ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEM
**Hadtudományi Doktori Iskola**

**Kovács Zoltán nyá. dandártábornok**

# A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY FELKÉSZÍTÉSÉNEK IDŐSZERŰ KÉRDÉSEI, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A SZERVEZETI ÉS SZEMÉLYKÖZI KONFLIKTUSOKRA

című doktori (PhD) értekezésének szerzői ismertetése

**– 2007 –**

# I. A KUTATÁSI FELADAT ÖSSZEFOGLALÁSA ÉS CÉLKITŰZÉSEI

Az MH jelenlegi strukturális felépítését a vonatkozó hatályos jogszabályok és az állami irányítás egyéb jogi eszközei határozzák meg. Ezek adják meg a személyi állomány felkészítésének normáit is. Ezekkel a napi élet során vitába szállni nem lehet, még akkor sem, ha nyilvánvalóan látható, hogy az élet jobbításért kiált.

A tudományos kutatás, a kutatómunka eredményeinek összegezése azonban a döntéshozók számára képes olyan bázisul szolgálni, amelynek segítségével könnyebben felvállalható a változtatás.

*A Magyar Honvédség struktúrájában és működésében a több mint másfél évtizede tartó átalakítás legfontosabb lépéseként – több európai haderőhöz hasonlóan – az önkéntes haderőre való áttéréssel megtörtént a XXI. század kihívásaival összhangban lévő haderő alapjainak lerakása. Az optimálisnál hosszabb ideig tartó átmenet sok esetben válságmenedzselést követel meg, amely a kelleténél jobban kitolja a sikeres szervezeti kultúraváltás befejezését.* Ezzel együtt nem alakult ki még teljesen az új típusú követelményeknek és feltételeknek megfelelő működési rend sem.

A haderőt is érintette a rendszerváltozás, a szervezet számára a legnagyobb kihívást, mégis a megváltozott szerepet betöltő, s ebből fakadóan átalakuló szerkezetű NATO követelményeinek való megfelelés jelenti, súlyosbítva a helyzetet az egyre szűkülő erőforráskészletekkel.

*. A 2001. szeptember 11-i események rámutattak, hogy a globalizálódó terrorizmus méretével és káros hatásaival olyan mértékű veszélyt jelent a fejlett világra, hogy az ellene való sikeres fellépés meghaladja a rendvédelmi szervek képességeit és hatáskörét*, továbbá a NATO felvállalta, hogy a nemzetközi szervezetek felkérésére és felhatalmazása alapján katonai szervezetével, mint globálisan jelenlévő erővel részt vegyen a világban jelenlévő, eszkalációval vagy humanitárius katasztrófával fenyegető helyi katonai konfliktusok rendezésében

Ezekhez – a tartalmukban és megvalósítási formájukban új feladatokhoz – a Magyar Honvédségnek új képességeket kell biztosítania, amelyekre kiképzési rendszerén belül fel kell készítenie az állományát. A feladatrendszer nem csak jellegében más, mint a hagyományos harc megvívása, hanem újszerű kihívásokat jelent a végrehajtás tartalma, a fizikai és a kulturális környezete is. Ebből adódóan a felkészítési – és a szorosan hozzá kapcsolódó más – rendszereknek tartalmukban és megvalósítási módszereikben biztosítaniuk kell az MH jelenlegi és a közel jövőben jelentkező feladatainak végrehajtását

*A mai magyar haderő* heterogenitása következtében a társadalom minden jegyét (pozitív és negatív) magán viseli, ennek tudható be, hogy *belső viszonyai* a „kaotikus” állapotok miatt *feszültséggel terheltek, konfliktusosak*. A katonai pálya sajátossága, hogy alaprendeltetésből adódó feladatai révén, személyi állományától elvárt a stressz tartós elviselése, a konfliktusok kezelésének, feloldásának képessége.

A már említett konfliktusos helyzetek egymástól elválaszthatatlanok, a személyi állomány összetételétől az előmeneteli rendszer anomáliáin át, a strukturális problémákig mind–mind közvetlen összefüggésben vannak a személyi állomány fejlesztésének kérdéseivel, végső soron a katonák és az alegységek felkészítésével, kiképzésével. A jogszabályi környezet változtatásának egyik súlypontja a politikai rendszerváltozás óta a környezethez – első időkben – a kialakuló piacgazdasági feltételekhez, a későbbiekben pedig a nemzetközi környezet változásához, mindenekelőtt a NATO csatlakozáshoz, és nem utolsó sorban a radikálisan csökkenő költségvetési környezethez történő alkalmazkodás. Mindezeket az élesen változó körülményeket írta felül az önkéntes (professzionális) haderő bevezetésére hozott, a korábban tervezettnél gyorsabb ütemű, rövidebb határidejű előkészítésre hozott döntés, majd a megvalósítás.

A 90-es évek elejétől permanens átalakítás a képzési, kiképzési rendszert is érintette, mind elveiben, mind struktúrájában, azonban éppen a változások gyors üteme miatt képtelen volt a gyökeresedésre, jelentős részben ad hoc, az éppen hiányzó képesség, vagy rendszerigény nyomán feladta a hosszútávú építkezés esélyét, feláldozta azt a rövidtávú érdekek oltárán. Nem képes az igények folyamatos változására rugalmasan reagálni, nincs olyan alkalmazkodási képessége, amely struktúra és lényeges alapelvi módosítások nélkül képes lenne az igények kielégítésére. *Megnőtt a rendszeren belüli bizonytalanság*, ami nem csak a felkészítés, kiképzés minőségére, megfelelésére, hanem a személyközi kapcsolatokra és a szervezetek közötti együttműködésre is hatással van, végső soron a felkészítés nem megfelelő minőségén túl következménye a személyközi konfliktusokra is közvetlen hatással bír.

A fent említett problémakörök megjelenése (szervezeti kultúraváltás, önkéntes haderőre történő áttérés, új feladatok a NATO csatlakozásból adódóan, stb.) kikerülhetetlenné teszi annak a kérdéskörnek elemzését, amely a szervezet állományát érintő konfliktusok és interperszonális feszültségek oki tényezőjeként összeadódó stresszként jelentkezik az állomány teljes körénél. A stresszkeltő események szervezet– és foglalkozáslélektani szempontú elemzése, és az abból levonható következtetések és javaslatok fontos alapját kell, hogy adják az állomány kiválasztásának, felkészítésének és értékelési rendjének.

## II. A KUTATÁS HIPOTÉZISEI ÉS FŐBB CÉLKITŰZÉSEI

### A kutatás hipotézisei

Az értekezés elkészítésekor abból a tényből indultam ki, hogy az MH képzési rendszere változtatást igényel. A változtatásokat tudományos elemzésekre kell építeni. A javasolt változtatásokat össze kell vetni a magyar sajátosságokkal, a jelenlegi magyar jogrendszerrel, valamint az MH előtt álló feladatokkal.

**Ennek megfelelően a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:**

**1.** A Magyar Honvédség képzési rendszere – nem vitatva a pozitív tulajdonságokat – nem képes azonnal, illetve rövid időn belül megbízható szinten alkalmazható képességekkel rendelkező állományt a feladatok végrehajtására rendelt alakulatok számára biztosítani.

**2.** A képzés és felkészítés rendszerében nem szabad rövidtávú, a napi igények kielégítésére irányuló, nem kellően megalapozott változtatásokat bevezetni, csak komplex – a problémák minden aspektusát figyelembevevő – hosszabbtávon megvalósítható átalakításokat lehet tervezni. A megvalósítást az intézményi (szakképzés, felsőoktatás) képzésben kell kezdeni, a főerőkifejtést a tiszti és tiszthelyettesi képzésre, továbbképzésre kell irányítani.

**3.** A fejlődés útján előrelépni csak a szervezet minden szegmensét érintő és összhangban végrehajtott változtatásokkal lehet.

**4.** A kiképzési feltételrendszer hiányosságai miatt, a konfliktusok nem megerősítik, hanem inkább felmorzsolják a személyiséget, akadályozva, hogy a későbbiekben, akár szélsőséges viszonyok között is képes legyen a személy a szervezeti, csoport és egyéni érdekeket egyaránt kielégítő megoldások megtalálására és hatékony alkalmazására.

**Értekezésemben célul tűztem ki, hogy:**

**1.** Feltárom azokat az összefüggéseket és anomáliákat, amelyek csökkentik a felkészítés– és ezen keresztül a szolgálatteljesítés hatékonyságát.

**2.** Igazolom, hogy a hosszú távú elképzelések megvalósításához a ma még képzés előtt és alatt lévő hallgatói állományra, illetve a képzési intézményrendszerre kell koncentrálni

**3.** Rávilágítok a szervezeti belső „harmónia” hiányának romboló hatására, a szervezeti működésben és fejlesztésben betöltött szerepére, továbbá arra a tényre, hogy csak a szervezet minden szegmensét érintő és összhangban végrehajtott változtatásokkal lehet a fejlődés útján előrelépni.

**4.** Igazolom a kiképzési feltételrendszer hiányosságai közvetlen hatását a személyközi és szervezeti konfliktusok kialakulására, amelyek a katonai tevékenység sikerességét, a helyzetnek leginkább megfelelő döntések meghozatalát alapvetően érintik, akadályozzák.

## III. KUTATÁSI MÓDSZEREK

A kutatómunka során célirányosan áttanulmányoztam a *konfliktusok* témájában fellelhető meglehetősen széles szakirodalmi hátteret, amelyek gondolatébresztő, elgondolkodtató téziseit, az egyes fejezeteket záró következtetésekben, adaptálva szerepeltetek.

Tanulmányoztam továbbá a disszertáció témájához szorosan kapcsolódó, a HM és a HVK számára készített záró tanulmányokat, valamint az ezek alapján összeállított szakmai előterjesztéseket, javaslatokat.

Feldolgoztam az éves értékelő és beszámoló jelentéseket, az igazgatói és rektori tanintézeti képzésről szóló jelentéseket, az egyetemi Tanács és a Nevelői Tantestületi rendezvények fontosabb dokumentumait, jegyzőkönyveit.

A kutatási másodelemzés módszerével elsősorban azokat az összefüggéseket tártam fel, amelyek rávilágítanak a szervezeti belső „harmónia” hiányának romboló hatására, a szervezeti működésben betöltött szerepére.

Az értekezés elkészítése és kutatómunkám során hivatásos katonaként, parancsnokként és a szervezet humán erőforrás gazdálkodásáért felelős vezetőjeként szerzett tapasztalataimat, az elméleti ismeretek mellett, beépítettem dolgozatomba.

**Az értekezésemet a következők szerint építettem fel:**

A kitűzött célok elérése érdekében a hadtudomány elméletére és gyakorlatára építve három egymással összefüggő területre irányítottam vizsgálódásomat:

*Első lépésben* elvégeztem a képzési intézményrendszer, – leszűkítve csak a tiszt– és tiszthelyettesképzés – jelenlegi helyzetének áttekintő elemzését, változtatása katonaszakmai alapokra helyezett irányának meghatározását. Megfogalmaztam „szakmai” tényezőket, melyek hangsúlyozott figyelembe vételét javaslom a felkészítés programjának fejlesztésekor, továbbá a felkészítés és ezen keresztül a szolgálatteljesítés hatékonyságát csökkentő anomáliákat.

*Második lépésben* a szervezeti élet, a szervezeti működés mindennapjait átható konfliktusok elméleti alapjainak tárgyalását követően, a működési rendből fakadó konfliktusokon belül a *„beilleszkedési folyamat”*–ot interjúk alapján, a külszolgálaton lévő állomány szolgálati viszonyait, illetve a szervezeten belüli viszonyokat a legénységi állomány véleménye alapján a ZMNE kutatócsoportok 2003–ban illetve 2005–ben végzett kutatások másodelemzésével végeztem el/elemeztem.

*Harmadik lépésben* az előítéletesség, a diszkrimináció és az esélyegyenlőség helyzetét dokumentumok, tervek, jogszabályok és a valós helyzetre vonatkozó felmérések alapján elemeztem. Olyan összefüggéseket tártam fel, amelyek rávilágítanak a szervezeti belső „harmónia” hiányának romboló hatására, a szervezeti működésben betöltött szerepére. Magyarországon, társadalmi problémaként – sajnos a Honvédségben is – érzékelhető az előítéletesség és a diszkrimináció, valamint az esélyegyenlőség hiánya.

*Negyedik lépésben* bemutattam, hogy az MH a közmegítélés ellenére olyan értékekkel rendelkezik, amellyel példaképet nyújthat más társadalmi szervezetek számára.

Az elemzett problémákat és a velük kapcsolatos tennivalókat összesen 4 fejezetben és 3 mellékletben foglaltam össze

## IV. A KUTATÓMUNKA ÖSSZEGZÉSE

A haderőnek, jelen időszakban nem a külső támadásoktól kell tartania, olyan „ellenséggel" kell szembenéznie, amely nem azonosítható sem személyekkel, sem szervezetekkel és nemzetekkel. *A szervezeti integritást leginkább a szervezeti működés és a környezeti kihívások hatására kialakuló és azokra reagáló olyan emberi magatartás és gondolkodásmód veszélyezteti, amely elszakítja a célkitűzéseket megfogalmazó felső vezetést,* az utóbbi másfél évtized tapasztalatain keresztül „szocializálódott", pesszimistává vált, a tényeket „szűklátókörűen" kezelő, de *a végrehajtás alapját képező képességekkel rendelkező személyi állománytól.*

A szűk rálátási lehetőség, a részinformációkhoz való hozzáférés miatt jogosnak tűnő kritikák hangzanak el, amelyekre először még reagál *a vezetés, azonban a későbbiekben csak tudomásul veszik, hogy az alsóbb szinteken nem képesek megérteni a koncepciót, így már nem is foglalkoznak az érdeminek tekinthető tájékoztatással.* A szervezet végrehajtó szintjei törekednek a bizonytalanság csökkentésére, minden információforrást kihasználnak, a hiányzó részleteket saját fantáziájukból egészítik ki. A szervezetben keringő hírek tartalmát eltorzítja az érzelmi töltet módosító hatása, a működés az ellentmondások miatt bizonytalanná válik, csökken a teljesítmény, a képességek szintje, amely miatt módosítani kell az eredeti koncepciót.

*A felelősöket nehéz nevesíteni, hiszen a maga módján mindenki egyaránt okozója és szenvedője a történteknek. Mégis, a pozíció birtoklása által kapott lehetőségek miatt, a vezetés felelőssége oszthatatlan, még akkor is, ha ők úgy érezték, mindazt megtették, amit tehettek. Amennyiben ők tényleg megtették mindazt, amire lehetőségük volt, ők a felelősek, hiszen vagy nem ismerték fel a lehetőségeiket, vagy mégsem tettek meg minden tőlük telhetőt.*

*Nincs logikai hiba az előző gondolatban, a szervezet vezetésének minden esetben úgy kell igazítania cselekvéseit és kommunikációját, hogy a beosztottak mindegyike megérthesse azt, minek érdekében történnek úgy a dolgok, ahogyan azokat tapasztalja. Amennyiben mégsem értenék, a vezetésbe vetett bizalom révén elfogadják és támogatják a döntéseket annak ellenére, hogy nem látják a végeredményt.*

.A konfliktusokra történő reagálás személyi, szervezeti– és nemzeti kultúrafüggő, sajnos ránk, magyarokra, nem jellemző a konfliktusok tűrése, a feloldásukra való békésnek tekinthető törekvés, ezen, ha viszonylag hosszú idő alatt is, de lehet segíteni. Az iskolák, a képző intézmények, függetlenül azok specifikumaitól és szintjétől és függetlenül a benne tanító, dolgozó és tanuló korától, képzettségétől minden időben és körülmények között a képzés mellett neveli is a szervezettel kapcsolatba kerülőket. Hatnak egymásra, fejlesztik egymás képességeit és formálják egymás személyiségét, akár a foglalkozások keretén belül, akár a szünetben, szabadidőben. Ezek a kapcsolatok sem lehetnek harmonikusak, de a fejlődés inspirálásához ez kimondottan kedvező, különösen a katonai tanintézetekben, ahol a szervezeti kultúra értékrendjéhez, magatartásformáihoz kell szoktatni, nevelni a beosztottakat, hallgatókat, hiszen életük során, a pályán maradva, netán azt elhagyva nekik is ez lesz a feladatuk, akár katonaként, akár civilként élik életüket.

*Az értekezésben vizsgált kérdéskörök rendkívül összetett és bonyolult megoldása nem várható csak a képzési rendszer átalakításától, ehhez az MH egészét érintve – a szervezeti viszonyok helyreállítása érdekében – felül kell vizsgálni a működési folyamatokat.* Megítélésem szerint, a haderő mai állapotában - törekvései ellenére sem - nem képes hatékonyan megújulni, ehhez teljes személyi állományát mozgósítva, alapjaiban kell megvizsgálni (*és a szükséges helyeken megváltoztatni*) a szervezeti képességek általános és célirányos fejlesztésének lehetőségeit.

A képzési intézményrendszer jelenlegi helyzetének áttekintő elemzése és a katonaszakmai alapokra helyezett irányok meghatározása szükséges. Fel kell tárni azokat a tényezőket, amelyek a mai magyar haderőben indokolatlanul és oktalanul rombolják a szervezeti légkört és képességeket.

A haderő speciális szervezet, de megtalálhatóak benne és környezetében azok az elemek, konglomerátumok, amelyek jelenségként a napi kapcsolatok minőségében érzékelhetően kihatnak a szervezeti eredményességre, illetve eredménytelenségére.

## V. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

A dolgozatban foglaltak és a fentiekben leírtak alapján kijelenthető, hogy feltételezéseim, a hipotézisekben foglaltak, igazolást nyertek, a célkitűzéseimet a kutatás során sikerült megvalósítanom. Ennek bizonyításaként, az alábbi – a dolgozatban fellelhető megállapításaimat összegző – következtetéseket vontam le:

***1.*** A Magyar Honvédség belső viszonyait olyan mértékben hatja át az egzisztenciális és szakmai bizonytalanság, hogy az a szervezeti működőképesség egészét veszélyezteti. A reformok sorozata nem minden esetben szolgálta a hosszú távú képességépítést, ezek esetenként szembehelyezkedtek a stratégiai szintű döntések által megkívánt folyamatokkal.

A Magyar Honvédség békeidőbeli feladatrendszere egyre inkább a nemzetközi műveletekhez kapcsolódik, ennek olyan hozadékkal kell bírnia, amely az egyéni és kollektív képességek fejlődésével, a megszerzett ismeretekkel és tapasztalatokkal beépül a haza védelmével kapcsolatba kerülő, abban feladatot ellátó szervezetek működésébe, felkészítési és továbbképzési rendszereibe, ezzel fejlesztve a haza, széles értelemben vett védelmi képességeit.

**2.** Az átalakításban súlyozott szerepet kell kapnia a képzési rendszernek. A katonai tanintézet szakmai feladata a katonák szakmai felkészítése, nevelési feladata a haderő működési– és értékrendjének megfelelő miliő biztosításával a belső kötődés kialakítása. Ennek tükrében, az intézmény katonai jellegét erősíteni kell oly módon, hogy felülvizsgálva a teljes fizikai és szellemi szerkezetét (személyi állomány, infrastruktúra, célrendszer, tantárgyi struktúra), olyan környezetet legyen képes biztosítani, mellyel etalonként szerepelhet a hazai és nemzetközi haderő szemében. Az itt kibocsátott állomány, már az intézményben sajátítsa el, tegye magáévá azokat az ismereteket, készségeket és képességeket, amelyek létrehozzák a szakmai magabiztosságot, ezen keresztül olyan személyiségjegyek alakíhatók ki, amelyek révén lehetővé válik a katonai szervezethez méltó etika hiteles közvetítése az alárendeltek, a társadalom és a szövetség irányába

**3.** A Magyar Honvédség szervezetét és képességeit meghatározó, alapvetően a nemzetközi színtéren teljesítendő feladatrendszer megoldására a képzési rendszer tartalmának, formájának és belső viszonyainak biztosítania kell, a szakmai és pszichikai kvalitásokkal magas szinten rendelkező, önálló helyzetértékelésre és döntésre felkészült, széleskörű tapasztalatokkal bíró parancsnoki állományt. Ennek megvalósítása érdekében, a képzési rendszer tartalmi megújulásában elsődleges szerepet kell kapnia a szakmai és pszichológiai alapok rövid idejű intenzív kialakításának és megszilárdításának, az alapokra épülő speciális ismeretek adaptív, gyakorlatorientált feldolgozásának.

A képzés tartalmi összetevőinek, szerkezetének lehetővé kell tennie, az időközben megszerzett ismeretek (minél rövidebb időn belüli) beépítését. A képzési formák kialakítása során előtérbe kell helyezni a gyakorlatias felkészítést, az oktatói (kiképzői) felügyelet melletti, relatív önállóságot biztosító hallgatói gyakorlást. A szimulációs tantermi és terepen végrehajtandó foglalkozásokon törekedni kell a két– (több)oldalú gyakoroltatásra, az intenzív gyakorlás, a variabilitás növelése érdekében. Az eltérő képzési szintek ismeretanyagának (tartalmi és időbeni) összehangolásával meg kell teremteni a feltételeket, a szimulált környezetben végrehajtott együttműködési (törzs)gyakorlásokhoz.

**4.** A katonai szolgálatra, pályára jelentkezésnél nagyobb hangsúlyt kell helyezni a pszichikai, szociális képességek vizsgálatára, különös tekintettel az eseti– és tartós stressz alatti teljesítőképesség meghatározására. A kiválasztásnál szerzett tapasztalatok elősegíthetik a haderő eseti humán erőforrás igényének majdani kielégítését, hozzájárulhatnak az államigazgatás más szervei (de, akár a piaci szféra) igényeinek teljesítéséhez, ezzel segítve a munkavállalók elhelyezkedési lehetőségeit.

## VI. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A kutatómunkám erdményeként elkészült dolgozat, továbbá annak összegzett következtetései alapján az alábbi új tudományos eredményeket látom igazoltnak:

Megfogalmaztam, *a személyes tapasztalataimat is felhasználva a dokumentumelemzés és kutatási másodelemzés módszerek alkalmazásával feltárt összefüggéseken keresztül* azokat az anomáliákat, amelyek csökkentik a felkészítés és ezen keresztül a szolgálatteljesítés hatékonyságát.

**1.** Bizonyítottam *a feltárt ok-okozati összefüggéseken keresztül*, hogy a hosszú távú elképzelések megvalósításához a ma még képzés előtt és alatt lévő hallgatói állományra, illetve a képzési intézményrendszerre kell koncentrálni és meg kell szüntetni mindazon akadályokat, amelyek a szervezet megújulásához szükséges összefogás útjában állnak.

**2.** Rávilágítottam arra a tényre, hogy csak a szervezet minden szegmensét és a haderő feladati végrehajtását érintő feltételrendszerek komplex, egymással összhangban végrehajtott változtatásaival lehet a felkészítés rendszerében korszakos előrelépést elérni.

**3.** Bizonyítottam azt, hogy a kiképzési feltételrendszer hiányosságai közvetlen hatással vannak a személyközi konfliktusokra, ami a katonai tevékenység sikerességét, a helyzetnek leginkább megfelelő döntések meghozatalát alapvetően érinti, akadályozza.

## VII. A TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTÁSÁT A KÖVETKEZŐ TERÜLETEKEN KÉPZELEM EL:

- A képzés, felkészítésre vonatkozó megállapításaimat a ZMNE–nek a folyó katonai képzések felülvizsgálatakor figyelembe venni;
- A képzés, felkészítés szakképzést érintő felülvizsgálatakor, igazodva a nemzeti szakképzés átalakítási stratégiájához, felhasználni;
- A tiszti és tiszthelyettesi felkészítéséhez kapcsolódó nevelési programokban a dolgozat megállapításait érvényesíteni;
- Feldolgozni és hasznosítani a dolgozatot a honvédelmi minisztérium képzésért felelős főosztálya személyi állománya által;
- A konfliktuskezelésére vonatkozó megállapításokat figyelembe venni a külszolgálatra tervezett személyi és parancsnoki állomány felkészítésénél, különös tekintettel a parancsnoki állományra;
- A személyi és közösségi konfliktusok kezelésére vonatkozó tanulságokat figyelembe venni a felállítás alatt lévő családtámogató rendszer feladatrendszerének, struktúrájának és eljárási rendjeinek véglegesítésénél;
- Az esélyegyenlőségre és a konfliktusok kezelésére tett megállapítások figyelembevétele a csapatpszichológusi tevékenység napi munkájában, különös tekintettel a külszolgálatra történő felkészítésre;
- A honvédelmi minisztérium jogalkotási tevékenységében figyelembe venni a kutatás eredményeit, mindenekelőtt a külszolgálat szabályaiban, valamint a képzés, felkészítés területén;

## VIII. JAVASLAT A KUTATÁS TOVÁBBI FOLYTATÁSÁRA

A kutatás ráirányította a figyelmet a képzési és felkészítési rendszer megoldatlan anomáliáira és annak a konfliktusok kezelésére kifejtett konkrét hatásaira, mindenekelőtt a stresszténye zők figyelembevételére, *ezért a kutatást az alábbi irányokba javaslom folytatni:*

- a katonai képzés és az annak során megvalósuló nevelés összefüggései a harci szituációkhoz közel álló missziós feladatokban;
- a konfliktusok kezelésére történő felkészítés eredményinek, gyakorlati hasznosíthatóságának kutatása és az eredmények közvetlen hasznosítása a kiképzési rendszer evolúciós folyamatában;
- a konfliktus kezelési kézség minőségének figyelembe vétele a kompetencia alapú értékelési – és előmeneteli rendszerben;
- a gyakorlatok és az éleslövészetek előtti felkészítés, alatti tevékenység, valamint az utána kialakult helyzet kutatása

## IX. A TÉMÁVAL KAPCSOLATOS PUBLIKÁCIÓIM JEGYZÉKE

**1.** A tiszthelyettesi kar jelene, múltja és jövője (Társszerző: Dr. Tompa János ddtbk.) SVKI, Védelmi tanulmányok 29. füzet 1999.

**2.** A jövő altisztjeivel szembeni elvárások (HVK Tudományos Osztály, Hadtudományi Tájékoztató: ALTISZT 2000 Tudományos Konferencia, 1999/6. szám).

**3.** Változó várakozások a honvéd tiszthelyettesekkel szemben (Humán Szemle 2002/4. szám).

**4.** Az önkéntes haderő megtartó képességének néhány aspektusa a Magyar Honvédségben (Humán Szemle 2005/2. szám).

**5.** A humánstratégia új feladatai az önkéntes haderőre történő áttérés kapcsán (ZMNE, KONFERENCIA a Humánerőforrás–gazdálkodásról, különös tekintettel a NATO–csatlakozásra, 71–76. old.)

**6.** New tasks of human strategy regarding the change to a volunteer fighting force (Miklós Zrínyi Naational Defence University CONFERENCE on the human strategy of the army being considerate towards connection to NATO, p. 65–70.)

## MEGJELENTETÉSRE LEADOTT LEKTORÁLT CIKKEK:

**1.** A humánerőforrás gazdálkodás jellemzői néhány NATO országban, különös tekintettel az önkéntes haderő újszerű kihívásaira. (Kard és Toll)

**2.** A személyi állomány megszerzése és felkészítése a haderő számára. (Kard és Toll)

**3.** Az MH új feladatainak és humán helyzetének összefüggései

**4.** Humánerőforrás gazdálkodás és szervezeti kultúra, (Új Honvédségi Szemle)

**5.** Human strategy for establishing a professional force 2002-2013. (AARMS)

**JELENTŐSEBB MUNKÁIM, TANULMÁNYAIM:**

**1.**A haza védelmére történő felkészítés rendszerének „Public Relations” stratégiája (Külkereskedelmi Főiskola könyvtára, 1994.);

**2.**A tiszthelyettesképzés „reformja”, a jövő tiszthelyettesek képe a NATO csatlakozás tükrében (ZMNE tudományos könyvtár, 1998.);

**3.**A középfokú katonai képzés és a tiszthelyettesképzés rendszerei 1945-től napjainkig (ZMNE tudományos könyvtár 1998);

**4.**A tiszthelyettesi kar helye, szerepe, feladatai és karriermodellje néhány NATO tagállamban és az Ausztriai haderőben (ZMNE tudományos könyvtár, 1998.);

**5.**A magyar biztonsági stratégia, katonai stratégia, és a katonai doktrínák kialakításának problémái (ZMNE tudományos könyvtár, 1998