

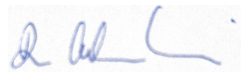
DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS SZERZŐI ISMERTETŐJE

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
HADTUDOMÁNYI ÉS HONVÉDTISZTKÉPZŐ KAR
HADTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

Muhoray Róbert András

**A KIALAKULT SZOKÁSOK HATÁSA A VEZETŐI
DÖNTÉSHOZATALRA A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN,
ÖSSZEFÜGGÉSBEN A KATASZTRÓFAVÉDELMI SZERVEZETEK
FELKÉSZÍTÉSI ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI RENDSZERÉVEL, VALAMINT
A HONVÉDELMI KATASZTRÓFAVÉDELMI RENDSZERREL**

Témavezető



Dr. habil. Szelei Ildikó ny. alezredes, c. egyetemi tanár

Budapest

2025.08.27.

A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

Tudományos kutatásom a kialakult szokások vezetői döntéshozatalra mért hatásával foglalkozik a Magyar Honvédségben, a katasztrófavédelmi szervezetek felkészítési és továbbképzési rendszerében, valamint a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszerben. A hadseregben belüli döntéshozatal és szokásképződés évezredes kutatástörténete ellenére hazai kontextusban tisztázatlan, hogy *a Magyar Honvédség és a katasztrófavédelem alapképzései explicit módon rögzítik-e a szokásváltásra vonatkozó kompetenciákat, illetve miként működtetik a „gondolati programozás” és a kiképzés során kialakított rutinok döntéshozatalra gyakorolt hatását?*

A vezetés és irányításhoz kapcsolódó döntési folyamatok egymásra épülnek mind békeidőben, mind a különleges jogrend során is. Kérdés, hogy *ezek az egymásra épülő döntések mennyiben függenek a begyakorolt protokolloktól, és mennyire képesek a parancsnokok és az alárendeltek a berögzült megközelítésektől adaptív módon eltérni, amikor a műveletek, harchelyzetek megkövetelik?*

A jogszabályi környezet és a nemzetközi kötelezettségek kijelölik a parancsnoki mozgásteret, miközben az elmúlt évtized változó fenyegetésképe – aszimmetrikus, hibrid és kiberhadviselés, új technológiák – az információáramlás felgyorsítását, a mozgékonyság növelését és nem hagyományos megoldások szervezeti szintű beágyazását követelik meg. A szakirodalom ugyan az egyéni pszichológiai szokásváltozásra koncentrálna, de nem tárta fel kellő mélységben a szokások visszahatását a felkészültségre és a parancsnoki döntéshozatali mechanizmusokra, különösen a Magyar Honvédség aktuális fejlesztési szakaszában és a katasztrófavédelem hatósági szakterületi átalakulását követően. Ezért kérdésként merül fel, hogy *a Katasztrófavédelem szakterületen szükséges-e lakosság komplex védelmének eléréséhez a polgári védelmi-, a tűzoltósági-, az iparbiztonsági- és a védelmi biztonsági képzésekre?* További probléma, hogy a 2022. november 1-jén hatályba lépett Védelmi és Biztonsági Rendszer feladatstruktúrájához a képzési-felkészítési rendszer illeszkedése nem teljes körű. *Eldöntendő, milyen mélységben szükséges a katasztrófavédelmi parancsnokok honvédségi képességismerete és viszont.*

Összességében a tudományos probléma a kiképzés által formált szokások és a szokásváltási kompetenciák hatásának modellezése és empirikus vizsgálata a honvédségi és katasztrófavédelmi parancsnokok döntéshozatalában, valamint az ebből levezethető tantervi és interoperabilitási követelmények azonosítása.

KUTATÁSI HIPOTÉZISEK

1. Feltételezem, hogy a Magyar Honvédség és a katasztrófavédelem képzéseiben pontosan meghatározásra kerültek a szokásváltásra vonatkozó kompetenciák.
2. Feltételezem, hogy Magyar Honvédség által kialakított gondolati programozás és a keletkezett szokások hatással vannak a döntéshozatalra.
3. Feltételezem, hogy a Katasztrófavédelem szakterületen a lakosság komplex védelmének eléréséhez egyaránt szükség van a polgári védelmi, a tűzoltósági, az iparbiztonsági és a védelmi biztonsági képzések integrált eredményeire.
4. Vélelmezem, hogy az összehangolt katasztrófavédelmi intézkedések és beavatkozások sikeres megvalósításához a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer tagjainak rendelkeznie kell általános katasztrófavédelmi ismeretekkel, továbbá a katasztrófavédelem szervezeteinek is elégséges ismeretekkel kell rendelkezni a Magyar Honvédség felépítéséről és katasztrófavédelmi képességeiről

KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK

A kutatási célkitűzéseimet – a tudományos problémák meghatározásánál már ismertetett – négy kutatási részterületen fogalmazom meg. A dolgozat egészét tekintve alapvető kutatási céljaim között szerepel a kutatási tárggyal kapcsolatos nemzetközi és hazai stratégiai dokumentumok és jogszabályi környezet vizsgálata, a hazai és külföldi kutatók releváns publikációinak áttekintése, továbbá, hogy a nemzetközi forrásokból kiolvasható jó tapasztalatok hivatkozásával lehetőséget teremtsék azoknak a hazai rendszerbe történő átültetésére.

1. Fel kívánom tárni a szokások kialakításának módszertanát, kölcsönhatását a képzési lehetőségekre, figyelemmel az emberi alkalmazkodóképességre. Megvizsgálom a Magyar Honvédségben és a Katasztrófavédelemben alkalmazott különböző képzési rendszerek felépítését, összetevőit, kompetenciák fejlesztését célzó törekvéseit. Javaslatot teszek képzések hatékonyságvizsgálatának lehetőségeire.
2. Fel kívánom mérni a képzési követelményekhez kapcsolódó előírásokat, rendeleteket. Megvizsgálom, hogy a képzésekben foglalkoznak-e külön a gondolati programozás és szokáskialakítás lehetőségeivel, vagy csak kognitív ismeretátadás történik. Ezen keresztül felmérem, hogy az ismeretek elsajátítása (lexikális tudás) és a logikus gondolkodás hogyan kapcsolódik össze a szokások kialakításával. Javaslatot teszek a

vizsgált képzésekben a kompetenciák szokáskialakítás alapú meghatározására.

3. Elemezni kívánom, hogy a nem formális és informális képzések mire hatnak leginkább: az ismeretsajátításra, a logikus gondolkodásmód fejlesztésére vagy a szokások kialakítására. Megvizsgálom, hogy az egyes kialakult szokások különböző helyzetekben/élethelyzetekben az alapbeállítódástól eltérő szokásokat alakítanak-e ki az egyénben. A kutatási eredmények alapján javaslatot teszek a kialakult döntéshozatali szokás felülírásának módszereire.
4. Elemezni kívánom a Katasztrófavédelem hivatásos szerveinél a beavatkozók, a köteles és önkéntes polgári védelmi szervezetek működésére milyen hatással van a képzések megléte. Értékelem a Magyar Honvédség katasztrófavédelmi rendszerében a szerkezeti és nem szerkezeti elemek fontosságát. Javaslatot teszek lehetséges fejlesztéseikre

KUTATÁSI MÓDSZEREK

A dolgozat elkészítése során általános jelleggel az analízis, szintézis, indukció és dedukció kutatási módszereit, rendszerszemléletű tudományos igényű megközelítést, az egyes fejezetek és alfejezetek kidolgozásakor a kutatási célkitűzések teljesítése érdekében pedig az alábbi konkrét kutatási módszereket alkalmaztam:

1. Általános, amelybe beletartozik az analízis, a szintézis, a dedukció, a rendszerszemléletű tudományos igényű megközelítés alkalmazása, továbbá az összehasonlítás és általánosítás módszere, valamint a kronologikus vizsgálati módszer egyaránt;
2. Elemző-logikai, amelynek szerves részét képezi a jelenlegi szabályozási környezet értékelése, illetve az ebből eredő következtetések levonása alapján javaslatok megfogalmazása is;
3. Empirikus, amely a vizsgált szakterületen szerzett szakmai tapasztalaton alapul elsősorban;
4. Szakirodalom- és jogszabálykutatás, amely a nemzetközi és hazai vonatkozó releváns dokumentumok tanulmányozására és feldolgozására egyaránt kiterjedt;
5. Jobbító javaslatok normaszöveg szintű megfogalmazása a képzések területén;
6. Külföldi modellezési módszerek, számítások tanulmányozása, hazai megoldásokkal történő összehasonlító elemzése;
7. Kutatási részeredmények feldolgozása, publikálása, konferenciákon és oktatási keretek

között történő előadása;

8. Konzultáció, interjúk, felmérések a kutatott témában elismert szakemberekkel;
9. Best practice átvétele.

AZ ELVÉGZETT VIZSGÁLAT TÖMÖR LEÍRÁSA FEJEZETENKÉNT

Az **első érdemi fejezetben** a szokáskialakítási és döntéshozatali megközelítést vizsgálom. Az egyhurkos és kéthurkos-, valamint a szervezeti tanulási formák leírást követően elemeztem, hogy a döntéshozatalt milyen tanulási folyamatok befolyásolják. Leírtam a racionális-, heurisztikus-, csoportos-, kollektív döntéshozatali megközelítéseket, majd összevetettem az optimális döntéshozatal feltételeit és a kielégítő döntéshozatallal. Ennek során megállapítottam, hogy a döntéshozók lehetőség szerint igyekeznek optimális döntéseket hozni, de gyakran megelégszenek a kielégítő döntéssel. A tanult viselkedésminták, a szervezeti és társas kontextus, valamint a kognitív korlátok együttesen határozzák meg, hogyan születnek a döntések. Ezután a szokások döntéshozatalra mért hatását vizsgáltam. A szokás alapon hozott döntés előnye a gyorsaság (ismert a szituáció), míg hátránya, hogy automatikus, reflexszerű, és nem veszi figyelembe a környezet változásait. A szervezetek működését is szokások – ún. rutinok – strukturálják. Ezek a rutinok hosszú távon stabilitást és hatékonyságot biztosítanak, ugyanakkor, ha túl merevvé válnak, akkor akadályozhatják környezeti változásokra történő rugalmas reagálást.

A **második érdemi fejezetben** a szokáskialakítás elméleti hátterét vizsgáltam a Magyar Honvédségben. Bemutattam az MH alaptörvényben és jogszabályokban megfogalmazott alaprendeltetésén keresztül a képzési- és kiképzési rendszer felépítését. A továbbiakban az MH Altiszti Akadémia Acélkocka képzési rendszerének 5 db altiszti és zászlós tanfolyamát vizsgáltam, amelyek a 2022-es geopolitikai helyzet megváltozása következtében jelentős módosításon mentek keresztül. Az összes képzés időtartama megváltozott és az arányok eltolódtak az elméletről a gyakorlat javára. A képzések megváltoztatásának célja, hogy az altisztek és zászlósok a békeidőszakon kívüli működés során is bármikor megállják helyüket és a megfeleljenek a velük szemben megfogalmazott elvárásoknak. Kritikaként megfogalmaztam, hogy hosszú idő telik el mire a következő szintű képzésen részt vehetnek az altisztek, zászlósok. A kiképzés és továbbképzés gondolatiságára épülve a küldetésorientált vezetési filozófiát elemeztem, amely a decentralizált döntéshozatalra, a parancsnoki szándék világos kommunikációjára és a beosztottak kezdeményezőképességére épül. Az MH-ban ez a

megközelítés a NATO-doktrínákhoz igazodva került bevezetésre. Ezután a mesterséges intelligencia (MI) fejlődéséről és térnyeréséről írtam, amely a jövőben a vezetés teljes folyamatát befolyásolni fogja, az ember-gép együttműködés terén új viszonyokat teremthet. Kifejtettem véleményem, amely szerint az MI alkalmazása a katonai vezetésben számos előnnyel járhat, mint például a gyorsabb adatfeldolgozás és a döntéstámogatás. Azonban az MI integrálása a katonai vezetésbe kihívásokat is jelent. A küldetésorientált vezetés alapelvei, mint a bizalom és a kölcsönös megértés, nehezen alkalmazhatók egy gépi rendszerrel szemben. Fel kell készülni az MI rendszerek integrálására a vezetési folyamatokba. Meg kell érteni azok működését, az adatvezérelt döntéshozatal alkalmazását és ki kell alakítani az optimális ember-gép együttműködés területeit. A vezetőknek fel kell ismerniük az MI rendszerek korlátait és biztosítaniuk kell, hogy az emberi döntéshozatal továbbra is központi szerepet játsszon a katonai műveletekben.

A **harmadik érdemi fejezetben** a katasztrófavédelmi szervezet felkészítési és továbbképzési rendszerét és fejlesztésének lehetőségeit fejtem ki. A fejezet elején a katasztrófák felszámolása során alkalmazott operatív törzseket, a beavatkozások irányítási módjait mutattam be, hogy ráirányítsam a figyelmet a csapatban való munkavégzésre és az irányítás fontosságára, mivel a katasztrófavédelmi felkészítés során ezen készségek elsajátítása az egyik legfontosabb szempont. Ezután a katasztrófák típusait, besorolásukat vizsgáltam és kiemeltem, hogy a *disszertáció tárgya a katasztrófavédelmi felkészítés szerepének vizsgálata* is a katasztrófavédelmi vezetői döntéshozatalban. Ezt követően a hivatásos jogviszonyról, szolgálati viszonyról és hivatásos tűzoltóvá válás jogi környezetéről és feltételeiről írtam. A középfokú tűzoltó képzést és a felsőfokú szakmai végzettséget és első tiszti kinevezést is elemeztem. Ezek után kifejtettem a katasztrófák elleni védekezésben az önkéntesség fontosságát, valamint a köteles polgári védelmi szervezetek sajátosságait. A továbbiakban a védelmi és biztonsági igazgatást és annak a képzésének a fontosságát elemeztem, majd a területi és helyi védelmi bizottságok felépítését, a létrehozott munkacsoportok feladatrendszerét vizsgáltam. Ezután részletesen bemutattam az összkormányzati válságkezelés fontosságát és a védelmi és biztonsági feladatok ellátásában részt vevő személyi állomány védelmi és biztonsági igazgatási képzését. Megállapítottam, hogy a védelmi és biztonsági igazgatás és a katasztrófák elleni védekezés eredményes feladatellátásához nélkülözhetetlen a képzés, a felkészítés továbbá a gyakorlatozás. Ennek keretében az NKE Közös Közszolgálati Gyakorlatok végrehajtási módszerét vizsgáltam részleteiben, amelynek végén komplex javaslatokat fogalmaztam meg az integrált szellemű gyakorlati felkészítésre és gyakorlatokra vonatkozóan.

Az NKE RTK KVI alapszak célját is kifejtettem. A fejezet végén megállapításokat tettem és javaslatokat fogalmaztam meg a katasztrófavédelmi képzésekre vonatkozóan.

A negyedik **érdemi fejezetben** a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer felépítését, helyét szerepét vizsgáltam hazánk egységes katasztrófavédelmi rendszerében. Megvizsgáltam a vonatkozó jogi normákat, az Alaptörvényt, honvédelmi és a katasztrófavédelmi törvényeket, valamint ezek végrehajtási rendeleteit, a HKR-re vonatkozó HM rendeletek és utasítások körét. Vizsgáltam a honvédségben a katasztrófavédelmi tervet, valamint az objektum védelmi tervet. Ezek alapján módosításokat javasoltam a Vbő. hatálybalépével kapcsolatosan a rendeletekben és a tervekben. Elemeztem a honvédségi erők kirendelésének feltételeit, a jogosultak körét, a HKR-ben lévő erők igénylési rendjét, tisztáztam a honvédségi erők közreműködését és szerepét a katasztrófák elleni védelemben. Továbbá vizsgáltam a védelmi igazgatás és védelmi és biztonsági igazgatás helyét és szerepét a katasztrófák megelőzésében, felszámolásában. A HKR kialakításával (25/2000. (IX. 22.) HM rendelet) a katonai terület létrehozta az országos katasztrófavédelmi rendszer részét képező katonai alrendszert, állandó szervezeti struktúrával személyi állománnyal és technikai eszközökkel, valamint kialakította az alkalmazás és eljárásrendjét. A HKR-ben kialakításra kerültek az elrendeléséhez szükséges készenlét fokozását és alkalmazást irányító elemek. A HKR két fő alkalmazási területe honvédségi ágazaton belüli katasztrófák felszámolása és az országos katasztrófavédelmi rendszer keretén belüli káresemények felszámolásában közreműködés. Ezt követően elemeztem a HKR felkészülési-, a megelőzési-, a kárfelszámolási/védekezési és helyreállítási időszak feladatait. Többoldalúan elemeztem és vizsgáltam a HKR-ben résztvevő alakulatok felkészítési, kiképzési feladatait, a továbbiakban a honvédség részvételét az árvízi védekezésében a Tisza Többnemzetiségű Zászlóalj munkáján keresztül. A fejezet végén részkövetkeztetést írtam, amelyben összefoglaltam a fejezetben leírtakat.

ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

Napjaink társadalmi, politikai, gazdasági és természeti jellegű kihívásainak kezelése érdekében elengedhetetlen a magyar haderő fejlesztése, technikai, technológiai, és emberi erőforrások tekintetében egyaránt. Úgyszintén fontos a magyar katasztrófavédelem megelőzés centríkusságának, hatékony beavatkozó képességének a biztosítása. A kihívások megelőzéséhez, valamint megoldásához az eddigiektől eltérő, egyéni megközelítés és döntéshozatal szükséges, hiszen az MH-ban és a rendvédelmi szerveknél is a vezetőkkel

szembeni alapvető elvárás, hogy mindig a lehető legjobb döntést hozzák meg munkájuk, feladatellátásuk során, döntéseik a parancsnoki munka folyamatában a leghatékonyabb módon kerüljenek végrehajtásra.

A Magyar Honvédség és a hivatásos katasztrófavédelmi szervek állományuk, parancsnokaik felkészítése során alap szakmai képzésekkel, altiszti képzéssel, egyetemi alapképzésekkel, mesterképzésekkel, PhD képzésekkel, tanfolyamok segítségével biztosítják az állomány szakismereteit, továbbképzését, parancsnokká válását, minden szintű képzésben nagy hangsúlyt fektetve a szokások pozitív hatásának megszerzésére, a helyes döntéshozatali funkciók megszerzése, elsajátítása érdekében.

Első érdemi fejezet a tanulás és döntéshozatal vizsgálatáról szól, amelyben megállapítottam, hogy a tanulás és döntéshozatal nem egymástól független folyamatok, hanem szorosan összefonódnak: a döntéshozatal során érvényesülő mintázatok a tanulási tapasztalatok eredményei, ugyanakkor minden döntés új tanulási lehetőséget is jelent. Ebből adódóan a szokások, bár energiahatékony működést tesznek lehetővé, jelentős korlátokat is szabhatnak a rugalmas, adaptív döntéshozatalnak. Ez különösen fontos gyorsan változó környezetekben, ahol a kétszeres hurkos tanulás válik szükségessé.

A döntési modellek között nincsen egyedüli helyes út: az optimális és kielégítő döntéshozatal eltérő körülmények között válhat hatékonyvá. Az intelligens döntéshozó képes felismerni, mikor melyik stratégia alkalmazása célszerű. A szervezeti működésben a tanulás kulcsa a reflektív kultúra kialakítása, amely nemcsak a hibák korrigálására, hanem az alapszabályok és normák újragondolására is ösztönöz. A csoportos és szociális döntéshozatali folyamatok külön figyelmet igényelnek, mivel gyakran rejtett hatások – konformitás, dominancia, státusz – torzíthatják az egyéni preferenciákat. A csoportdinamika tudatos kezelése elengedhetetlen a minőségi döntésekhez.

E fejezetben elvégzett vizsgálataim alapján megállapítom, hogy a döntéshozatal nem tekinthető egyértelműen izolált, logikai folyamatnak. A tanult viselkedésminták, a szervezeti és társas kontextus, valamint a kognitív korlátok együttesen határozzák meg, hogyan születnek a döntések. A tudatos tanulás, a reflektív gondolkodás és a szokások rugalmas kezelése kulcsa lehet a hatékony egyéni és szervezeti működésnek.

A második érdemi fejezetben vizsgáltam a Magyar Honvédség Altiszti Akadémia Acélkocka rendszerét. Az MH tiszthelyettesek és zászlósok képzésére képzési rendszert hozott létre. A rendszer egymásra épülő tanfolyamokat tartalmaz, amely az alapkiképzéstől az összhaderőnemi vezető altiszti képzésig tart. A képzések kialakításánál elsődleges szempont, hogy napjainkban folyamatosan növekvő hangsúly van a high-tech eszközök alkalmazásához szükséges

kompetenciák elsajátítására. A Magyar Honvédségnek jól kiképzett, magas morálú, magabiztos, fizikailag is fitt, nyelveket beszélő, megfelelően felszerelt, feladatukat ismerő, elszánt, magyar fiatalokra van szüksége, és ennek megfelelően szükséges a haderőfejlesztést, valamint a képzési és kiképzés rendszereket kialakítani. Ezt biztosítja megítélésem szerint a modernizált Acélkocka képzés.

A tiszthelyettesi és zászlós állomány kiképzettségére jelentős hatás gyakorol a küldetésorientált vezetéselmélet elsajátítása és a Mesterséges Intelligencia alkalmazhatósága. A küldetésorientált vezetés alapelvei továbbra is érvényesek maradnak az MI által átszőtt műveleti környezetben, de alkalmazásukhoz új készségek és ismeretek elsajátítása szükséges. A Magyar Honvédségnek proaktívan kell kezelnie az MI integrációjával kapcsolatos kihívásokat, biztosítva, hogy a technológiai fejlődés összhangban legyen a katonai vezetés alapelveivel és értékeivel.

A Magyar Honvédségben és a Katasztrófavédelemben a képzés hatékonyságmérése nem, vagy csak korlátozott módon kerül megvalósításra. A kiképzők, illetve a képzéseket vezetők számára általában nem ismert a Kirkpatrick, vagy Jack J. Philips hatékonyságmérési módszere, ezért erre vonatkozóan érdemes lenne továbbképzésben részesíteni a képzésekért felelős szervezeti egységeket. A képzések hatékonyságmérésének bevezetésével visszajelzést kaphatnak a kiképzők, a képzésekért felelős személyek, hogy az adott képzésen tanultak elsajátítása mennyire sikerült, illetve, hogy mennyire tartós változást indukált a tananyag. Mindazonáltal a hatékonyságmérési szintek sajátosságából adódóan azt is érdemes megvizsgálni, hogy mely képzések mely szintig mérhetőek.

A harmadik érdemi fejezetben a katasztrófavédelmi felkészítés követelményeinek vizsgálatánál kimondható, hogy a felkészítés segítségével el kell érni, hogy fokozhassuk hazánk katasztrófákkal szembeni ellenálló képességét, rezilienciáját. A nemzeti ellenálló képesség, benne a katasztrófák elleni ellenálló képesség növeléséhez általános és speciális képzés, felkészítés szükséges. A katasztrófavédelmi tisztképzés, a katasztrófavédelmi felsőoktatás jelenlegi rendszere a második katasztrófavédelmi törvénynek megfelelően 2021. január 1-től az integrált katasztrófavédelem létrehozásával alakult ki.

A védelmi és biztonsági törvény hatályba lépésével, a védelmi igazgatás továbbfejlesztésével mint egy reformfolyamat létrejött a védelmi és biztonsági igazgatás. A védelmi és biztonsági igazgatásban feladatot ellátók számára új típusú képzés végrehajtása szükséges, mely az összkormányzati megközelítés alapján magába kell hogy foglalja a katasztrófavédelmi ismereteket is.

A katasztrófák elleni védekezés sikere érdekében nélkülözhetetlen a jól képzett tisztek képzése, melynek helyszíne a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar

Katasztrófavédelmi Intézete. A katasztrófavédelmi szakos hallgatók elsajátítandó kompetenciái közül a legfontosabbak, hogy a hallgatók megismerik a katasztrófavédelmi védekezés szervezeti és irányítási rendszerét, ennek gyakorlati megoldásait, a megelőzés, a védekezés és a helyreállítás feladatrendszerének összekapcsolódásait, a lakosság katasztrófavédelmi felkészítésének feladatait, valamint ismereteket szereznek a hatósági munkáról is. A katasztrófavédelmi vezetővé képzés fontos helye és eszköze a Közös Közszolgálati Gyakorlat. A szakmai ismeretek szükségesek a lakosság komplex védelméhez, amelyhez egyaránt szükség van a tűzoltósági, polgári védelmi és iparbiztonsági szakmai ágazatok képzéseinek integrált eredményeire.

A negyedik érdemi fejezet foglalkozik a Magyar Honvédség részvételével a katasztrófák elleni védekezésben, mely feladatban az MH közreműködő szerepet tölt be. E közreműködői feladat ellátásában a honvédségi szervezetek katonai függelmi rendszerben saját parancsnokaik irányításával vesznek részt. A HKR szorosan kapcsolódik a katasztrófavédelem országos rendszeréhez, elemei megtalálhatók a Honvédelmi Minisztériumban, illetve a Vezérkari Főnök alárendeltségeiben. A HKR kialakítása jelenlegi formájában 2001-ben érte el készenlétét. Alapvető elgondolás a nukleáris baleset elhárításban, az árvízvédekezésben és a téli rendkívüli időjárás okozta károk elhárításában történő részvételre irányult. A HKR alkalmazását illetően a képesség alapú feladatok szervezésével valamennyi típusú katasztrófa elhárításában közre tud működni.

A HKR kész a nemzetközi katasztrófa elhárítási feladatok ellátására is, a nemzetközi együttműködés kiemelt példája a tiszai árvízi védekezésben létrehozott többnemzetiségű zászlóaljban történő részvétel.

Általánosítható összegzett következtetésként fogalmazom meg, hogy a beosztotti állomány számára fontos, hogy a képzések és gyakorlatok segítségével olyan mintákat ültessünk el a gondolataikban, amelyek egy-egy helyzet megoldásához szükséges legjobb megoldást fogják tartalmazni, és amelyet addig gyakorolnak, míg szokássá nem válik. Ennek köszönhetően felgyorsul a döntéshozatali folyamat, és javul a műveleti idő.

A szokások döntéshozatalra vonatkozó hatásának vizsgálata okvetlen alkalmazandó a Magyar Honvédség tiszti és altiszti képzési rendszerében, de úgyszintén a katasztrófavédelem összetett felépítéséből adódó, több szakirányt magába foglaló szakmai felkészítéseiben. Célja a jelen és a jövő elvárásainak megfelelő teljesítése a vizsgált szervezetek személyi állományánál, de leginkább a döntéseket felelősséggel hozó parancsnokoknál.

A Magyar Honvédségnél és a katasztrófavédelemnél is kötelezőnek minősíthető a küldetésorientált vezetés alkalmazása, mert a decentralizált döntéshozatal gyorsabb és a

kialakult helyzethez alkalmazkodó pontosabb végrehajtást tud eredményezni. Ezek együttesen a harcfeladatok végrehajtására vonatkozó magasabb készenlétet, és a katasztrófák megelőzésében és felszámolásában a nagyobb eredményességet képesek biztosítani.

ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. Összehasonlító módszerrel **vizsgálva** a tanulás módszereit, elméletét és gyakorlatát **igazoltam**, hogy a Magyar Honvédség és a katasztrófavédelmi szervezetek működése szorosan összefonódik tagjaik tanulási képességeivel és döntési mechanizmusával. **Bizonyítottam**, hogy e testületeknél a képzésekben meghatározásra kerülnek azok a kompetenciák, melyek elősegítik azoknak a szokásoknak a kialakítását, amelyek fokozzák az energiahatékony, gyors döntéshozatalt és a kognitív terhelést csökkentő működést.
2. A Magyar Honvédség Altiszti Akadémia Acélkocka altiszti képzési követelményeinek tudományos összehasonlításával **bizonyítottam**, hogy szükséges a kiképzés közbeni gondolati programozás fejlesztése, hogy az altisztek és zászlósok a békeidőszakon kívüli működés során is megfeleljenek a velük szemben megfogalmazott harchelyzeti elvárásoknak. **Javaslatot fogalmaztam meg**, hogy az altiszti képzésben tovább erősödjön a gyakorlati képzés túlsúlyának tendenciája az elméleti képzéshez viszonyítva. Ez biztosítja az innováció, a technológiai fejlődés, a digitalizáció és a küldetésorientált vezetési filozófia megvalósítását.
3. A hazai katasztrófavédelmi igazgatás hatályos jogszabályi hátterének, képzési, felkészítési rendszerének **elemzése** és generális vizsgálata során **igazoltam**, hogy a személyi állomány alapvető szakmai ismeretei nélkülözhetetlenek a lakosság, az emberi élet és egészség megbízható komplex védelméhez, amelyhez egyaránt szükség van a tűzoltósági, polgári védelmi és iparbiztonsági szakmai ágazatok képzéseinek integrált eredményeire, a védelmi és biztonsági igazgatás adta összkormányzati megközelítésre, a katasztrófavédelmi tisztképzés Nemzeti Közszerológati Egyetem Közös Közszerológati Gyakorlatain a hivatásrendek szoros együttműködésére.
4. A katasztrófák elleni védekezés keretében **vizgáltam** a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszerben (HKR) létrehozott képességek lehetőségét és szükségességét. **Igazoltam**, hogy a Magyar Honvédség ezeket a képességeket

ideiglenes szervezeti elemként, munkacsoportokként biztosítja. Ennek alapján **bizonyítottam**, hogy a HKR tagjainak és a katasztrófavédelem szervezeteinek is alapos szakmai ismeretekkel kell rendelkezniük egymás képességeiről az együttműködés érdekében, a katasztrófákkal szembeni ellenálló képesség (reziliencia) növeléséhez.

AZ ÉRTEKEZÉS AJÁNLÁSAI

Értekezésem különböző részei hatékonyan felhasználhatók a képzéssel, oktatással foglalkozó személyek és szervezetek számára, kiemelten ajánlom azoknak a honvédségi és katasztrófavédelmi képzéssel, vizsgáztatással foglalkozó szakemberek számára, akik elkötelezettek a modern oktatás irányában. Napjaink dinamikusan változó környezetében, melynek alapja az információ és a tudás, mindenkitől megkövetelhető a folyamatos tanulás. Ma már nem elegendő a meglévő szakértelem szinten tartása, az csak az ismeretek elavulásához vezet. A folyamatos technológiai újítások, de maga a bennünket körülvevő ökoszisztéma, a környezet egyre növekvő tudáséhséget generál. Ezért csak azok lesznek sikeresek és tudnak boldogulni az életben, akiknek az élethosszig tartó tanulás az életük részévé vált, ezek a szempontok tetten érhetők a Magyar Honvédségnél, a katasztrófavédelmi szerveknél, ezért e testületek vezető állományának, szakembereinek is javaslom disszertációm.

Kutatva a tanulás értelmét, hasznosságát, látható, hogy annak révén viszonylag tartós gondolkodásbeli, illetve magatartásbeli változás jön létre. Ez a változás egyénenként eltérő hosszúságú lesz, függően attól, hogy az elsajátított készség, ismeret mennyire válik szokássá, problémamegközelítési módszerré, valamint, hogy mennyire tartós vagy folyamatos az ezzel kapcsolatos gyakorlás, feladatvégrehajtás. Ezen szempontok alapján kiemelten ajánlom írásművem a hivatásrendekbe tartozó felsőfokú és alap szakmai képzést folytató oktatási intézményeknek, a Nemzeti Közszerződési Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kara, Rendészettudományi Karának Katasztrófavédelmi Intézete, a Katasztrófavédelmi Oktatási Központ vezetői, egyetemi és tanintézeti oktatói számára.

Az általam vizsgált különböző képzésfajták között szerepel a védelmi és biztonsági képzés, ezzel összefüggésben a különleges jogrend, a fokozatos válságkezelés a védelmi és biztonsági igazgatás. Ezek mélyebb megértéséhez az egyes fejezetekben rendszerezetten kimunkált ismeretanyagot javaslom a védelmi és biztonsági igazgatásban a jogszabály erejénél fogva felelősséggel és feladattal bíró szervezetek különböző szintű vezetői, munkatársai számára.

A hivatásos állomány felkészítése mellett hasonló fontossággal bír a polgári védelmi kötelezettségét teljesítő, a megalakított polgári védelmi szervezetekbe beosztott polgári

védelmi szolgálatot ellátó állampolgárok katasztrófavédelmi felkészítése, ezért a disszertációmat javaslom a köteles polgári védelmi szervezetek képzését folytató személyeknek is.

A KUTATÁSI EREDMÉNYEK GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁGA

Értekezésem különböző részei hatékonyan használhatók a Magyar Honvédség és a magyar katasztrófavédelem felsőfokú és szakmai alapképzést folytató oktasi intézményeiben egyetemi jegyzetek és oktatási segédanyagok, szakmai tartalmú mellékletek összeállítása során, valamint a felsőoktatási intézményekben, kiemelten a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Karain, intézeteiben, valamint a védelmi és biztonsági oktatásban kötelező vagy ajánlott irodalomként, ezen kívül a védelmi és biztonsági szervezetek biztonság szavatozással megbízott, azzal foglalkozó szervek, szervezetek képzési rendszerében.

Kutatásaim során a Magyar Honvédség, a katasztrófavédelmi- és a védelmi és biztonsági igazgatás, a különleges jogrend, a fokozatos válságkezelés, a HKR fejlesztésére vonatkozó javaslataim szolgálhatnak támpontként a vonatkozó terület jogi szabályozásának továbbfejlesztésekor.

Disszertációmban az alkalmazott felosztás megmutatja a kompetenciák sokszínűségét, amelyet az alárendeltnek és vezetőnek folyamatosan szem előtt kell tartani. Mindazonáltal az említett kompetenciák kiegészülnek, amikor katonai kompetenciáról beszélünk. Ugyanis a katonai kompetencia olyan viselkedés, amely célja az erőszak kezelésének szakismerete és ez alapján a fegyverek használata törvényes kereteken belül, tehát disszertációm tapasztalatai felhasználhatók lehetnek a tartalékosok képzésében, felkészítésében.

A disszertációm egyes fejezetei segítséget nyújthatnak a tudásmenedzsment tagjai számára. Az optimális döntéshozatal elmélete a racionalitásra és a döntések maximalizálására épül. Az optimális döntéshozatal azt feltételezi, hogy a döntéshozó rendelkezik minden releváns információval és képes teljes körű elemzést végezni a lehetőségek között, hogy a lehető legjobb döntést hozza meg, azaz preferenciaelemzést tud végezni.

A szervezeti tanulás fogalma kiterjeszti az egyéni tanulást a kollektív működésre. A tanulás két alapvető formája különböztethető meg: az egyszeres (egyhurkos) tanulás és a kétszeres (két hurkos) tanulás. A tanulás alapelveit hasznosíthatják az oktatási intézmények, de a Magyar Honvédség és a katasztrófavédelmi szervek is.

A szervezeti működésben a tanulás kulcsa a reflektív kultúra kialakítása, amely a hibák korrigálására, az alapszabályok és normák újragondolására is ösztönöz, ebben a szokások hatásának vizsgálatát a disszertációm alapján a kijelölt HR állomány is el tudja végezni.

A DOKTORJELÖLT TÉMAKÖRÖBŐL KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉKE

LEKTORÁLT KÖNYV, KÖNYVFEJEZET

1. Muhoray Róbert (2019): Média, Fogyasztói társadalom, In: Farkas János - Muhoray Róbert – Szántai Zsolt - Szabó Péter: A tudat hatalma, Guruló Egyetem Kft., 237 p. pp.13-32. 19 p. ISBN: 978-615-5420-88-7
2. Muhoray Róbert (2019): Ideológiák és fegyveres konfliktusok, Erkölc és vallás, In: Farkas János - Muhoray Róbert – Szántai Zsolt - Szabó Péter: A tudat hatalma, Guruló Egyetem Kft., 237 p. pp.33-55. 23 p. ISBN: 978-615-5420-88-7
3. Muhoray Róbert András (2021): Képzések szerepe a kompetencia és szokásalakításban a Magyar Honvédségnél. In: Krajnc, Zoltán (szerk.) A hadtudomány aktuális kérdései 2021, Budapest, Magyarország: Ludovika Egyetemi Kiadó (2023) 360 p. pp. 339-350., 12 p. ISBN 978-963-531-950-3

FOLYÓIRATCIKK

Hazai megjelenésű lektorált folyóiratban

4. Muhoray Róbert András (2019): Vezetőképzések összehasonlítása a civil életben és a Magyar Honvédségben, Hadtudományi szemle 2019/3. szám, pp. 101-112., 12 p., ISSN 2060-0437
5. Muhoray Róbert András (2020): A terrorizmus támasztotta katonai és nemzetbiztonsági kihívások napjainkban, Szakmai Szemle, XVIII. évfolyam 4. szám, lektorált szakmai folyóiratcikk, pp. 53-65., 13 p., HU ISSN 1785-1181
6. Muhoray Róbert András (2021): A kiképzés során elsajátítandó szokások és hatásuk a Katasztrófavédelelemnél., Polgári Védelmi Szemle 14: DAREnet projekt Különszám 2022., pp. 216-227. ISSN 1788-2168.

7. Muhoray Róbert András - Muhoray Árpád (2022): Áldozati mentalitás és félelmek katasztrófahelyzetekben., IV. Tolna Megyei Polgári Védelmi Munkaműhely In: Hábermayer, Tamás; Varga, István; Ackermann, Zsuzsanna (szerk.) „Katasztrófák és következmények, segítők és áldozatok”, Szekszárd, Magyarország: Tolna Megyei Katasztrófavédelmi Igazgatóság p.145, pp. 93-102., 10 p ISBN 978-615-82022-2-0
8. Muhoray, Róbert András (2024) Habits to be learned during the training and their impact on disaster prevention, 2024/3. American Journal of Research, Education and Development pp. 49-59. 10 p. ISSN: 2471-9986
9. Muhoray, Róbert András (2025) A döntéshozatal módszereinek alkalmazása a kiképzés- és más magasabb szintű képzéseknél, Polgári Védelmi Szemle XVII.: 2025 Különszám pp. 322-331. 10. p ISSN 1788-2168

SZAKMAI KONFERENCIA KIADVÁNYÁBAN MEGJELENT

10. Muhoray Róbert (2020): A Magyar Honvédség kompetenciáinak változása VUCA környezetben., In: Bilicz, Hanga Lilla; Sebestyén, Tamás (szerk.) Változás, újratervezés és fejlődés tudományos konferencia = Change, Redirection and Development Academic Conference: Absztraktkötet = Book of Abstracts, Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK) p 184 p. pp. 107-107., 1 p., ISBN 978-963-429-601-0
11. Muhoray Róbert (2020): A szokások hatása a döntéshozatalra az információs műveletek tükrében. In: Baráth, Noémi Emőke; Mezei, József (szerk.) Rendészet-Tudomány-Aktualitások: A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével 2020., Konferenciakötet, Budapest, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ), 273 p. pp. 148-155., 8 p., ISBN: 978-615-5586-76-7
12. Muhoray Róbert András (2021): A kiképzés során elsajátítandó szokások és hatásuk a katasztrófavédelemnél., In: Bodnár, László; Heizler, György (szerk.) Konferenciakiadvány: Természeti Katasztrófák Csökkentésének Világnapja Nemzetközi Tudományos Konferencia., Budapest, Magyarország: Rádiós Segélyhívó és Infokommunikációs Országos Egyesület, 369 p. pp. 349-358., 10 p., ISBN 978-615-01-3641-7
13. Muhoray Róbert András (2022): A kiképzés során elsajátítandó szokások és hatásuk a Katasztrófavédelemnél. (PowerPoint-bemutató (vedelem.hu)).

A DOKTORJELÖLT SZAKMAI-TUDOMÁNYOS ÉLETRAJZA

Név: Muhoray Róbert András

Születési hely, idő: Zalaegerszeg, 1977.12. 07.

Tanulmányok:

2000-ben a Veszprém Egyetem Mérnöki Karán szerezte meg főiskolai, majd 2014-ben a Pécsi Tudományegyetem Emberi Erőforrástanácsadó Szakán szerezte egyetemi diplomáját.

Szakmai pályafutás

2001-2007 között a Provident Pénzügyi Zrt.-nél értékesítési területi vezető, majd senior tréner.

2007-2012 között a MetLife Biztosító Zrt. Oktatási vezetője lett, ahol 5 éven keresztül képezte a vezetőket, optimalizálta a szervezeti folyamatokat és ügyvezetőként irányította a biztosító alternatív értékesítési hálózatát.

2012-től az OHÜ Országos Hulladékgazdálkodási Ügynökség HUNOR (Hulladékgazdálkodási Navigáció Országos Rendszere) EU-s támogatású IT beruházás projektmenedzsere volt.

2016-2018 között az NHKV Nemzeti Hulladékgazdálkodási és Vagyongazdálkodó Zrt.-nél először Beruházási igazgató, majd Számlázási igazgató-helyettes

2019-től MRAY Solutions Kft. szervezetfejlesztési tanácsadással és tréningek tartásával foglalkozó cég ügyvezetője.

2021-től a Varsói Menedzsment Egyetem vezetési és menedzsment tárgyait egyetemi oktatója.

Nyelvismeret

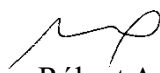
Angol nyelvből közép fokú, német nyelvből felsőfokú nyelvvizsgával rendelkezik.

Egyéb tevékenységek

A Hadtudományi Doktori Iskola keretein belül az MH Ludovika Zászlóalj hallgatóinak és az NKE RTK Katasztrófavédelmi Szakkollégiumban is adott elő, workshopokat, valamint az MH Altiszi Akadémia Haladó Altiszi Tanfolyamának vizsgáztatásában is - mint megfigyelő és tanácsadó – részt vett.

Rendszeres előadója a Magyar Polgári Védelmi Szövetség, a Magyar Hadtudományi Társaság, a Védelmi Információs Központ Alapítvány és az NKE RTK Katasztrófavédelmi Intézete által a Katasztrófák Csökkentésének Világnapja, a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából az NKE-n szervezett nemzetközi tudományos konferenciáknak.

Budapest, 2025. augusztus 27.


Muhoray Róbert András