. sz. 2-11. o.
25. Hanyecz Lajos: Tervezés és controlling a vezetési, irányítási folyamatokban. *Vezetéstudomány* 1999/7-8. sz. 30-37. o.
26. Heidrich Balázs: A szervezeti kultúra változtatásáról és vezetési kérdéseiről. *Vezetéstudomány* 1998/1. sz. 1-9. o.
27. Horváth M. Tamás: A regionális intézményrendszer kiépítése Magyarországon: szervezeti rend és működés. *Magyar Közigazgatás* 2003/5. sz. 257-271. o.
28. Hoványi Gábor: Versenyelőny: a gyenge jelekre tájolt menedzsment (WSOM). *Vezetéstudomány* 2002/5. sz. 30-39. o.
29. Hoványi Gábor: Mikor választja a vállalatvezetés a logisztikai koncepciót? Kihívások és válaszok különös tekintettel az EU csatlakozásra. *Vezetéstudomány* 2003/4. sz. 2-7. o.
30. Imre Tamás: A szcenárió tervezés mint a stratégiaalkotás része. *Vezetéstudomány* 1996/4. sz.
31. Imre Tamás: Szinenergia-menedzsment mint a tartós stratégiai versenyelőny megszerzésének egyik módja. *Vezetéstudomány* 1998/11. sz. 20-38. o.
32. Jarjabka Ákos: A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára. *Vezetéstudomány* 1998/11. sz. 20-38. o.
33. Jarjabka Ákos: A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma. *Vezetéstudomány* 2001/7-8. o. 25-32. o.
34. Jávor Endre: A biztonsági stratégia kidolgozása során érvényesítendő elvek és módszerek. *Hadtudomány* 2000. június 2. sz. 20-27. o.
35. Jenei György: Stratégiai szemlélet és új közintézményi menedzsment. *Vezetéstudomány* 2000/9. sz. 2-12. o.
36. Gerry Johnson-Kevan Scholes: *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall. New York 1997.
37. Juhász Ferenc: A magyar védelempolitika alakulása és jövője. *Új Honvédségi Szemle* 2001/12. sz. 51-57. o.
38. Kapás Judit: A vállalat tudása. *Vezetéstudomány* 1998/6. sz. 2-11. o.
39. Kapás Judit: A vállalati stratégia elméletei. *Vezetéstudomány* 1998/11. sz. 47-55. o.
40. Karoliny Mártonné: Ezredfordulós pillanatkép a hazai személyzeti emberi erőforrás részlegekről. *Humánpolitikai Szemle* 201/12. sz. 3-20. o.
41. Kaucsek György, Simon Péter: A vállalati rugalmasság elemzése. *Vezetéstudomány* 2002/7-8. sz. 2-17. o.
42. Király László György: Teljesítménymérés és érékelés a közigazgatásban. *Vezetéstudomány* 1997/7-8. sz. 2-18. o.
43. Klimkó Gábor: A tudás jellemzése megjelenési formái szerint. *Vezetéstudomány* 2002/3. sz. 19-23. o.
44. Klimkó Gábor: A tudásmenedzsment megközelítési módjai. *Vezetéstudomány* 2001/4. sz. 14-20. o.
45. Kovács Ákos: Európai közigazgatási minőség konferencia, Rotterdam, 2004.09.15-17. <http://web.b-m.hu/bkhh>
46. Koncz Katalin: Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. *Vezetéstudomány* 2002/4. sz. 2-15. o.
47. Kovács Sándor: Vezetői munka-versenyképesség. *Vezetéstudomány* 1998/2. sz. 2-14. o.
48. Kristóf Tamás: A szcenárió módszer a stratégiaalkotásban I. rész. *Vezetéstudomány* 2002/9. sz. 17-27. o.
49. Kristóf Tamás: A szcenárió módszer a stratégiaalkotásban II. rész. *Vezetéstudomány* 2002/10. sz. 33-34. o.
50. Kuti Ferenc: A civil kontroll és gyakorlatának egyes kérdései a rendvédelmi szerveknél. *Hadtudomány* 2001. március 1. sz. 82-91. o.
51. Lengyel György: Bizonytalanság, bizalomhiány, veszélytudat. *Belügyi Szemle. Külföldi Figyelő* 117-128. o.
52. Lovász Zoltán: Stratégiák és doktrínák. *Új Honvédségi Szemle* 2002/12. sz. 12-22. o.
53. Madari Ákos: E, mint Európa. Euro Info Service Budapest. 2002. június
54. Marosán György: *Stratégiai menedzsment*. Kalibra Kiadó, Budapest 1996.
55. Márton József: A vezetési kultúra vizsgálata mendí módszerrel. *Vezetéstudomány* 2001/4. sz. 2-13. o.
56. Matus János: A stratégiai felülvizsgálatokról a demokratikus országokban. *Hadtudomány*, 1999. december 3-4. sz. 29-34. o.
57. Mészáros Tamás, Bálint András: Mi lesz veled stratégia? *Vezetéstudomány* 2002/1. sz. 3-11. o.

58. Nagy László: Gondolatok a nemzeti stratégiáról. *Hadtudomány*, 1998. szeptember 3.sz. 3-13. o.
59. Németh Balázs: Folyamatjavítás és változásmenedzsment. *Vezetéstudomány* 1999/7-8. 22-29. o.
60. Nováky Erzsébet: Jövőkutatás. Aula Kiadó Kft. Budapest, 1995.
61. ORFK Hivatala: ORFK Hivatala által szervezett stratégiai tervezési továbbképzés anyaga. *Dobogókő*, 2001. november 5-7.
62. Pálné Kovács Ilona: A régióépítés stratégiája. *Comitatus. Önkormányzati Szemle* 3/2000. sz. 6-18 o.
63. Papanek Gábor: A gyors fejlődés útja: a tudás fokozott megbecsülése. *Vezetéstudomány* 2000/1. sz. 27-36. o.
64. Papp Gy. Ilona: Háromszintű mátrixrendszer a stratégia kialakításában. *Vezetéstudomány* 1999/5. sz. 12-31. o.
65. Pecze Krisztina: Stratégia és vállalatközi kapcsolatok. *Vezetéstudomány* 2003/6. sz. 2-16. o.
66. Pekó József: A haderőreform stratégiai alapkérdéseiről. *Hadtudomány* 2001. március 1. sz. 33-48. o.
67. Pekó József: A hovádelem alkotmányi és politikai stratégiai modernizációja. *Hadtudomány* 2003. március 1. sz. 41-52. o.
68. Pekó József : A katonai védelem stratégiai alapkérdéseiről. *Hadtudomány* 2000. március 1. sz. 37-51. o.
69. Pekó József: A nemzeti katonai stratégiaalkotás és modernizáció alapkérdései. *Hadtudomány* 2002. szeptember 3. sz. 3-18. o.
70. Pirityi Sándor: Érdekek „határok nélkül” – érdekkivetés és geopolitika. *Hadtudomány* 2002. szeptember 3. sz. 3-18. o.
71. Pitti Zoltán: A versenyképesség mint napjaink legújabb kihívása. *Vezetéstudomány* 2002. különszám 14-22. o.
72. Rácz Lajos: Az európai biztonság néhány geostratégiai aspektusa. *Hadtudomány* 2000. június 2. sz. 13-19. o.
73. Raffai Mária: RTEBP Újjászervezési módszertan. *Novadat Kiadó Budapest*, 1999.
74. Raffai Mária: BPR Üzleti Folyamatok Újjászervezése. *Novadat Kiadó Budapest*, 1999.
75. Rónai Péter: A logisztikai stratégiaalkotás térségi és időhorizontjai. *Vezetéstudomány* 2001/9. sz. 25-30. o.
76. Leslie W. Rue-Phyllis G. Holland: *Strategic Management-Concepts and Experiences*. McGraw Hill. New York-London-Sydney-Toronto 1986.
77. Salamonné Huszty Anna: Mi is az a stratégia? *Vezetéstudomány* 2000/2. sz. 15-26. o.
78. Siegler András: Az európai kutatási térség és Magyarország. *Európai Tükör* 2./2003. 33-54. o.
79. Szelezky Zsolt: A tudásmenedzsment koncepciója és háttere. *Vezetéstudomány* 1999/12. sz. 22-30. o.
80. Szilágyi Krisztina: Közép-európai alternatíva. *Hadtudomány* 1996. március 1. sz. 14-20. o.
81. Szternák György: Stratégiák és doktrínák. *Hadtudomány* 1997. szeptember 3. sz. 41-47. o.
82. Szun-Ce: *A hadviselés törvényei*. Balassi Kiadó. Budapest, 1998.
83. Szűcs István: Projektmenedzsment a vezetés szolgálatában. *Vezetéstudomány* 2000/1. sz. 56-62. o.
84. Tari Ernő: A stratégiai szövetség szervezeti jogi formái. *Vezetéstudomány* 1999/12. sz. 2-14. o.
85. Tasnádi József: Integrált kommunikáció. *Vezetéstudomány* 2000/4. sz. 17-24. o.
86. Teke András: A Határőrség középtávú testületi (szak)stratégiája. *Belügyi Szemle* 2003/6. sz. 46-61. o.
87. Teke András: A rendvédelmi szervek stratégiai tervezéséről. *Szakmai Szemle* 2004/1. sz. 114-130. o.
88. Teke András: A magyar Határőrség és az EU integráció. *Belügyi Szemle* 2003/4. sz. 25-41. o.
89. John L. Thompson: *Strategic Management-Awareness and Change*. International Thomson Buisness Press. London-Bonn-Boston 1997.
90. Varga János: A nemzeti biztonsági stratégia és határörizet. *Főiskolai Figyelő* 1999/2. sz. 27-37. o.
91. Vígvári András: Az ellenőrzési funkció felértékelődése és a modern gazdálkodás kihívásai. *Vezetéstudomány* 2002/10. sz. 45-57. o.
92. Zoltayné Paprika Zita: A tudásmenedzsment szerepe a döntéshozatalban. *Vezetéstudomány* 2002/3. sz. 12-18. o.