

Nemzeti Közsolgálati Egyetem

Hadtudományi Doktori Iskola

Doktori (PhD) értekezés

Muhoray Róbert András

Budapest, 2025

Nemzeti Közszołgálati 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**

Doktori (PHD) értekezés

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

Budapest, 2025

Tartalom

BEVEZETÉS	5
1. A KUTATÁS METODOLÓGIAI KÉRDÉSEI	5
1.1. A témaválasztás indoklása	5
1.2. A tudományos probléma megfogalmazása	12
1.3. A kutatás hipotézisei	14
1.4. Kutatási célok	15
1.5. A kutatási módszerek	16
1.6. Az értekezés tartalmi felépítése, a kutatási téma körülhatárolása, szűkítése	17
2. SZOKÁSKIALAKÍTÁSI ÉS DÖNTÉSHOZATALI MEGKÖZELÍTÉSEK	26
2.1. A tanulás módszerei és elméletei	26
2.1.1. Szervezeti tanulás	27
2.1.1.1. Az egyhurkos tanulási folyamat	29
2.1.1.2. A kéthurkos tanulási folyamat (a szabályok megváltoztatása)	30
2.1.1.3. A szervezeti tanulás folyamata és a tanuló szervezetek: a Magyar Honvédség perspektívája	32
2.1.2. Tanulási elméletek	36
2.1.2.1. Feltétlen reflex modell	36
2.1.2.2. Mindfulness technikák a harctéren	37
2.1.2.3. Megerősítéselmélet	38
2.1.2.4. Társas tanulás	39
2.1.2.5. Komplex tanulás	39
2.1.3. Tanulási folyamat	39
2.1.4. Információ befogadása - memória működése	43
2.1.5. A gondolati programozás és szokáskialakítás lehetőségeinek megjelenése a kiképzés során	45
2.2. A szokások kialakulása	46
2.3. Kompetencia, képesség, készség	51
2.4. A döntéshozatalt befolyásolási tényezők	53
2.4.1. Döntéshozatali módszerek	55
2.4.2. Optimális és kielégítő döntések	58
2.5. Szokások hatása a döntésekre	60
2.5.1. A kialakított szokások hatása a képzéseken résztvevők döntéshozatalára	63
2.6. Személyiségtípusok hatása a döntéshozatalra	65
2.7. Részkövetkeztetések	67
3. A SZOKÁSKIALAKÍTÁS ELMÉLETI HÁTTERE A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN	70

3.1.	A kialakult szokások alkalmazása különböző élethelyzetekben a Magyar Honvédség szervezeteinél	73
3.2.	A Magyar Honvédség altiszti, zászlós és tiszti képzési rendszere	74
3.3.	Altiszti képzések bemutatása.....	76
3.3.1.	<i>Alap altiszti tanfolyamok összehasonlítása</i>	76
3.3.1.1.	<i>Kisalegység vezetői (Pilot) tanfolyam</i>	77
3.3.1.2.	<i>Kisalegység vezetői tanfolyam (2022)</i>	80
3.3.1.3.	<i>18 hetes alap altiszti tanfolyam (régi)</i>	81
3.3.1.4.	<i>14 hetes alap altiszti tanfolyam (új)</i>	84
3.3.1.5.	<i>Haladó Altiszti Tanfolyam (pilot)</i>	86
3.3.1.6.	<i>Haladó Altiszti Tanfolyam (2022)</i>	88
3.3.1.7.	<i>Egységes Zászlós Tanfolyam (2021)</i>	90
3.3.1.8.	<i>Egységes Zászlós Tanfolyam (2022)</i>	94
3.3.1.9.	<i>Összhaderőnemi Vezető Altiszti Tanfolyam (2021)</i>	97
3.3.1.10.	<i>Összhaderőnemi Vezető Altiszti Tanfolyam (2023)</i>	102
3.4.	Küldetésorientált katonai vezetés a Magyar Honvédségben	104
3.5.	A mesterséges intelligencia katonai alkalmazási lehetőségei.....	108
3.6.	Vezetőkkel szembeni elvárások a Magyar Honvédségben.....	112
3.7.	Részkövetkeztetések.....	116
4.	A KATASZTRÓFAVÉDELMI SZERVEZETEK FELKÉSZÍTÉSI ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI RENDSZERE, ANNAK FEJLESZTÉSE	118
4.1.	A katasztrófák és az ellenük való védekezés rendszere, irányítása	118
4.1.1.	<i>A katasztrófák típusai</i>	122
4.1.2.	<i>A képzések ismeretének fontossága</i>	130
4.2.	A Védelmi és Biztonsági képzés	142
4.3.	A tisztképzés a Nemzeti Közszerológálati Egyetemen.....	154
4.3.1.	<i>A Közös Közszerológálati Gyakorlat</i>	156
4.3.2.	<i>A Katasztrófavédelmi alapszak képzési célja</i>	164
4.4.	Részkövetkeztetések.....	168
5.	HONVÉDELMI KATASZTRÓFAVÉDELMI RENDSZER	171
5.1.	A Magyar Honvédség részvétele a katasztrófák elleni védekezésben.....	171
5.1.1.	<i>A HKR kialakítása</i>	184
5.1.2.	<i>A HKR elemeinek általános feladatai</i>	189
5.1.3.	<i>A HKR feladatai a felkészülés és megelőzés időszakában</i>	194
5.1.4.	<i>A HKR elemeinek a feladatai a védekezés időszakában</i>	199
5.1.5.	<i>A honvédelmi szervezetek tevékenysége őket érintő katasztrófaveszély esetén</i>	203

5.1.5.1.	<i>A döntés-előkészítés rendje.....</i>	204
5.1.5.2.	<i>Együttműködés és kapcsolattartás rendje.....</i>	204
5.1.6.	<i>A HKR tervezési feladatai</i>	206
5.1.6.1.	<i>Adatbázisok felállítása és kezelése,</i>	207
5.1.6.2.	<i>Feladatszabás, ellenőrzés és beszámoltatás rendje.....</i>	207
5.1.6.3.	<i>A védelmi és biztonsági kötelezettségekkel kapcsolatos szabályszegésekhez kapcsolódó fegyelmi jogkör.....</i>	208
5.1.7.	<i>Az ágazati létesítmények katasztrófavédelmi tervezése, a honvédelmi szervezet tevékenysége közvetlen katasztrófaveszély esetén</i>	210
5.1.8.	<i>A HKR elemeinek riasztása, aktivizálása, kirendelése, ágazaton kívüli igénybevételének rendje, a készenléti szolgálatok</i>	211
5.1.9.	<i>A katasztrófavédelemmel kapcsolatos képzés, felkészítés, kiképzés</i>	213
5.1.10.	<i>A HKR működtetése, fenntartása és fejlesztése</i>	214
5.1.11.	<i>A HKR, mint a reziliencia alkotó eleme.....</i>	215
5.2.	<i>A Magyar Honvédség részvétele az ár- és belvíz elleni védekezésben, a Tisza többnemzetű Zászlóalj</i>	215
5.2.1.	<i>A megalakítás előzményei, szükségessége</i>	215
5.2.2.	<i>A Tisza Többnemzetiségű Zászlóalj felépítése</i>	217
5.2.3.	<i>A zászlóalj készségi fokozatai és azok tartalma</i>	221
5.3.	<i>Részkövetkeztetések.....</i>	223
Új tudományos eredmények.....		230
Ajánlások, javaslatok.....		231
A felhasznált irodalom jegyzéke (alfabetikus sorrendben).....		233
A szerző témakörben készült publikációs jegyzéke		251
Mellékletek.....		253
1. sz. melléklet Ábrák, képek, táblázatok jegyzéke.....		254
2. sz. melléklet Fontosabb rövidítések jegyzéke		256
3. sz. melléklet Személyiségtípusok és az egyes személyiségtípusokhoz tartozó döntéshozatali, szokásváltoztatási megközelítések		257
4. sz. melléklet A képzések hatékonyságmérésének módszere		263
5. sz. melléklet Katasztrófavédelem alapképzési szak ajánlott tanterve		269
6. sz. melléklet A katasztrófavédelmi felkészítés követelményei.....		275
7. sz. melléklet A Területi Védelmi Bizottságokkal történő együttműködésre kijelölt honvédségi szervezetek		281
8. sz. melléklet A HKR végrehajtó munkacsoportjai.....		283

BEVEZETÉS

1. A KUTATÁS METODOLÓGIAI KÉRDÉSEI

1.1. A témaválasztás indoklása

Az Alaptörvény¹ mellett a 2020-ban kiadott Nemzeti Biztonsági Stratégia² (a továbbiakban: NBS) önálló fejezetben rögzíti a Magyar Honvédség rendeltetéséből fakadó feladatokat, és normatív elvárásokat fogalmaz meg az integrált katasztrófavédelem működésével kapcsolatban. A dokumentum romló tendenciájú, jelentős bizonytalanságokkal terhelt biztonsági környezetet vetít előre, amelyre a védelmi és biztonsági igazgatásnak képességalapú, összehangolt válaszokat kell adnia. A stratégia szerint a fenyegetettség főbb összetevői közé tartozik a meglepetésszerű események valószínűségének növekedése, a hatalmi központok közötti versengés erősödése és a fokozódó geostratégiai feszültségek, a migrációs nyomás és a vallási fundamentalizmus szélsőséges megnyilvánulásai, a tartós terrorfenyegetettség; a gyors ütemű technológiai diszrupció és ezzel együtt a digitális és pénzügyi rendszerek sérülékenységeinek növekedése. A dokumentum számol továbbá az aszimmetrikus és hibrid hadviselés eszköztárának térnyerésével, a szűrkezonás átmeneti helyzetek gyakoribbá válásával és a információs műveletek felerősödésével Magyarország, illetve a lakosság ellen. Kiemelt kockázatként jelenik meg a mesterséges intelligencia rosszindulatú felhasználása, a kiberbűnözés erősödése, valamint a kritikus infrastruktúrák elektronikus információs rendszerei elleni célzott kibertámadások.³

E helyzetértékelés nyomán az NBS a honvédségi feladatrendszer mellett a magyar katasztrófavédelemmel szemben is világos követelményeket állít: a reziliencia növelését, a megelőzés- és felkészülés-központú működést, az inter-szektoriális koordináció erősítését és a gyors, arányos reagálóképesség biztosítását, vagyis a képességalapú, egész-kormányzati megközelítés következetes érvényesítését.⁴

A 2021-ben kiadott Nemzeti Katonai Stratégia rámutat, hogy „a haza védelme össznemzeti ügy.

¹ Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)

² 1163/2020 (IV. 21.) Korm. határozat Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiájáról 44-81. §

³ MUHORAY Róbert András (2023): A képzések szerepe a kompetencia- és szakásképzésben a Magyar Honvédségnél, In KRAJNC Zoltán: A hadtudomány aktuális kérdései 2021, Ludovika Kiadó, Budapest, p. 339.

⁴ 1163/2020 (IV. 21.) Korm. határozat Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiájáról 126. §, 174. §

A haderő képességeinek fejlesztése mellett megköveteli az országvédelemben érintett szervezetek közötti szoros együttműködést, a gazdaság növekedése mellett a nemzeti védelmi ipar fejlesztését, a széles társadalmi összefogást és az állampolgárok haza védelme iránti elkötelezettségét. A Nemzeti Katonai Stratégia (a továbbiakban: Stratégia) ennek megvalósításához nyújt útmutatást”⁵.

A szomszédos országban dúló háború rámutatott a biztonság sérülékenységre és a geopolitikában létrejövő turbulens változásokra. Magyarország elkötelezett a térség stabilitása és békéje mellett. A biztonság megteremtésének feltétele többek között a stabil transzatlanti kapcsolat és az európai integráció. Ám Magyarország tagsága az Észak-atlanti Szerződés Szövetségében (a továbbiakban: NATO) nem jelentheti, hogy Magyarország lemondjon a saját védelméről. Ezért elengedhetetlen a haderő fejlesztése technikai, technológiai és emberi erőforrás szinten egyaránt. A képességnöveléssel növelhető a rugalmasság, interoperabilitás, és a nemzetközi szerepvállalások sikeres végrehajtása.⁶ Úgyszintén szükséges a magyar katasztrófavédelem megelőzéscentrikusságának biztosítása a hatékony beavatkozás képessége és hazánk geográfiai elhelyezkedéséből adódóan a katasztrófák határokon átívelő kezelésére a nemzetközi katasztrófavédelmi kapcsolatok ápolása.

A fenti kihívások megelőzéséhez és kezeléséhez a rutinszerű eljárásokon túlmutató, helyzetérzékeny és egyénre szabott döntéshozatal szükséges. A Magyar Honvédségben és a rendvédelmi szerveknél – különösen a hivatásos katasztrófavédelmi állományánál – alapvető elvárás, hogy a vezetők felelősségi körükhöz igazodva jogszerű, arányos és kockázatalapú döntéseket hozzanak.

A vezetés kulcsa a döntéstámogatott helyzetértékelés: időszerű és releváns információk begyűjtése, feldolgozása és kockázatelemzésen nyugvó opcióértékelés, majd a választott intézkedés parancsnoki munkasor szerinti végrehajtása. A döntési ciklus – információgyűjtés, értékelés, alternatívák kijelölése, elhatározás, végrehajtás, visszacsatolás – a standard műveleti eljárásokkal és a törzsszolgálati munkarenddel együtt biztosítja az optimális erőforrás-allokációt, az interoperábilis együttműködést és a végrehajtási fegyelmet. Mindez különösen azoknál a szervezeteknél perdöntő, amelyek szolgálata nemzeti ügy: tagjaik a haza védelmére esküdtek fel, és döntéseik adott esetben élet-halál kimenetelű következményekkel járhatnak. A fegyveres testületekben és a rendvédelmi szervezetekben az állomány minden tagja rendelkezik – kimondva vagy implicit módon – valamilyen döntéshozatali stratégiával,

⁵ 1393/2021.(VI. 24.) Korm. határozat Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiájáról. 1. sz. melléklet Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája Bevezető 1. bek.

⁶ Magyar Honvédség összhaderőnemi doktrína (2018), Ált/44, pp. XI.-XIII.

amelynek jellege a konkrét szituációtól, a viselt felelősség szintjétől és a lehetséges hatások súlyától függően módosul. A döntési preferenciák és megközelítések kialakulása a korai szocializáció során megkezdődik, és az esetek túlnyomó részében fiatal felnőttkorra viszonylag stabil, sokszor merevvé váló mintázatokká szilárdul. A hasonló helyzetekben ismételt meghozott döntések idővel procedurális tudássá és szervezeti rutinná alakulnak. Ezek a szokáshurkok a végrehajtás sebességét növelik, ugyanakkor a választási tér beszűküléséhez vezethetnek. Felnőttkorban a rögzült heurisztikák és automatizmusok – különösen műveleti stressz alatt – hajlamosak dominánsan meghatározni a cselekvést, így a döntések gyakran a korábban interiorizált minták mentén, kvázi „robotpilóta” üzemmódban követik a standard műveleti eljárások és a szervezeti kultúra által kijelölt pályát.⁷

A szokások lehetnek jók és kevésbé jók, vagy kimondottan rosszak. Hadtörténeti példa, hogy az I. világháború előtt, majd annak kezdetén, a Monarchia seregtesteiben, egységeiben a parancsnoki tiszti kar tagjainak a legénységi állomány előtt bizonyítani kellett személyes bátorságukat. Az alegységparancsnokok harc helyzetben is személyesen vezették alegységeik tevékenységét, ha alegységeik katonái fekvő testhelyzetben tüzeltek az ellenség felé, a tiszt állva, maximum féltérde ereszkedve szabta meg a tűzfeladatot, testtartásával mutatta bátorságát. Mi lett az eredménye? Már a háború elején a hatalmas tiszti veszteség, mert ez a bátorságot mutató testtartás a legjobb céltáblát jelentette az ellenség számára. Tehát ez a korábban jó szokás, a követendő példa demonstratív mutatása veszedelmesen rossz szokássá vált a világháború poklában, amit viszont alkalmazkodva az új körülményekhez meg kellett változtatni, de ez mégsem ment könnyen.

Az ilyen történeti tapasztalatok azt jelzik, hogy miközben a mindennapi működésben folyamatosan jelennek meg újdonságok, az egyéni és szervezeti viselkedés jelentős hányada ismétlődő mintázatok szerint zajlik. Ez a pályafüggőség és a szervezeti rutinok erejét mutatja, amely alól a fegyveres és rendvédelmi testületek sem kivételek alapfeladataik végrehajtása során. Az adott szituációkhoz korábban kapcsolt döntések nagy valószínűséggel ugyanabban a formában aktiválódnak egy későbbi, hasonló helyzetben: a megszokott kognitív sémák és mozgásminták automatizmussá válnak, és ezek dominanciája érvényesül. A visszatérő döntések azonos cselekvés-sorokat generálnak, ezek pedig a visszacsatolás útján tovább erősítik a már meglévő tapasztalatokat és idegi kapcsolatokat, növelve a jövőbeni választások hasonlóságának esélyét. E folyamat végeredménye egyfajta „robotpilóta” üzemmód, amelyben a döntéshozatal

⁷ MUHORAY Róbert András (2023): A képzések szerepe a kompetencia- és szokásalakításban a Magyar Honvédségnél, In KRAJNC Zoltán: A hadtudomány aktuális kérdései 2021, Ludovika Kiadó, Budapest, p. 339

alacsony tudatos kontroll mellett, procedurális módon fut le: az egyén és a szervezet egyaránt a korábban interiorizált, bevált minták szerint reagál, ami gyorsítja a végrehajtást, ugyanakkor szűkítheti a lehetséges alternatívák mérlegelésének terét.⁸

Az embereket döntéshozatali szokásaik alapján gyors és lassú döntést hozó személyek lehetnek. A gyors döntők hajlamosak arra, hogy a gyors döntés érdekében csak felületesen gondolják át a rendelkezésére álló információkat, és a döntés következményeivel, illetve hosszú távú következményeivel nem számolnak. Így a gyorsan meghozott döntésüknek könnyen negatív eredménye lehet, függően a döntési helyzet komplexitásától, kihatásaitól. A lassú döntők viszont hajlamosak a halogatásra. Addig nem szívesen döntenek, amíg a teljes információval nem rendelkeznek. Ezért gyakran nem cselekszenek. A lassú döntők hezitálásának egyik oka, hogy az ideális döntés meghozatalához szükséges minden információt be akarnak gyűjteni. Sajnos képtelenség, hogy az ember a döntés pillanatában minden információval rendelkezzen. A döntési szituáció nehézsége a gyors és lassú döntés esetén, hogy ha a megszerzett plusz információk hatására a negatív kimenetek valószínűsíthetők, akkor hajlandóak lesznek-e a döntésüket megváltoztatni, vagy akár döntési szokásukat módosítani. A döntéshozatal részben intuitív-, részben tudatos módon történik. Mind a megérzésekre hallgatás, mind a tudatos döntéshozatal tanulható. A tanulás történhet kognitív vagy tapasztalati úton egyaránt.⁹

A fegyveres és rendvédelmi szervezetekben is az állomány tagjai döntési stílusuk szerint többnyire két pólus köré rendezhetők: a gyors, heurisztikákra támaszkodó és a lassabb, analitikus megközelítést előnyben részesítő csoportokra. Az előbbiek jellemzően korlátozott mennyiségű információ alapján, felszínesebb értékeléssel határoznak, ami időnyereséget ad ugyan, de növeli annak kockázatát, hogy a döntés közép- vagy hosszú távú következményeit alulértékelik, s így komplex helyzetekben kedvezőtlen kimenetekhez vezethet. A másik véglet a halogató, „minden információt” begyűjteni igyekvő döntésmód, amely a teljesség illúzióját kergetve gyakran cselekvésképtelenséghez vagy döntési késedelemhez vezet. Mivel dinamikus környezetben a döntési pillanatban a teljes informáltság elérhetetlen, a releváns kérdés nem az, hogy birtokunkban van-e minden adat, hanem az, hogy a döntéshozó – legyen gyors vagy lassú – képes-e a beérkező új evidenciák fényében felülvizsgálni az elhatározását és szükség esetén módosítani a berögzült döntési rutinját.

A Magyar Honvédségben és a hivatásos katasztrófavédelem személyi állományának előírt

⁸ MUHORAY Róbert András (2023): A képzések szerepe a kompetencia- és szokásalakításban a Magyar Honvédségnél, In KRAJNC Zoltán: A hadtudomány aktuális kérdései 2021, Ludovika Kiadó, Budapest, pp. 339-340.

⁹ KAHNEMAN, Daniel (2013): Gyors és lassú gondolkodás. Budapest, HVG Könyvek, pp. 309–351.

biztosított formális képzéseiben már alapfokon is megjelenik a vezetésre nevelés. Mind a tiszti, altiszti, zászlós, tisztes képzésekben jelentős szerepet kap az elméleti oktatás mellett a gyakorlat is. Ez pedig elengedhetetlen, mivel a friss munkaerőt a tanulmányai befejeztével egységéhez vezénylik, ahol többnyire vezetőként azonnal helyt kell állnia.

A parancsnok, a vezető komplex feladatokat lát el, munkavégzése során különböző nehézségekkel kell megküzdnie. Többek között helyt kell állnia a szervezeti működés irányításában, követnie kell a folyton változó gazdasági helyzetet, figyelmet kell fordítania a munkaerőpiaci trendekre. Az elmúlt két – három év tökéletes példa arra, hogy milyen változásokra és nehézségekre kell felkészülnie a vezetőnek. Legyen szó egy váratlan járványról, de ez lehet gyártóegységekben alapanyaghiány, logisztikai nehézségek, élelmiszerellátás veszélye, váratlan szervezeti átalakítás, a munkaerőben félelem és bizonytalanság felerősödése. A jelenleg is egyre inkább erősödő gazdasági kihívások egyre nehezebbé teszik a mindennapok feladat és szolgáltatellátását. A szomszédos országban zajló háború miatt kihirdetett és többször meghosszabbított háborús veszélyhelyzet pánikot és bizonytalanságot szülhet. Jelentős kihívás volt a katasztrófavédelem és a Magyar Honvédség számára a 2024-ben bekövetkezett dunai árvíz, amely az évezred második legnagyobb ilyen jellegű hazánkat sújtó természeti csapása volt.

Egy jó vezetőnek megfontolt döntéseket és intézkedéseket kell hoznia figyelembe véve a munkavállalók, beosztottak, alárendeltek érdekeit is. Elsődleges és legfontosabb szempont, hogy a szervezet tagjai, munkavállalói biztonságban érezzék magukat. Az említettek mind igazolják a vezetői lét és a vezetői tevékenységek komplexitását.

A Magyar Honvédség és a hivatásos katasztrófavédelmi szervek az alapképzésre épülő mesterképzésekkel, szakirányú továbbképzésekkel és céltanfolyamokkal biztosítják az állomány folyamatos kompetenciafejlesztését és szakmai megújulását. A képzési portfólió kiterjed a parancsnoki, törzsszolgálati és beavatkozás-irányítási készségek fejlesztésére, valamint a többszereplős együttműködés gyakoroltatására, ezáltal támogatva az interoperabilitást a katasztrófavédelmi ciklus valamennyi szakaszában. A programok sajátossága a magas intenzitású begyakorlás, amely standardizált eljárásrendek, veszély- és kárhelyszíni protokollok, valamint kritikus idejű műveleti feladatok készség szintű elsajátítását célozza.¹⁰

Az alapképzésekben kiemelt szerepet kap a Magyar Honvédség szentendrei Altiszti

¹⁰ MUHORAY Róbert András (2023): A képzések szerepe a kompetencia- és szokásalakításban a Magyar Honvédségnél, In KRAJNC Zoltán: A hadtudomány aktuális kérdései 2021, Ludovika Kiadó, Budapest, p. 340.

akadémiája, illetve a katasztrófavédelmi szervek Katasztrófavédelmi Oktatási Központja.

Hazánkban a társadalmi felépítés szereplőinél kiemelten fontos, hogy a vezetők és a végrehajtók hogyan hajtják végre (alap)feladataikat, valamint, hogy a feladatok megtervezéséhez, kiadásához és végrehajtásához, azaz a döntéshozatali-, illetve végrehajtási mechanizmusban mekkora szerepe van a kialakult szokásoknak, és azok milyen hatással lesznek a megvalósítás eredményességére.

A Magyar Honvédségnél és hivatásos katasztrófavédelmi szerveknél mindez összefügg azzal, hogy magas szintű képzettség, felkészítés szükséges a parancsnoki és beosztotti állomány részére. A szakmai ismereteket és a feladatok végrehajtásához szükséges hozzáállást több lépcsős képzési rendszer segítségével, valamint fokozatosan növekvő felelősségi körök sikeres betöltésével tudják elsajátítani. A kiképzés ebből adódóan nem lehet teljesen automatikus. A képzettségi szint elérését és a feladatok készség szintű végrehajtását nagyban befolyásolják a szokások.

Kutatásaim során szükségesnek látom rávilágítani arra, hogy a szokás hogyan alakul ki, és a kialakult szokás hogyan befolyásolja a döntéshozatalunkat. A témával kapcsolatos szakirodalmak nem vizsgálták a szokások visszaható jelenségét a felkészültségre, a döntéshozatali mechanizmusokra, pedig véleményem szerint ennek jelentős hatása van az adott döntéssel elérhető eredményességre. A fentiek alapján indokolt kutatni a Magyar Honvédség képzési rendszerében, a tiszti, tiszthelyettesi kar és a sorállományú katonák felkészítésében a kiképzés-felkészítés és szokások kapcsolódását, és a hivatásos katasztrófavédelmi szervek, a megalakított polgári védelmi szervezetek, az önkormányzati és az állami vezetők képzéseiben az egyes döntéseket meghatározó szokásokat.

A kutatási téma aktualitását adja, hogy úgy a Magyar Honvédségnél, mint a katasztrófavédelmi szerveknél, kiemelten a hivatásos tűzoltóknál – esküjükhöz híven – akár az életük feláldozásával is végre kell hajtani a számukra kijelölt feladatokat, ezért kiképzettségük, felkészítettségük, szakismeretük magas szintje nélkülözhetetlen.

A Honvédelmi Minisztérium Zrínyi 2026 honvédelmi és haderő-fejlesztési program néven tervet dolgozott ki a haderőfejlesztésre vonatkozóan, és 2020. áprilisában kihirdetésre került az NBS is. Az előbbi többségében infrastruktúra, illetve létesítményfejlesztést takar. Ezek hatékony működtetéséhez új ismeretek elsajátítására és másfajta gondolkodásmódra is szükség van, tekintettel egyrészt a beszerzett és beszerzendő új technikákra, valamint a NBS-ben megjelölt biztonsági fenyegetettségre, kiemelve a kiberbűnözést, kibertámadásokat, aszimmetrikus és hibrid hadviselési formákat.

A katasztrófavédelmi szervek számára az alapszintű képzés menetét a Katasztrófavédelmi

Oktatási Központban jogi normák határozzák meg, míg a lakosság, a polgári védelmi szervezetek, a közigazgatási és önkormányzati vezetők, a tanulóifjúság felkészítését belügyminisztériumi rendelet szabályozza. A felső szintű képzés mind a Magyar Honvédség, mind a hivatásos katasztrófavédelem számára a Nemzeti Közszerológati Egyetem Hadtudományi és Honvédtiszt képző-, illetve Rendészettudományi Karán valósul meg. Ezen képzések során is kiemelt figyelmet kell fordítani a fegyveres erők és rendvédelmi szervek leendő tisztikara képzései során a szokások által befolyásolt döntéshozatalra.

A téma kutatása indokolt, mert hazánk hatékony fegyveres erők általi védelme, a katasztrófák megelőzése, következményeinek hatékony felszámolása indokolják a téma kutatását, hiszen a kiképzettség, felkészültség állapota meghatározó a teljes személyi állományánál, beleértve a parancsnokokat, végrehajtókat, egyszerű beosztottakat is. A kiképzés-felkészítés szokások hatásait is figyelembe vevő jogi szabályozása még nem kidolgozott, ezért indokolt kutatni olyan módszereket és megfogalmazni olyan jogi normákat, amelyek a kiképzés ágazatainak, témaköreinek, kiképzési bázis, kiképzési technika szükségleteinek meghatározása mellett számba veszik a szokások-, illetve a szokások által befolyásolt vagy megváltoztatott döntéshozatali szokásokat, amelyek adott esetben pozitívan, máskor negatívan is befolyásolhatják a fegyveres erők, katasztrófavédelmi szervek alaprendeltetésének végrehajtását.

Indokolja továbbá a kutatást, hogy a békeidejű katasztrófák felszámolásában szükséges a hatékony együttműködés a katasztrófavédelmi szervek, a polgári védelmi szervek és a Magyar Honvédség Katasztrófavédelmi Rendszere és annak végrehajtó állománya között. A közös feladatvégrehajtásnak a katasztrófák elleni védekezésben szükséges eleme mindkét oldal részéről a kiképzett, felkészített, a szakmai fogásokat magas szinten ismerő állomány.

A Magyar Honvédségnél a kiképzések alapvetően a fegyverek mesteri kezelésére, az egyéni és kötelékben történő harcászati tevékenység végrehajtására, míg a katasztrófavédelem szervezeti egységeinél a rendszeresített eszközök, szerek kezelése, szerszámok és védőeszközök alkalmazása és a lakosságvédelmi feladatok széleskörű ismerete szükséges, megfelelve a katasztrófavédelem ágazati integrált felépítését képező tűzoltósági, iparbiztonsági és polgári védelmi sajátosságoknak.

1.2. A tudományos probléma megfogalmazása

Tudományos probléma 1. - A hadseregben belüli döntéshozatallal és szokások kialakításával kapcsolatos kutatás és tudományos munka több ezer éves múltra tekint vissza, így szakirodalmi jelentős. Kiképzéssel és vezetéselméleti módszerekkel számos kutató foglalkozott már tudományos munkáiban. A vizsgált külföldi szakirodalom elsődlegesen az egyén szokásváltoztatásához kapcsolódó pszichológiai megközelítéseket és elméleteket tartalmazza. Másrészt pedig olyan katonai helyzeteket dolgoz fel, amelyek során vagy gondolkodásmódbeli változás kellett ahhoz, hogy az adott egység sikeresen működhessen és feladatát eredményesen végrehajthassa, vagy a berögződött megközelítések alkalmazásának és a szokásváltoztatás hiányának köszönhetően negatív kimenetelű események következtek be. Mindezek alapján kutatási kérdésként merül fel számomra, hogy a Magyar Honvédség és a katasztrófavédelem képzéseiben vajon meghatározásra kerülnek-e a szokásváltásra vonatkozó kompetenciák?

Tudományos probléma 2. - A Magyar Honvédség és a katasztrófavédelmi szervek működésére vonatkozó jogszabályi környezet mindig irányokat és kötelezettséget szab az állomány részére. Magyarország nemzetközi szerepvállalását egyezmények szabályozzák. A szakirodalmi kutatásaimat a kutatási célkitűzésemben megfogalmazott célok alapján kezdtem meg. Egyik irány a kutatási téma szokásváltoztatásokkal, gondolati programozással kapcsolatos szakirodalom felkutatása volt. Ezek elsődlegesen a katonalét, gondolkodásmód és a különböző képzési formák bemutatásával foglalkozó tudományos dokumentumok, amelyeket főleg az NKE oktatói publikáltak. A Magyar Honvédségnél a napi életben és harchelyzetben is számtalan döntést kell meghoznia a parancsnokoknak. Ezek az egymásra épülő döntések vajon függenek-e a gondolati programozástól, illetve a kiképzésen elsajátított szokásoktól?

Tudományos probléma 3. - A szakirodalom feldolgozása során a katonai szakirodalom mellett jelentős mennyiségű civil szakirodalom kutatása és feldolgozása válik szükségessé. A mértékadó folyóiratok és szerzők munkássága mellett más tudományágak kutatási anyagait is fel kell használni (vezetéselmélet, pszichológia, szociológia, epigenetika, stb.). Megállapítottam, hogy az elmúlt évtizedben megjelent publikációk nagy része a szokásváltozásokhoz kapcsolódó folyamatok-, illetve gondolkodásmódok leírásával foglalkozott. A változó környezet adta kihívások miatt (az orosz-ukrán háború és az izraeli arab háborúban felerősödő aszimmetrikus-, hibrid-, kiberhadviselés, új technológiák) lényeges

elemként jelent meg a hadsereg erejének-, mozgékonyságának növelése, az információáramlás felgyorsítása és a hagyományostól eltérő típusú megközelítések szervezeti szintre történő átültetésének követelménye.

A témával kapcsolatos szakirodalmak nem vizsgálták a szokások visszaható jelenségét a felkészültségre, a döntéshozatali mechanizmusokra. Mindemellett a szakterülettel foglalkozó szakirodalom a Magyar Honvédség jelenlegi fejlesztési szakaszára értelmezve-, úgyszintén a hivatásos katasztrófavédelmi szervek hatósági szakterületének átalakítását követően szűkös. Tudományos problémaként merülhet fel, hogy szükség van-e a Katasztrófavédelem szakterületen a lakosság komplex védelmének eléréséhez az ágazat sokrétűségéből adódóan a polgári védelmi-, a tűzoltósági-, az iparbiztonsági- és a védelmi biztonsági képzésekre?

Tudományos probléma 4. - Kutatásaim során figyelembe vettem a védelmi stratégiákat, Magyarország nemzetközi szövetségekben betöltött szerepéből adódó kötelezettségeit, illetve a Magyar Honvédség lehetőségeit. Megítélésem szerint problémaként jelentkezik, hogy jelen korszakban az új típusú fenyegetések és azokra lehetséges válasz megadása érdekében szükségessé válna hazánk alapvető biztonsággal foglalkozó stratégiáinak megújítása. A 2022. november 1-vel hatályba lépett Védelmi és Biztonsági Rendszerből adódó védelmi és biztonsági igazgatási feladatok magas szintű megoldásához még nincs teljes mértékben hozzáigazítva a képzések és felkészítések rendszere. A fentiek alapján eldöntendő, hogy a hatékony védekezés megszervezése érdekében a katasztrófavédelmi szervezetek parancsnokainak szükséges-e ismerni a Magyar Honvédség képességeit, illetve a honvédségi parancsnokoknak kell-e ismeretekkel rendelkezni a katasztrófavédelmi szervek beavatkozó állományáról?

1.3. A kutatás hipotézisei

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 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.

1.4. Kutatási célok

1. Fel kívánom tártani 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 ismeretelsajátításra, a logikus gondolkodásmód fejlesztésére vagy a szokások kialakítására. Megvizsgálom, hogy az egyes kialakult szokások különböző helyzetekben/élethelyzetekben az alapbeállítódástól eltérő szokásokat alakít-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.

1.5. A kutatási módszerek

A kutatás során, a kutatási célkitűzések teljesítése érdekében az alábbi, feltáró módszereket fogom alkalmazni:

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.

A fent felsorolt módszerek mellett, kutatásomat jelentős mértékben segíteni fogja az érintett területen szakmai interjúk lefolytatása, konzultációkon szakmai rendezvényeken történő részvétel.

1.6. Az értekezés tartalmi felépítése, a kutatási téma körülhatárolása, szűkítése

Az értekezés elkészítésének fő célja a kialakult szokások hatásának vizsgálata a vezetői döntéshozatalra a Magyar Honvédségben összefüggésben a katasztrófavédelmi szervezetek felkészítési és továbbképzési rendszerével, a honvédelmi katasztrófavédelmi rendszerrel.

Az első érdemi fejezetben vizsgálom a szokáskialakítási és döntéshozatali megközelítést, a különböző tanulási formákat, illetve szervezeteket. Bizonyítom, hogy a döntéshozatal a tanulási folyamatok terméke, az a megtanult minták, értékelési szempontok és viselkedésformák alapján történik. Leírom a feltétlen reflex kialakulását, majd a szokások kialakulását, amelyek tanult, ismétlődő viselkedésformák. Ezután a döntéshozatal formáit elemzem. Összevetem az optimális döntéshozatali modellt és a kielégítő döntéshozatalt, vizsgálom, hogy a döntéshozók bizonyos helyzetekben miként igyekeznek optimalizálni, vagy máskor inkább kielégítő megoldást választani. Vizsgálom továbbá a szokások hatását a döntéshozatalra, annak jellemzőit, a szervezetek működését befolyásoló szokásokat, az ún. rutinokat, melyek hosszú távon stabilitást és hatékonyságot biztosítanak, ugyanakkor akadályozhatják a változásra való reagálást, ha azok túl merevvé válnak. 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 vizsgálom a szokáskialakítás elméleti hátterét a Magyar Honvédségben. Az MH Alaptörvényben és más jogszabályokban megfogalmazott alaprendeltetésén keresztül bemutatom a kiképzési rendszer felépítését, vizsgálom az MH Altiszti Akadémia Acélkocka képzési rendszerének altiszti és zászlós tanfolyamát, azok módosított verzióit, melyeknél a képzés időtartama megváltozott és az arányok eltolódtak az elméletről a gyakorlat javára. A továbbiakban a küldetésorientált vezetési filozófiát elemzem, mely az MH-ban a NATO-doktrínákhoz igazodva került bevezetésre. Írok a mesterséges intelligencia (a továbbiakban: MI) fejlődéséről és térnyeréséről, ami a jövőben a vezetés teljes folyamatát befolyásolni fogja, az ember-gép együttműködés új viszonyokat teremthet. Vizsgálom, hogy az MI alkalmazása a katonai vezetésben milyen előnnyel járhat a döntéstámogatásban. Kitérek arra is, hogy az MI integrálása a katonai vezetésbe kihívásokat is jelent, mert a küldetésorientált vezetés alapelvei, mint a bizalom és a kölcsönös megértés, nehezen alkalmazhatók egy gépi rendszerrel szemben. Megfogalmazom, hogy az emberi döntéshozatal továbbra is központi szerepet kell, hogy játsszon a katonai műveletekben.

A harmadik érdemi fejezetben a katasztrófavédelmi szervezet felkészítési és továbbképzési rendszerét és fejlesztésének lehetőségeit vizsgálom, bemutatom a katasztrófák felszámolása során alkalmazott operatív törzseket, a beavatkozások irányítási módjait, ráírányítom a figyelmet a csapatban való munkavégzésre és az irányítás fontosságára, mivel a katasztrófavédelmi felkészítés során az egyik legfontosabb szempont ezen készségek elsajátítása. Ezután a katasztrófák típusait vizsgálom, majd a katasztrófavédelmi felkészítés szerepét a katasztrófavédelmi vezetői döntéshozatalban. Bemutatom a hivatásos jogviszonyról, szolgálati viszonyról és hivatásos tűzoltóvá válás jogi környezetéről szóló ismereteket. Kiemelem a katasztrófák elleni védekezésben az önkéntesség fontosságát, valamint a köteles polgári védelmi szervezeteket. A továbbiakban elemzem a védelmi és biztonsági igazgatás és képzés fontosságát a területi és helyi védelmi bizottságokat, létrehozott munkacsoportjaikat, az összkormányzati válságkezelést, a védelmi és biztonsági feladatok ellátásában részt vevő személyi állomány képzését. Vizsgálom a katasztrófavédelmi tisztképzésben az NKE Közös Közszolgálati Gyakorlatok végrehajtási módszerét, komplex javaslatokat megfogalmazva az integrált szellemű gyakorlati felkészítésre. Bemutatom az NKE RTK KVI alapszak célját,

A negyedik érdemi szakmai fejezetben vizsgálom a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer (továbbiakban: HKR) felépítését, helyét szerepét hazánk egységes katasztrófavédelmi rendszerében. Górcső alá veszem a vonatkozó jogi normákat, vizsgálom a honvédségben a katasztrófavédelmi tervet, az objektum védelmi tervet, javaslatot teszek módosításokra a Vbő. hatálybalépése okán a HKR-t szabályozó rendeletekben és a tervekben. Elemzem a honvédségi erők kirendelésének feltételeit, a jogosultak körét, tisztázom a honvédségi erők közreműködését a katasztrófák elleni védekezésben. Áttekintem a HKR készenléte fokozását és alkalmazását irányító elemeket, a HKR felkészülési megelőzési, kárfelszámolási /védekezési és helyreállítási időszaki feladatait. A fejezet zárásaként vizsgálom a honvédség részvételét az árvízi védekezésében a Tisza Többnemzetiségű Zászlóalj megalakításán, feladatain keresztül.

Szűkítéseim: az értekezésben **nem vizsgálom** az emberi agy felépítéséből adódó, az emberi agyon belüli mikrobiológiai folyamatokat, valamint a döntéshozatallal kapcsolatos etikai elveket. Emellett nem értékelem a Magyar Honvédség, a rendvédelmi szervek szervezeti és működési szabályzatát, az egyes munkakörökhöz tartozó munkaköri leírásokat.

A rendvédelmi szervek közül nem vizsgálom az általános rendőri feladatokat ellátó szervek, terrorelhárítás és a büntetésvégrehajtás, valamint a Vám és Pénzügyőrség sajátosságait, képzéseit.

A releváns szakirodalom áttekintése

A szokáskialakítás és döntéshozatali megközelítések témakör feldolgozását a tanulás meghatározásával kezdem el megvizsgálni, amelyhez a kiindulást *Dr. habil. Szelei Ildikó A tanulási szokások vizsgálata felsőoktatásban tanuló hallgatók körében* írt cikke adta.

A szervezeti tanulás folyamatát *Chris Argyris Teaching Smart People How to Learn* könyvében leírt egyhurkos és kéthurkos tanulási folyamata segítségével vizsgáltam meg. A szervezeti tanulás Magyar Honvédségen belüli lehetőségeihez *Krizbai János A szervezeti stratégia, struktúra és kultúra új egységének kialakítása a honvédségben* cikkének segítségével elemeztem, amelyhez szorosan kapcsolódtak *Porkoláb Imre Szervezeti adaptáció a Magyar Honvédségben: küldetésalapú vezetés 2.0 a digitális transzformáció korában* cikkében leírtak. Az egyéni tanulás folyamatát *Hersey. H. Paul – Blanchard H. Kenneth – Johnson E. Dewey (2012): Management of organizational behavior* könyvének feldolgozása segítette. Az új ismeretek elsajátításának tanulmányozásához *Farkas János - Muhoray Róbert - Szabó Péter Szokásaink fogságában* című könyvét és *Az alaki kiképzés oktatásának módszertana, Ált-224/145* használtam fel.

A szokások kialakulását *Ann Graybiel The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires* cikke, valamint *Joe Dispenza Fejleszd a gondolkodásod* könyvének segítségével dolgoztam fel. Az agyban legjátszódo neuron aktivitást *Wolfram Schultz - Paul Apicella – Thomas Ljunbergb Responses of Monkey Dopamine Neurons to Reward and Conditioned Stimuli during Successive Steps of Learning a Delayed Response Task* cikke írta le.

A katonai és parancsnoki kompetenciák vizsgálatához *Bakos Csaba Attila - Boldizsár Gábor - Bolgár Judit - Csengeri János - Holndonner Hermann - Lattmann Tamás - Resperger István - Krajnc Zoltán (2014): A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája* könyvet és *Benkő Tibor Gondolatok az ideális parancsnokról* cikkét tanulmányoztam. Amelyekhez a definíciókat *Krajnc Zoltán* szerkesztésében elkészült *Hadtudományi lexikonból* vettem át.

A döntéshozatali módszerek kutatásában *Zoltainé Paprika Zita Döntéselmélet* című könyve segítette. Hasznosnak ítéltam meg a témám kutatása szempontjából, az optimális és kielégítő döntések vizsgálatának terén *Herbert A. Simon A behavioral model of rational choice* cikkét is, amelyhez a harctéri helyzetek megfigyeléséhez *Haig Zsolt* szerkesztésében megjelent *Információs műveletek a kibertéreből* című könyvben leírtakat is figyelembe vettem.

A kialakított szokások hatását a képzésen résztvevők döntéshozatalára *Daniel Kahneman, Gyors és lassú gondolkodás* című könyve segítségével vizsgáltam.

Az egyes személyiségtípusok és személyiségkarakterek döntéshozatali megközelítéshez való

viszonyát *Thomas Erikson Idiótákkal körülvéve* című könyve és *Don Richard Riso - Ross Hudson Személyiség típusok* könyve alapján elemeztem.

Magyar Honvédség működésének jogszabályi hátterének elemzését *Magyarország Alaptörvénye* és a *2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről* segítségével végeztem, amelyekhez kapcsolódóan a *Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzatát (Ált/23)* is felhasználtam.

Kutatásomhoz az altisztek és zászlósok képzési rendszerét az MH Altishti Akadémia Acélkocka képzési program feldolgozásával mutattam be, amelyhez felhasználtam a régi és új képzések tematikáit is: Kisalegység vezetői (Pilot) tanfolyam, Kisalegység vezetői tanfolyam (2022), 18 hetes alap altishti tanfolyam képzési program, 14 hetes altishti alapfelkészítés képzési program, Haladó Altishti Tanfolyam (pilot), Haladó Altishti Tanfolyam (2022), Egységes Zászlós Tanfolyam, Egységes Zászlós Tanfolyam (2022), Összhaderőnemi vezető altishti tanfolyam (2021), Összhaderőnemi vezető altishti tanfolyama (2023).

Vizsgáltam a küldetésorientált (mission command) katonai vezetést a Magyar Honvédségben *Lippai Péter A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva* doktori disszertációjának elemzésével, valamint *Army Doctrine Reference Publication (ADRP) (2012)* NATO doktrína, *Porkoláb Imre Szervezeti adaptáció a Magyar Honvédségben: küldetésalapú vezetés 2.0 a digitális transzformáció korában* és *Czeplédi Mihály (2021): A küldetésorientált vezetési szemlélet kialakulását befolyásoló tényezők* cikkeinek felhasználásával.

Úgyszintén meghatározók a küldetésorientált katonai vezetés valamint a humán interoperabilitás és a multikulturális tudás felértékelődésének vizsgálatában *Ujházy László ezredes* úr műve *Mi változott Szun Ce óta* című műve a *Vezetés az egyházban és a közszolgálatban* c. konferencia kiadványban, a Nemzeti Közszerológiai Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, valamint a Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa Szociáletikai Bizottsága közös vezetéseleméleti konferenciáján elhangzottak szerint. Jelentősnek tartom Ujházy László interjút a *Minőség diadala a mennyiség felett* címmel – a küldetésalapú vezetésről a Honvédelem folyóirat 2024. június 16-i számában.

Hasznosnak ítélt meg a témám kutatása szempontjából a mesterséges intelligencia katonai alkalmazási lehetőségeinek feldolgozását *Matej Tonin Artificial Intelligence: Implications for NATO's Armed Forces* NATO Parlamenti Közgyűlése Technológiai és Biztonsági albizottság által elfogadott jelentését, és *Négyesi Imre A mesterséges intelligencia katonai felhasználásának lehetőségei* könyvét.

A Magyar Honvédségben a vezetőkkel szembeni elvárások tanulmányozásához felhasználtam *Magyar Honvédség összhaderőnemi doktrínáját, Allied Joint Doctrine (AJP-01[E]) NATO doktrínát* és *Bakacsi Gyula Szervezeti magatartás* című könyvét.

A katasztrófavédelem és a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer területén, beleértve ezek képzési rendszerét számos jogszabályt és szerző munkáit tekintettem át. A jogszabályok közül első helyen említtem az *Alaptörvényt*, a *2011. évi CXXVIII. törvényt* a katasztrófavédelemről és hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról, a 234/2011. (XI. 10.) Korm. rendeletet a katasztrófavédelemről és a hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról szóló *2011. évi CXXVIII. törvény* végrehajtásáról, a *2021. évi XCIII. törvényt* a védelmi és biztonsági tevékenységek összehangolásáról. A képzési követelmények feldolgozásához tanulmányoztam a *2015. évi XLII. törvényt* a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról.

A katasztrófavédelmi képzések tanulmányozásához jól hasznosítható volt a *9/2015. (III. 25.) BM rendelet* a hivatásos katasztrófavédelmi szerveknél, az önkormányzati és létesítményi tűzoltóságoknál, az önkéntes tűzoltó egyesületeknél, valamint az ez irányú szakágazatokban foglalkoztatottak szakmai képesítési követelményeiről és szakmai képzéseiről.

A *427/2022. (X. 28.) Korm. rendelet* a védelmi és biztonsági igazgatás területi és helyi szabályairól a 2021. évi XCIII. törvény a védelmi és biztonsági tevékenységek összehangolásáról végrehajtási rendeleteként részletesen szabályozza a területi védelmi bizottság, a helyi védelmi bizottság és a polgármester feladatai, míg a *404/2022. (X. 24.) Korm. rendelet* a védelmi és biztonsági képzések szabályairól szól.

A tűzoltás, műszaki mentés, mint hivatásrendi szakfeladatok végzésének szabályairól, a *BM országos katasztrófavédelmi főigazgató 6/2016. (I. 24.) BM OKF utasítása* a *Tűzoltás-taktikai Szabályzat* és a *Műszaki Mentési Szabályzat* kiadásáról című fontos jogi szervezetszabályozó eszközből szereztem nélkülözhetetlen ismereteket, melyek előírásait jól képzett tűzoltó szakállománnyal lehet végrehajtani.

A szerzők közül többször támaszkodtam édesapám, *Dr. Muhoray Árpád* műveire, közülük kiemelem a „*Katasztrófaregelőzés I. Egyetemi jegyzetét*”, mely átfogó képet ad a katasztrófavédelem minden ágazatáról, benne minden szerkezeti és nem szerkezeti elem és módszer alkalmazása lehet a katasztrófák megelőzésre irányuló tényező, vele egyet értek, hogy nem csupán a hatósági ágazat által tett erőfeszítéseket tekinti megelőzésnek, hanem azt átfogó módon értelmezi. Felhasználtam a *Dr. Kondorosi Ferenc*cel társszerzőként írt könyvüket, melynek címe: „*Katasztrófák kora, a kockázati társadalom hétköznapijai*”, ezeken kívül „*A*

katasztrófavédelem irányítási modelljének vizsgálata” című Studdia Doctorandorum Alumnae Válogatást, melyben az integrációt követő katasztrófavédelmi feladatokat és a védelmi igazgatás munkáit elemezte alkotó módon, kitérve a katasztrófavédelem nemzetközi kapcsolatrendszerére is.

Hasznosnak ítélem meg a témám kutatása szempontjából a katasztrófavédelmi igazgatás tárgykörében további Studdia Doctorandórium rangos kiadványokat tanulmányozni, mint Dr. Nováky Mónika: *„Az európai önkéntes humanitárius segítségnyújtási képességek magyarországi alkalmazásának jogi és műszaki fejlesztése a katasztrófavédelemben”*, és Teknős László: *„A lakosság és az anyagi javak védelmének újszerű értékelése és feladatai a klímaváltozás okozta veszélyhelyzetben”*, illetve Dr. Hábermayer Tamás: *„Az ár- és belvíz elleni katasztrófavédelmi feladatok korszerű megoldásának lehetőségei”*, továbbá Ambrusz József: *„Katasztrófák következményeinek felszámolása, valamint a helyreállítás, újjáépítés vezetés-irányítási, műszaki feladatainak lehetséges megoldásai, vizsgálata*” In.: Studdia Doctorandorum Alumnae Válogatás a DOSz Alumni Osztály tagjainak doktori munkáiból. Szerkesztő: Dr. Szabó Csaba.

A Studdia Alumnea kiadványok számomra hasznosak voltak, mert átfogó képet kaptam belőlük a katasztrófavédelmi igazgatásról, a katasztrófavédelemben szolgálatot teljesítők ágazati munkájáról.

A katasztrófavédelmi igazgatás tanulmányozásához felhasználtam Schweickhardt Gotthilf: *„A katasztrófavédelem rendszere”* Budapest 2018 Dialóg Campus Kiadó kiadványát. A katasztrófavédelmi képzésen belül az önkéntes tűzoltóságok képzéséről feldolgoztam Muhoray Árpád-Schweickhardt Gotthilf: *„Beavatkozó önkéntes tűzoltó egyesületek képzésének egyes kérdései”* című Bólyai Szemle 2014/3 számú kiadványt.

A védelmi és biztonsági tevékenységek összehangolásának feladatainak tanulmányozásához felhasználtam Muhoray Árpád: *„A katasztrófavédelem a védelmi és biztonsági feladatok tükrében”*, valamint Dr. Muhoray Árpád: *„Védelmi és biztonsági igazgatás új szempontok szerint”* című, a Védelem Tudomány 2024 évi különszámban, a VI. Polgári Védelmi Munkaműhely nemzetközi tudományos konferencia alkalmából kiadott tudományos publikációját, Metz Ildikó t.ú. alezredes: *„A vármegyei Területi Védelmi Bizottság munkacsoportjainak bemutatása és működésük tapasztalatai”* címmel írt dolgozatát.

A védelmi és biztonsági igazgatás működésének klasszikus leírását adta Kádár Pál 2024-ben a *„Közigazgatás, védelmi és biztonsági igazgatás, katonai igazgatás: Fókuszban a területi védelmi bizottságok és a kormányzás folyamatosságának összefüggései”* című, a

HONVÉDSÉGI SZEMLÉ-ben megjelent publikációja, melynek gondolatiságát megerősítik Muhoray Árpád írásművei „A fokozatos válságkezelés a védelmi és biztonsági igazgatásban”, illetve a „Védelmi és biztonsági igazgatás új szempontok szerint” - mindkettő a Védelem Tudományban, a katasztrófavédelem online szakmai tudományos folyóiratában jelent meg.

Az önkéntesség vizsgálatához Muhoray Árpád – Hábermayer Tamás – Czinczár Krisztián: „Önkéntesség és kötelesség a katasztrófavédelmi beavatkozások során” című publikációját használtam fel. Behatóan foglalkoztam az önkéntes mentőcsapatok rendeltetésével, feladataival Jackovics Péter–Herbák Dóra: „Magyarország központi mentőszervezete: a HUNOR” című, a Védelem Tudományban 2017-ben megjelent művéből.

A polgári védelmi kiképzés, felkészítés módszertanát jól érthetően írták le Kovács Gergely – Hornyacsek Júlia: „Korszerű oktatási eszközök és módszerek alkalmazása a polgári védelmi felkészítésben” című írásművükben.

A különleges jogrend katasztrófa esetén csakis a veszélyhelyzet lehet. Erről László Viktória, Muhoray Árpád, „A veszélyhelyzeti szabályozás alkotmányos jogfejlődési tapasztalatainak értékelése” című publikációjukban írnak.

A képzések tárgykörében folytatott tudományos kutató munkámat segítette: Góra Zoltán 2021-ben írott, „A katasztrófavédelmi felsőoktatás fejlesztése a rendészeti képzés rendszerében” című cikke az 50 éves a rendészeti felsőoktatás című kiadványban. A Nemzeti Közszerológati Egyetemen folyó katasztrófavédelmi szakos hallgatók képzési rendszerének áttekintéséhez jó kiindulási pontot jelentett számomra Christián L., Hautzinger Z. & Kovács G. (2021), „A magyar rendészeti felsőoktatás jelene és jövője” című publikáció a Magyar Rendészet folyóiratban.

Hasonlóan az előzőkhöz, a tisztképzésről szóló művek között rangos szerepe van a Vass Gyula – Kátai-Urbán Lajos: „A katasztrófavédelmi felsőoktatási képzés fejlődése és jövője” című tanulmánynak a Belügyi Szemlében, illetve a Bleszity János és Joó Bálint 2013-ban kiadott: „NKE - katasztrófavédelmi egyetemi képzés született” címmel. Ezekhez csatlakoztatva nélkülözhetetlen forrásműnek tartom Varga Ferenc: „A katasztrófavédelem felsőfokú képzési portfóliójának bemutatása, fejlesztési lehetőségei” című, a Polgári Védelmi Szemlében megjelent cikkét.

A Nemzeti Közszerológati Egyetem képzésében valamennyi végzős hallgató részt vesz a Közös Közszerológati Gyakorlaton immár 2013 óta. E gyakorlat típust kiemelkedő fontosságúnak ítélem meg a katasztrófavédelmi tisztjelöltek számára, a tárgynak jelentős irodalma jött létre az

elmúlt évek alatt. A gyakorlattervek elkészítéséhez általam is helyesnek tartott módon alapot nyújtanak a BM OKF belső normái közül „A BM országos katasztrófavédelmi főigazgató 18/2019. számú intézkedése a BM OKF Iparbiztonsági Operatív Törzs működésének szabályairól”, és „A BM országos katasztrófavédelmi főigazgató 12/2023. számú Intézkedése a katasztrófavédelmi operatív munkaszervek létrehozásáról, szervezeti felépítéséről, valamint feladatairól” illetve „A BM országos katasztrófavédelmi főigazgató 13/2023. számú intézkedése a kiterjedt káresemény megállapításának és megszüntetésének, valamint közzétételének rendjéről”.

A Közös Közszolgálati Gyakorlatok folyamán főleg a katasztrófavédelmi szakos hallgatók érdemben tudnak támaszkodni Kovács Gábor: „A Közszolgálati Műveletirányítási Rendszerek, a Közös Közszolgálati Gyakorlat elméleti alapjai” és „Ambrusz József-Muhoray Árpád: A Katasztrófavédelmi Intézet részletes és kiegészítő feladatai” című művekre.

A katasztrófavédelmi felkészítéssel, a felkészítés célcsoportjaival foglalkozik a Dr. Szabó Csaba r. alezredes PhD főszerkesztésével a Pytheas Könyvmanufaktúra által kiadott „A katasztrófavédelem lakosságfelkészítési feladatai” című gyűjtemény, melyben több szerzőpáros készített publikációt egy-egy fontos célcsoport felkészítéséről. Ennek keretében felhasználtam Dr. Vass Gyula tű. ezredes-Tátrai János tű. alezredes: „A közigazgatási vezetők katasztrófavédelmi felkészítésének feladatai”, Dr. Ambrusz József tű. ezredes-Beke Zoltán tű. alezredes: „A lakossági tájékoztatás feladatai”, Dr. Muhoray Árpád-Dr. Teknős László: „A területi védelmi bizottság tagjai, a helyi védelmi bizottságok elnökei, valamint a területi szintű védelmi igazgatási és katasztrófavédelmi feladatok ellátásában közreműködők felkészítésének feladatai”, Dr. Hornyacsek Júlia ny. alezredes-Domján Péter tű. alezredes-Ménesi Zoltán Zsolt tű. alezredes-Orosz László tű. alezredes: „A tanulóifjúság és a pedagógusok katasztrófa védelmi felkészítésének elméleti és gyakorlati kérdései,” Dr. Hábermayer Tamás tű. ezredes – Sárossy Gábortű. alezredes: „A polgármester és a jegyző, valamint a helyi védelmi igazgatási és katasztrófavédelmi feladatok ellátásában közreműködők felkészítésének időszerű feladatai” című műveket. Ehhez a katasztrófavédelmi felkészítési kutatói munkámhoz két normában foglalt feladat is meggyőző támpontot nyújtott számomra, ezek a 62/2011. (XII. 29.) BM rendelet a katasztrófák elleni védekezés egyes szabályairól, illetve az 1/2024. (IV. 25.) BM OKF utasítás a polgári védelmi szervezetek 2024. évi katasztrófavédelmi felkészítésének rendjéről.

A Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszerről szóló fejezet gondolatiságát egyrészt jogi normák, mint a 2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről és a felhatalmazása alapján kiadott 26/2021. (XII. 17.) Hm rendelet a honvédelmi ágazat

katasztrófák elleni védekezésének irányításáról és feladatairól, illetve a 6/2022. (II. 17.) HM utasítás a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról, a Magyar Honvédség katasztrófavédelmi terv, Nyt. szám: 990-18/2023, valamint a Magyar Honvédség Parancsnokának 499/2022 MH PK intézkedése a Magyar Honvédség Katasztrófavédelmi Feladatairól – határozták meg.

Ezekon kívül a védelmi igazgatás, és a védelmi és biztonsági igazgatás tudományos témakörének mértékadó szaktekintélyei művei, publikációi segítették kutatásaimat.

Itt megemlítem Keszely László „A védelmi igazgatás fejlődési irányai 1989-től napjainkig és lehetséges fejlesztési irányai az átfogó megközelítés szempontjából” című, Farkas Ádám – Kelemen Roland „Az Alaptörvény kilencedik módosítása, valamint a védelmi és biztonsági tevékenységek összehangolásáról szóló 2021. évi XCIII. törvény megalkotásának történelmi előzményei” című, Kelemen Roland – Petruska Ferenc – Spitzer Jenő – Vikman László: „Nemzetközi minták vizsgálata az összehangolt válságkezelésre, az arra való felkészülésre és a különleges jogrendi szabályozásra” című, Kádár Pál: „A honvédelem központi közigazgatási szerveinek rendeltetése, működési dilemmák” című, Muhoray Árpád: „A veszélyhelyzetek kihirdetését igénylő helyzetek és azok korszerű megoldása a gyakorlatban” című, Lakatos László: „A honvédelmi típusú különleges jogrendek életbeléptetését igénylő helyzetek és azok korszerű gyakorlati megoldása” című, és Endrődi István (2013): „A katasztrófavédelem feladat- és szervezetrendszer” című, valamint Süle Attila mk. ezredes: „A honvédelmi katasztrófavédelmi rendszer” című publikációit.

A műveletirányító ügyelesek képzésének korszerűsítésének bemutatásában pedig Balogh Mónika - His Imre - Igaz Danszky Tamás: „Új oktatóterem a katasztrófavédelem műveletirányításának szolgálatában” címmel a Magyar Rendészetben megjelent írásmű nyújtott számomra meggyőző tájékoztatói lehetőséget.

2. SZOKÁSKIALAKÍTÁSI ÉS DÖNTÉSHOZATALI MEGKÖZELÍTÉSEK

2.1. A tanulás módszerei és elméletei

Dinamikusan változó környezetben, melynek alapja az információ és a tudás, mindenkitől megkövetelt a folyamatos tanulás. Ma már nem elegendő a meglévő szakértelem szinten tartása, mert az csak az ismeretek elavulásához vezet. A folyamatos technológiai újítások és a VUCA¹¹ környezet egyre növekvő tudáséhséget generál. Ezért csak azok lesznek sikeresek és lesznek képesek boldogulni az életben, akiknek az élethosszig tartó tanulás az életük részévé vált.¹²

Tanulásról akkor beszélünk, amikor az egyén olyan ismeretek, képességek, tudás birtokába kerül, amelyekkel korábban nem rendelkezett. Ez nem csak az iskolai/szervezett keretek között létrejövő tanulást jelenti, hanem tapasztalati úton történő tanulás is. Ennek része a gyakorlás.¹³

Tanulás ezért nem csak magolással, az ismeretek memorizálásával, kognitív módon érhető el, hanem mozdulatok, mozdulatsorok elsajátításával is. A tanulás 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. Minél intenzívebb a gyakorlás, és azt követően rendszeresen kell az elsajátított készséget, képességet használni, annál biztosabb és tartósabb lesz a változás.

Ha az impulzusok nem, vagy csak ritkán áramlanak a tanulás révén létrejött idegi kapcsolatokon keresztül, akkor az idegi összeköttetések fellazulnak, elvékonyodnak. Azaz, ha sokáig nem kell valamely képességet használni, akkor az „elsorvad”. Ezért is fontos a katonák rendszeres képzése, folyamatos gyakorlatozása. Így megőrizhetők és növelhetők a harci képességek.

Természetesen lesznek olyan helyzetek, amelyre nem lehet felkészülni, legfőképp lelkileg. Ilyenkor a vezetőn, alegységparancsnokon múlik, hogy mennyire tudja a vezető saját maga és az alárendeltek megőrizni a hidegvérüket. A stresszhelyzetek mesterséges kialakítása segíthet abban, hogy az éles helyzetekben is megállják a helyüket a katonák és sikerrel megvalósítsák a kitűzött célokat.

¹¹ VUCA: Volatile (gyorsan változó), Uncertain (kiszámíthatatlan), Complex (bonyolult) és Ambiguous (bizonytalan)

¹² PORKOLÁB Imre (2019): A stratégia művészete., HVG Kiadó, Budapest, pp. 30-34.

¹³ SZELEI Ildikó (2018): A tanulási szokások vizsgálata felsőoktatásban tanuló hallgatók körében., Hadmérnök, 13. évf. 4., p. 426.

Ebben szükséges, hogy a vezetés összetevői (a vezetett, a vezető, a helyzet és a kommunikáció) megfelelő formában, elegyben legyenek. A vezetettek a katonák, akik vezetéséért a vezető felelős. Olyan légkört kell teremtenie a vezetőnek, hogy bátorítsa az alárendelteket az együttműködésre, és legyen meg a kölcsönös tisztelet és bizalom. Ha a vezetett szándékosan nem követi az utasításokat, akkor viszont fegyelmezni kell. Mindazonáltal a vezetőnek nem csak a katonáit kell ismernie, hanem saját magát is. Tudnia kell mik az erősségei, gyengeségei, teljesítőképességének határai, hogy megfelelően vezethessen. Rugalmasnak kell lenni, hogy az eltérő helyzeteket sikeresen kezeljék, és az alárendelték képességeihez kell mérni a megoldandó feladatot. Mindezt úgy kell végrehajtani, hogy hatékony legyen a kommunikáció, egyértelműek legyenek a követelmények. Pontosan értsék, hogy mit akar a vezető, és a vezető is pontosan értse, hogy mit akarnak mások (vezettek, peerek, parancsnokok).¹⁴

Ha fenti feltételek nem teljesülnek, biztos a bukás, ha a vezető nem veszi komolyan a négy összetevőt (a vezetett, a vezető, a helyzet és a kommunikáció), nem érzékeli, hogyan hatnak egymásra és a feladatvégrehajtásra. A képzés, az önértékelés, valamint a rendszeres gyakorlás javítja a vezetés négy összetevőjének megértését.¹⁵

Megállapítom, hogy a tanulás viszonylag tartós gondolkodás- és viselkedésbeli változás. Amennyiben az nincs szinten tartva, valamint a környezet és technológia változásait nem követi, vagy nem idézi elő, akkor a korábban megszerzett tudás, nem fog elégséges kompetenciákat biztosítani. Ez pedig harci helyzetben kudarchoz, vereséghez vezethet.

2.1.1. Szervezeti tanulás

A szervezeti tanulás során a szervezetben tudás keletkezik. A tudás rögzítésre kerül és mindenki számára elérhető lesz. Ennek köszönhetően be tud épülni a szervezetbe, a szervezeti kultúrába, és más szervezeti tagok részére is elérhetővé, felhasználhatóvá válik.¹⁶ A hadsereg, mint szervezetre érdemes tanuló szervezetként tekinteni, ahol a tapasztalatok alapján a legjobb gyakorlatokat gyűjtik össze, illetve dolgozzák fel, annak érdekében, hogy a legeredményesebb szervezet lehessen, elsődlegesen a katonai műveletek során. Ez alapján a különböző döntési folyamatok optimalizálásra, finomhangolásra kerülnek, amelynek köszönhetően a szervezet és azon belül a kisebb egységek működési-, cselekvési rutinjai átalakításra kerülnek, ezzel összhangban növekszik az egyén és a szervezet tudása és teljesítménye is, valamint az így

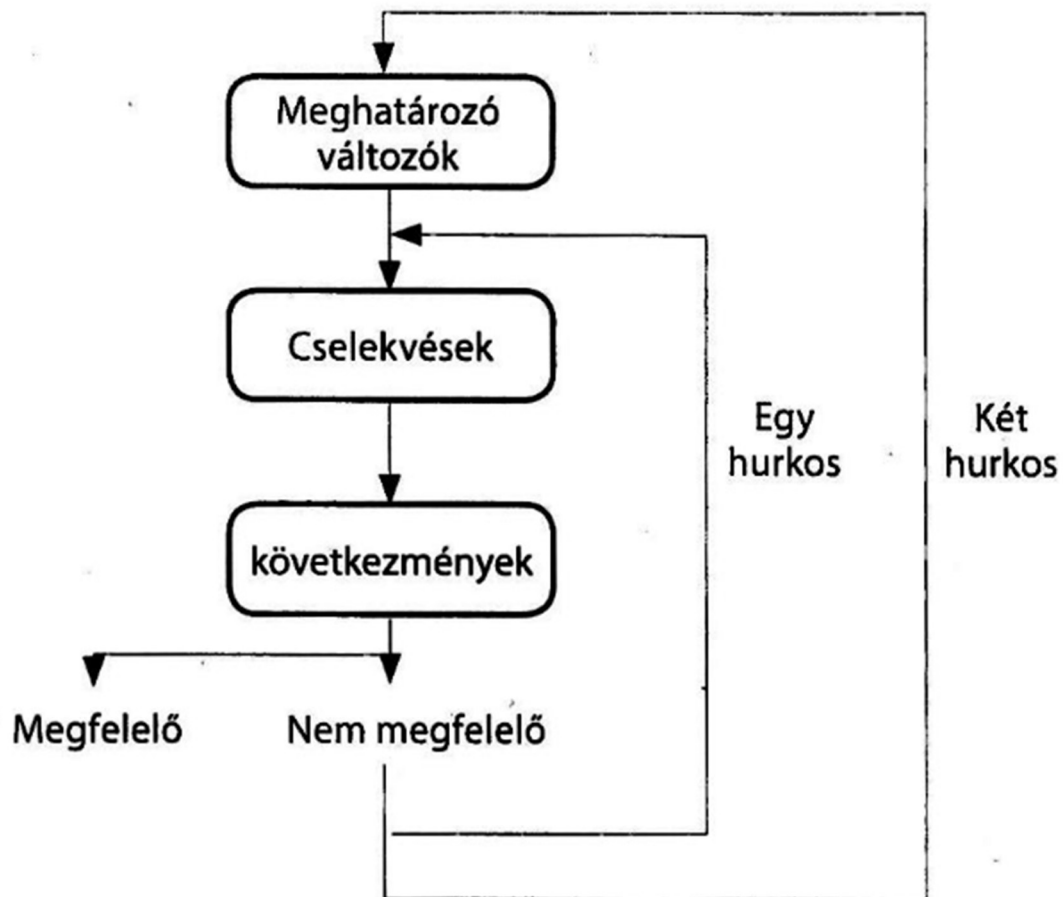
¹⁴ Katonai vezetés (1997), FM 22-100, pp. 17-19.

¹⁵ Katonai vezetés (1997), FM 22-100, p. 19.

¹⁶ ARGYRIS, Chris (1994): On Organizational Learning Blackwell Business Publisher, Oxford, 1994, p.8-9.

megszerzett tudás beépüljön a szervezet mindennapi működésébe, és a kialakult a rutin a szervezeti emlékezetben is megjelenjen, és felhasználhatóvá váljon.¹⁷

A szervezeti tanulás alapja a rutin¹⁸ „A szervezetben felhalmozódott képességek, szabályok, történetileg kialakuló viselkedésminták együttese, amelyeket a szervezet tagjainak előre jelezhető, rendszeresen ismétlődő magatartásában érhetünk tetten. A rutinok függetlenedhetnek a cselekvési folyamat résztvevőitől, hiszen a rutinszerűvé vált cselekvéseket a szervezet akkor is ismétli, ha tagjai kicserélődnek. Így a rutin része annak a jelenségnek, amit szervezeti memóriának nevezünk. A rutinszerű cselekvés a szervezet szintjén az egyhurkos tanulási folyamatot jelenti.”¹⁹



1. sz. ábra Szervezeti tanulási folyamat. Forrás: Argyris, C. - Schön, D. A: *Organizational learning*, Blackwell, Oxford. p. 8.

¹⁷ ARGYRIS, C. – SCHÖN, D. A. (1978): *Organizational Learning*, Addison-Wesley, Reading, MA, pp. 12-89.

¹⁸ TÖLGYES Ágnes (1994): Szervezeti tanulás, *Vezetéstudomány*, 1994. 6. sz., pp. 29-36.

¹⁹ ARGYRIS, C. (1991): Teaching Smart People How to Learn, *Harvard Business Review*, May, 1991. p. 103.

2.1.1.1. Az egyhurkos tanulási folyamat

Az **egyhurkos tanulás** (single-loop learning) fogalmát Chris Argyris és Donald Schön vezette be, és a szervezeti tanulás egyik alapvető típusát jelenti. Ez a tanulási forma arra összpontosít, hogy a szervezetek vagy egyének a meglévő szabályok és normák keretein belül korrigálják a hibákat anélkül, hogy megkérdőjeleznék az alapvető feltételezéseiket vagy működési elveiket.²⁰

Az egyhurkos tanulási folyamat célja, hogy a nem megfelelő eredményt hozó cselekvés megváltoztatásra kerüljön. Ennek előfeltétele a tapasztalati úton történő megismerés és felismerés. Amint az adott szituáció elemzésre kerül, megállapítható, hogy nem megfelelő folyamatok miatt alakult ki probléma, hiba. Azaz a nem megfelelő folyamat, nem hatékony szokáskialakítással párosult. Ezért a folyamatot felül kell vizsgálni, azt meg kell változtatni, és a cselekvések szintjén új szokásokat kell kialakítani. Ezzel eliminálhatók a hibák és fokozni lehet a teljesítményt.

Az egyhurkos tanulás jellemzői²¹

- **Problémamegoldás a meglévő keretek között:** Az egyhurkos tanulás során a szervezetek a hibákat észlelve a meglévő szabályok és eljárások mentén hajtanak végre korrekciókat. Nem vizsgálják felül az alapvető feltételezéseket vagy célokat, hanem a fennálló normák szerint próbálják megoldani a problémát. Felszíni hibajavítás történik.
- **A "hogyan" kérdésre fókuszálás:** Ez a tanulási forma elsősorban arra koncentrál, hogyan lehet a meglévő folyamatokat hatékonyabban végrehajtani, anélkül, hogy megkérdőjeleznék a folyamatok mögötti alapelveket vagy célokat.
- **Stabilitás és egyensúly fenntartása:** Az egyhurkos tanulás célja a szervezeten belüli stabilitás és egyensúly megőrzése, a rend és a meglévő viszonyok (status quo) erősítése.

Előnyei:

- **Gyors reagálás:** lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy gyorsan reagáljanak a felmerülő problémákra a meglévő keretek között. Nem igényel mélyebb reflexiót. Gyors alkalmazkodást tesz lehetővé a problémákhoz.
- **Hatékonyság növelése:** a meglévő folyamatok finomhangolásával javítja a működési hatékonyságot.
- **Fenntartja a status quót:** a működési alapelvek nem változnak, az egyhurkos tanulás nem ösztönzi a mélyebb innovációt.

²⁰ ARGYRIS, Chris (1994): On Organizational Learning Blackwell Business Publisher, Oxford, 1994, p.8-9

²¹ BAKACSI Gyula-BOKOR Attila-CSÁSZÁR Csaba-GELEI András-KOVÁTS Klaudia-TAKÁCS Sándor (2005): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Sapientia Alapítvány, Kolozsvár, pp. 25-26.

- Költséghatékonyság: nem igényel jelentős szervezeti változásokat.

Hátrányai:

- Innováció hiánya: nem kérdőjelezi meg az alapvető feltételezéseket, gátolhatja az innovációt és a fejlődést.
- Alapvető problémák figyelmen kívül hagyása: az alapvető feltételezések és normák megkérdőjelezésének hiánya miatt a mélyebb, akár rendszerszintű problémák rejtve maradhatnak.
- Reaktív szemlélet: a folyamatos problémakezelés miatt reaktív szemléletet eredményez.

„A kialakult rutinokat a tapasztalatok alapján néha egy kicsit módosítva, de alapvetően a korábban kialakított cselekvéseket ismétlik a szereplők. A külső környezet kihívásaira adott választ, valamint a belső működési problémák kijavítását azáltal érik el, hogy a kialakult szabályrendszert erősítik és fenntartják.”²²

Klasszikus példája ennek, ha csökken a termelékenység, akkor egyhurkos tanulás esetén a vezetés az alkalmazottak munkarendjét vagy a gépek karbantartását változtatja meg. Nem vizsgálják azonban, hogy például a motivációs rendszer vagy a munkakultúra hozzájárulhat-e a problémához.

Az egyhurkos tanulás hasznos lehet a rövid távú problémamegoldásban és a működési hatékonyság javításában. Azonban hosszú távon korlátozhatja a szervezet alkalmazkodóképességét és innovációs potenciálját, mivel nem ösztönzi az alapvető feltételezések és normák felülvizsgálatát. Ezért sok esetben szükséges a **két hurkos tanulás** (double-loop learning) alkalmazása is, amely megkérdőjelezi a fennálló struktúrákat és új megoldásokat keres a problémák mögött rejlő okok kezelésére.

*2.1.1.2. A kéthurkos tanulási folyamat (a szabályok megváltoztatása)*²³

A kéthurkos tanulás a szervezeti tanulás egyik mélyrehatóbb formáját jelenti. Míg az egyhurkos tanulás során a szervezetek a meglévő szabályok és normák keretein belül korrigálják a hibákat, addig a kéthurkos tanulás során megkérdőjelezzik és módosítják ezeket az alapvető feltételezéseket, értékeket és normákat.²⁴

²² BAKACSI Gyula (2010): Szervezeti magatartás alapjai, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, p. 203.

²³ ARGYRIS, Chris (1994): On Organizational Learning Blackwell Business Publisher, Oxford, p.10.

²⁴ FARKAS Gergely - IMREH Szabolcs - KECZER Gabriella - MÁLOVICS Éva (2015): Menedzsment alapok. Szeged: SZTE GTK, elektronikus jegyzet, (letöltés: 2025.03.23.)

A kéthurkos tanulás jellemzői²⁵

- Alapfeltételezések megkérdőjelezése: a kéthurkos tanulás során a szervezetek nemcsak a felszíni problémákat kezelik, hanem mélyebb önvizsgálatot tartanak, és megkérdőjelezik a meglévő feltételezéseket, értékeket és normákat.
- A "miért" kérdésre fókuszálás: ez a tanulási forma nemcsak azt vizsgálja, hogyan lehet hatékonyabban végrehajtani a meglévő folyamatokat, hanem azt is, hogy miért léteznek ezek a folyamatok, és szükséges-e azok módosítása vagy teljes átalakítása.
- Innováció és adaptáció: a kéthurkos tanulás elősegíti az innovációt és a szervezet alkalmazkodóképességét, mivel lehetővé teszi az alapvető működési elvek és gyakorlatok felülvizsgálatát és szükség esetén megváltoztatását.

A kéthurkos tanulás folyamata

A kéthurkos tanulás folyamata magában foglalja a szervezet tagjainak kritikai önvizsgálatát, amely során felismerik és megkérdőjelezik a meglévő feltételezéseket és normákat. Ez a folyamat gyakran ellentmondásokkal és vitákkal jár, mivel a problémák hátterének feltárása valódi párbeszédet igényel.²⁶

A kéthurkos tanulási folyamatok során az előforduló hibák javítása a cél, de nem csak a folyamatot vizsgálják meg, hanem minden olyan tényezőt, amely közrejátszott a hiba bekövetkezésében. Így a hibát kiváltó ok(ka)t, a gyökéroko(ka)t is meg lehet szüntetni, amennyiben - kellő vezetői ráhatás segítségével - a munkatársak cselekvése, hozzáállása is megváltoztatásra kerül.²⁷ Ehhez természetesen öntudatosságra, őszinteségre, elfogatlanságra és felelősségvállalásra van szükség. Az öntudatosság segítségével beazonosíthatók a döntési és cselekvési módszerek, szokások. Ezt követően lehet a hibás megközelítéssel szembenézni, és elfogultság mentesen a kiváltó okokat felderíteni. Ezek hiányában csak az okozatok kezelése történik meg, amely további problémákhoz fog vezetni, mivel a gyökérok nem lett kezelve. Majd pedig megtörténik a módosított gondolkodásmód elsajátítása és a javított cselekvés.

Előnyei:

- Mélyreható változások: a kéthurkos tanulás lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy alapvető változtatásokat hajtsanak végre működésükben, ami hosszú távon növeli a

²⁵ FARKAS Gergely - IMREH Szabolcs - KECZER Gabriella - MÁLOVICS Éva (2015): Menedzsment alapok. Szeged: SZTE GTK, elektronikus jegyzet, (letöltés: 2025.03.23.)

²⁶ GELEI András (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete, Ph.D értekezés Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani Ph.D Program, pp. 10-15.

²⁷ BAKACSI Gyula (2010): Szervezeti magatartás alapjai, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, pp. 208-209.

hatékonytágot és a versenyképességet.

- Rugalmasság és alkalmazkodóképesség: a szervezetek jobban képesek alkalmazkodni a változó környezeti feltételekhez, mivel folyamatosan felülvizsgálják és szükség esetén módosítják alapvető működési elveiket.

Kihívások:

- Ellenállás a változással szemben: a szervezeti tagok gyakran ellenállnak az alapvető változásoknak, különösen akkor, ha azok megkérdőjelezzik a megszokott gyakorlatokat és értékeket.
- Konfliktusok és bizonytalanság: a mélyreható változások gyakran konfliktusokhoz és bizonytalansághoz vezetnek a szervezeten belül, ami megnehezítheti a kéthurkos tanulási folyamatot.

A kéthurkos tanulás alkalmazása különösen fontos a fenntarthatóságra törekvő szervezetek és közösségek számára. A kéthurkos tanulás hozzájárult a fenntarthatóság iránti elköteleződés kialakulásához, a tudatosság növeléséhez és a korábbi egyéni gyakorlatok újragondolásához.

A kéthurkos tanulás mélyreható és átfogó megközelítést kínál a szervezeti tanulásban, amely lehetővé teszi az alapvető feltételezések és normák felülvizsgálatát és módosítását. Bár alkalmazása kihívásokkal járhat, hosszú távon növeli a szervezetek rugalmasságát, alkalmazkodóképességét és innovációs képességét, ami elengedhetetlen a folyamatosan változó környezetben való sikeres működéshez.

2.1.1.3. A szervezeti tanulás folyamata és a tanuló szervezetek: a Magyar Honvédség perspektívája

A modern szervezetek számára a folyamatos tanulás és alkalmazkodás képessége elengedhetetlen a sikeres működéshez. A **szervezeti tanulás** és a **tanuló szervezetek** koncepciói kulcsszerepet játszanak ebben a folyamatban. Különösen fontos ez a katonai szervezetek, például a Magyar Honvédség számára, ahol a gyorsan változó biztonsági környezet és technológiai fejlődés folyamatos alkalmazkodást igényel.

A szervezeti tanulás fogalma és folyamata

A szervezeti tanulás olyan folyamat, amely során a szervezet új tudást hoz létre, terjeszt el és épít be működésébe, ezáltal javítva teljesítményét és alkalmazkodóképességét. Bakacsi és szerzőtársai szerint a szervezeti tanulás "azt a folyamatot jelenti, melynek eredményeként a szervezetben tudás jön létre, ez a tudás elterjesztésre kerül a szervezetben, beépül a szervezeti memóriába, és rögzül, ezáltal a döntésekhez és a konkrét akciók megvalósításához tartósan

elérhetővé és felhasználhatóvá válik más szervezeti tagoknak és egységeknek is".

A szervezeti tanulás folyamata általában a következő lépésekből áll:

1. Tudás megszerzése: új információk és tapasztalatok gyűjtése külső és belső forrásokból.
2. Tudás megosztása: az új ismeretek terjesztése a szervezet tagjai között.
3. Tudás értelmezése: az információk közös értelmezése és integrálása a meglévő tudásbázisba.
4. Tudás beépítése: az új ismeretek alkalmazása a szervezet folyamataiban és gyakorlatában.

A szervezeti tanulás négy alapvető szintje:

- Egyéni tanulás: az egyének új ismereteket és készségeket sajátítanak el.
- Csoportos tanulás: a csoportok közös tapasztalatok alapján fejlődnek.
- Szervezeti tanulás: a szervezet egészére kiterjedő tudásmenedzsment és innováció.
- Inter-szervezeti tanulás: különböző szervezetek közötti tudásmegosztás és együttműködés.

A tanuló szervezetek jellemzői

A tanuló szervezet olyan szervezet, amely folyamatosan fejleszti képességét a jövő megteremtésére. Peter M. Senge, a tanuló szervezetek elméletének egyik meghatározó alakja, öt alapvető határozott meg, amelyek jellemzik ezeket a szervezeteket²⁸:

1. Személyes kiválóság: az egyének folyamatosan fejlesztik képességeiket és kompetenciáikat, hogy elérjék személyes és szakmai céljaikat.
2. Gondolati minták: a szervezet tagjai felismerik és megkérdőjelezzik saját feltételezéseiket és hiedelmeiket, hogy nyitottabbá váljanak az új ötletekre.
3. Közös jövőkép kialakítása: a szervezet közös célokat és értékeket alakít ki, amelyek irányt mutatnak a tagok számára.
4. Csoportos tanulás: a csapatok együtt dolgoznak a problémák megoldásán és a tudás megosztásán.
5. Rendszergondolkodás: a szervezet tagjai megértik a szervezet összetett rendszereit és azok összefüggéseit, hogy jobban alkalmazkodjanak a változásokhoz.

²⁸ <https://solhungary.hu/sol-hungary/tudas-ter/a-tanulo-szervezet/a-tanulo-szervezetek-ot-alapelve/#:~:text=1990-ben%20jelent%20meg%20Peter%20M.%20Senge%20els%C5%91%20k%C3%B6nyve,vil%C3%A1gon%2C%20C3%A9s%20sz%C3%A1mos%20tanul%C3%B3%20szervezet%20l%C3%A9trej%C3%B6tt%C3%A9%20alapozta%20meg.> (letöltés: 2025.03.24.)

A szervezeti kultúra szerepe

A szervezeti kultúra meghatározza a szervezet értékeit, normáit és viselkedési mintáit. Egy támogató kultúra elősegíti a tanulást és az innovációt. A Magyar Honvédségben a szervezeti kultúra fejlesztése kiemelt jelentőségű a hatékonyság növelése érdekében. Szak Andrea és Kenessey Zsolt tanulmánya rámutat arra, hogy a vállalati szférában jól működő szervezeti kultúrák és modellek mintául szolgálhatnak a Magyar Honvédség számára is, mivel a szervezetben jelenleg is több szervezetikultúra-modell elemei megtalálhatók.²⁹

A Magyar Honvédség, mint tanuló szervezet

A Magyar Honvédség (MH) számára a tanuló szervezetté válás különösen fontos a gyorsan változó biztonsági környezet és a technológiai fejlődés miatt. Az MH számos intézkedést tett annak érdekében, hogy elősegítse a szervezeti tanulást és alkalmazkodóképességét. A "Zrínyi 2026" Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program célja a honvédség modernizációja és a szervezeti kultúra fejlesztése. A haderőfejlesztés elősegíti a stratégia, struktúra és kultúra egységének kialakítását a honvédségben, kiemelve a szervezeti kultúra átalakításának releváns beavatkozási irányait is.³⁰

A küldetésalapú vezetés és a digitális transzformáció

A digitális transzformáció korában a Magyar Honvédségnek alkalmazkodnia kell az új technológiákhoz és vezetési modellekhez. Porkoláb Imre rámutat a küldetésalapú vezetés 2.0 fontosságára, amely elősegíti a műveleti sikerekhez szükséges szervezeti adaptációt és a hatékony döntéshozatalt a gyorsan változó környezetben (VUCA). A küldetésorientált vezetés a decentralizált vezetést részesíti előnyben a hagyományos, merev, hierarchikus vezetéssel szemben. Így az alárendelt parancsnokok a cél ismeretében a kialakuló lehetőségek alapján döntenek és kezdeményeznek a harci cselekmények tekintetében. Ezzel a harctéren időelőnyt, valamint stratégiai előnyt tudnak kialakítani. A küldetés alapú vezetés alapelvei: a kompetencia, a felelősségvállalás és az önállóság, amely kiegészül a küldetésalapú küldetés 2.0 estében a tanulási képességgel, a kreativitással és megosztott felelősségvállalással. A képességek fejlesztése révén a szervezeti tanulási folyamatok felgyorsulnak, az alkalmazkodóképesség felgyorsul, a problémamegoldás és kreativitás javul.³¹

²⁹ SZAK Andrea - KENESSEI Zsolt (2023): A szervezetikultúra-modellek megjelenése és hasznosíthatósága a Magyar Honvédségben, Honvédségi Szemle, 151. évf. 2. szám., pp. 42-54.

³⁰ KRIZBAI János (2020): A szervezeti stratégia, struktúra és kultúra új egységének kialakítása a honvédségben, Honvédségi Szemle, 148. évf. 2. szám., pp. 12-19.

³¹ PORKOLÁB Imre (2019): Szervezeti adaptáció a Magyar Honvédségben: küldetésalapú vezetés 2.0 a digitális transzformáció korában, Honvédségi Szemle, 147. évf. 1.sz., pp. 3-5.

Képzés és továbbképzés

A Magyar Honvédség nagy hangsúlyt fektet a katonák folyamatos képzésére és továbbképzésére. Az Altishti Akadémia például olyan képzéseket kínál, amelyek célja a katonák szakmai és vezetői képességeinek fejlesztése. Ezek a képzések hozzájárulnak a személyes kiválóság eléréséhez és a szervezeti tudás bővítéséhez.

Ösztöndíjprogramok

A Magyar Honvédség ösztöndíjprogramokat is indított a szakképzésben és felsőoktatásban tanuló fiatalok számára, hogy támogassa a szervezet utánpótlását és a fiatalok integrációját a honvédségbe. A Mészáros Lázár-ösztöndíj például havi anyagi támogatást nyújt a hallgatóknak, ösztönözve őket a katonai pályára.

Ifjúsági programok és közösségépítés

Az MH aktívan részt vesz az ifjúság honvédelmi nevelésében is. A Honvédelmi Sportszövetség által szervezett programok célja, hogy élményszerű oktatásban részesítsék a diákokat, erősítve bennük a hazaszeretetet és a honvédelmi értékeket.

Innováció és technológiai fejlődés az MH-ban

A modern hadviselés egyre nagyobb mértékben támaszkodik a technológiai innovációkra és az adaptív tanulási folyamatokra. Az MH a digitalizáció és az automatizáció segítségével fejleszti katonai képességeit. A modern haditechnika alkalmazása, a kibervédelmi rendszerek fejlesztése és a mesterséges intelligencián alapuló rendszerek bevezetése mind hozzájárulnak a honvédség tanuló szervezetté válásához.

A szervezeti tanulás és a stratégiai tervezés összekapcsolása

A szervezeti tanulás és a stratégiai tervezés szoros kapcsolatban állnak egymással a Magyar Honvédségnél. Az adaptív stratégiai tervezés lehetővé teszi a szervezet számára, hogy reagáljon a biztonsági kihívásokra és hosszú távon fenntartsa hatékonyságát. A rendszeres gyakorlatok, kiképzések és elemzések biztosítják, hogy az MH folyamatosan fejlessze tudását és alkalmazkodóképességét.

A szervezeti tanulás és a tanuló szervezet elmélete kulcsfontosságú a Magyar Honvédség számára, amely folyamatosan fejlődő biztonsági környezetben működik. Az MH az oktatási és továbbképzési programokon, az innovációs fejlesztéseken és az adaptív stratégiai tervezésen keresztül biztosítja, hogy alkalmazkodni tudjon a jövő kihívásaihoz. A honvédség sikere azon

múlik, hogy képes-e tanuló szervezetként működni, és a megszerzett tudást hatékonyan beépíteni döntéshozatali folyamataiba.

2.1.2. Tanulási elméletek

Rendkívül széles a tanulási elméletek tárháza. De önmagukban az elméletek mit sem érnek, ha azok nem kerülnek kipróbálásra, valamint hatékonyságuk nem kerül bizonyításra. Alábbiakban röviden összefoglalom - a saját tapasztalataim alapján - az általam legtöbbet használt elméleteket. Ezek mellett pedig a későbbi fejezetekben bemutatom az alapkiképzésen és az egyéb altiszti vezetőképzéseken használt legjobb képzési technikákat.

2.1.2.1. Feltétlen reflex modell

A klasszikus kondicionálás modellje a gyakorlatban leginkább a manuális feladatokat ellátók és folyamatosan hasonló, monoton munkát végző személyeknél jelenik meg. Ilyen lehet egy tűzriadó, vagy bármilyen fenyegetettség miatti riadó, amelyhez kapcsolódó tevékenységeket (pl.: fegyver felvétel, tüzelő állások elfoglalása) korábban intenzíven, kellőképpen sokszor gyakorlásra került.

Ehhez az elmélethez tartozik Jeff Cooper által meghatározott Harci gondolkodásmód is.³² Amelyben meghatározásra kerülnek különböző figyelmi szintek:

- Fehér: nyugodtság, nincs célzott figyelem, teljes biztonságérzet, befelé figyelős állapot, amely egész nap eltarthat (pl.: otthon van a személy, nem tart semmilyen támadástól). A naponta végzett rutintevékenységek nyugalomban tartják az embereket.
- Sárga: környezettudatos szint, amelyben a személy általános figyelmet szentel a környezetének, és számításba vesz bizonyos alternatív lehetőségeket (pl.: alternatív útvonalak a közlekedésben, jelzőlámpákra, gyalogosokra, közlekedésben résztvevőkre történő általános odafigyelés). Ezt az általános figyelmi szintet 12-15 órán keresztül képes az ember fenntartani, amennyiben időnként némi pihenés beiktatásra kerül, így rengeteg veszélyt el tud kerülni.
- Narancs: fókuszált figyelem, a környezet erőteljes figyelése, apró részletekre meglátása, a lehetséges fenyegetésre összpontosít anélkül, hogy az általános környezetet szem elől tévesztené. Ilyenkor forgatókönyveket is készít az illető személy

³² COOPER, Jeff: Mental Conditioning For Combat by Col Jeff Cooper SURVIVAL MINDSET, Letöltés: <https://www.youtube.com/watch?v=gffEqMytRtg>, letöltés: 2023.03.28.

(ha ez történik, akkor azt fogom tenni). Továbbra is a veszély, fenyegetés elkerülése a cél, ezért alternatívák közül kiválasztja az illető személy a lehető legjobbat. Ebben az állapotban nagyságrendileg maximum 4 órát tud eltölteni az ember. Amennyiben a fenyegetettségnek vége, vagy csak látens volt, akkor vissza lehet térni a „Sárga” állapotba. Ezért is szükséges például a menetoszlopban történő közlekedéskor rövid és hosszú pihenőket tartani a gépjárművezetőknek.

- Piros: feltételezi az egyén a másik agresszióját, ezért tudatos válaszreakciót ad, a korábban megfogalmazott/elkészített forgatókönyv szerint igyekszik eljárni. Ilyenkor történik meg a felkészülés a fegyveres konfliktusra, azaz a fegyvereket már tüzelésre kész állapotban tartják a katonák. A szem-kéz koordinációja kiváló. Ezen a szinten automatikusan megjelennek a korábban begyakorolt tevékenységek, a kiképzésen tanultak (pl.: taktikai elemek, fegyvertartás, pontos tüzelési képesség, stb.), és egészen addig meg is maradnak, ameddig az illető a „fekete” szintbe át nem csúszik. A feszült figyelem rendkívül sok energiát igényel, ezért ezen a szinten 5-10 percen keresztül képesek az emberek eltölteni, utána visszaesnek narancsba, majd szükség esetén újból piros állapotba kerülhetnek.
- Fekete: pánik, mentális folyamatok összeomlása, az eredeti (született) ösztönös viselkedés, amely lehet lemerevedés, vagy menekülés, rendkívül ritka esetben támadás. Egy olyan helyzetben, amikor az egyén nem számít a támadásra a következő 1 perc lesz a meghatározó, hogy életben marad vagy sem. A meglepettségéből fel tud-e ocsudni, támad/menekül vagy sokkhatására lemerevedik, és helyben marad.³³

A legnagyobb hiba, amit elkövethet egy katona, ha „fehér” szinten van, miközben feladatot végeznek (pl.: az okostelefonjukat bámulják, miközben a konvoj halad). Ha az ellenség támad ebben a helyzetben, nagyon nagy a valószínűsége annak, hogy meghalnak, mert nincs figyelmük a környezetükre. Mindazonáltal a „fekete” szint – mivel teljesen ösztönös – szintén problémás, mivel a csőlátás miatt kevesebb a katona mentális kapacitása. Gyakorlás szükséges a csőlátás elkerüléséhez. Ilyenkor a magas tartományból (175) 110-re kell levinni a pulzust.

2.1.2.2. Mindfulness technikák a harctéren

A csőlátás megszüntetésében a Mindfulness technikák sokat segítenek, mivel csökkenti a

³³ <https://kravmagamindset.wordpress.com/2018/05/30/coopers-color-code-and-the-combat-mindset/>,
<https://shockwavedefense.com/wp-content/uploads/2014/07/Foundations-in-awareness.pdf> letöltés:
2023.03.28.

vérnyomást, segíti a fókuszálásban, és könnyíti a pihenést. Ezen technikák növelik azon képességét az egyénnek, hogy jobb teljesítményt nyújtson nyomás alatt, veszélyes körülmények között is, és csökkenti a poszttraumás stressz zavarokat (PTSD) is.³⁴

A Mindfulness technikákat az alábbi esetekben lehet sikerrel használni a hadsereg berkein belül:

- gyakorlatozás közben: segít éber maradni új készségek és taktikák elsajátítása közben, növeli a memória kapacitását és csökkenti a szorongást a lögyakorlatok végrehajtása során,
- helyőrségben, kiküldetés során: segít jobb kapcsolatokat kiépíteni a barátokkal, családtagokkal, könnyebben elviselhető a szeretteik távolsága, a honvágy,
- harci környezetben, hadszíntéren: fokozza az éberséget, a célfókusz, a feladatra történő összpontosítást, kevésbé fognak a gondolatok elkalandozni, megakadályozza az érzékszervi túlterhelést VUCA környezetben, növeli az ilyen környezettel szembeni toleranciát,
- hazatérés során: könnyebben lehet visszailleszkedni a mindennapi életbe, a családba, a közösségbe egy kiküldetést követően.³⁵

Mindfulness segítségével képes lesz a katona a jelen pillanatra fókuszálni, elfogadni a saját érzelmeit, ellenállás- és ítélkezésmentesen. A fókuszálthelyezés révén az aggodalom és félelem helyett valós, tárgyilagos következtetéseket tud levonni az elmúlt időszak eseményeit illetően, és oda tud figyelni az apró részletekre is. Akár már napi 10 perces lecsendesedés, meditáció elegendő ahhoz, hogy összeszedettebb legyen a katona, és ezáltal jobban lássa el feladatait.

2.1.2.3. Megerősítéselmélet

A megerősítésen alapuló elmélet alapja, hogy a magatartás elsajátítása aktív tanulással és hozzájárulással történjen. Ezért a magatartás mindig az elvárt következmények függvényében változik. A jutalom és a büntetés révén az egyén elsajátítja, hogy mely tevékenységeket érdemes csinálni, és melyeket célszerű elkerülni. Az előbbi örömet fog okozni, míg az utóbbi valamilyen rosszat fog jelenteni az egyén számára. Ebből adódóan nagyobb a valószínűsége annak, hogy a kellemetlen események elkerülése érdekében többször ismétli meg az egyén azt a magatartási formát, amely a pozitív megerősítést tartalmazza.

³⁴ TRAUMATOL, J. Chin (2021): Military-related posttraumatic stress disorder and mindfulness meditation: A systematic review and meta-analysis, National Library of Medicine, v24/4., letöltés: 2023.04.08.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8344114/>

³⁵ Mindfulness for the military (2020), Human Performance Resources by CHAMP, letöltés: 2023.04.08.
<https://www.hprc-online.org/mental-fitness/sleep-stress/mindfulness-military>

Ilyen megerősítés lehet például a jutalom, magasabb minősítéshez vagy-kompetencia megszerzéséhez kapcsolódó előléptetések lehetősége. Azonban, ha a jutalom mindenáron történő megszerzése a cél, és nem a valódi magatartásváltozás rögzítése, akkor sok esetben megjelenik a csalás, a illegális előny megszerzése, a kétszínűség. A megerősítő tanuláshoz nagyon hasonló az elkerülő és a menekülő tanulás, ahol a negatív, illetve a kedvezőtlen következmények elkerülésével lehet kondicionálni.

2.1.2.4. Társas tanulás

A Társas tanulás (vagy Behelyettesítő tanulás) során katona megfigyeli a környezetét, másokat, lemodellezi viselkedésüket, másolja azokat az eredmény elérés érdekében. A folyamat első lépése az észlelés. Az észlelés révén figyel fel a tanuló a kívánt magatartásformát tanúsító személyre. Második lépésben összegyűjti a számára szükséges információt. Az információ megfelelő szintű feldolgozásához és a kívánt magatartásforma elsajátításához a tanulónak rendelkeznie kell a szükséges kompetenciákkal, illetve, ha nem rendelkezik, akkor el kell sajátítania. Ennek a tanulási formánál is a pozitív megerősítés a cél.

2.1.2.5. Komplex tanulás

A tanulás során az egyén a logikai műveletek végrehajtásához az ismereteire és tudására alapuló gondolkodásmódbeli és döntéshozatali sablonokat hoz létre. Ennek köszönhetően létrejön egy ún. kognitív térkép a korábbi megfigyelések és tapasztalatok alapján. A különböző szituációkban ezt a kognitív térképet használja az egyén a döntéshozatal során, amellyel a saját megítélése szerinti optimális döntést tudja meghozni. A döntési térnek része a kontextus, a lényeg megismerése, valamint az ok-okozati összefüggések felismerése.

2.1.3. Tanulási folyamat

A tanulási folyamat révén a nem tudásból (kezdő fázis) el lehet jutni a mester szintig, abban az esetben, ha az egyén hajlandó az ehhez szükséges erőfeszítéseket és gyakorlást megtenni. Mindazonáltal, amennyiben a tanulási folyamat felfüggesztésre vagy tartósan megállításra kerül, akkor a megszerzett ismeretek, tudás, képességek csökkennek, vagy akár elfelejtésre is kerülhetnek.

Ez az adott képességek/ismeretek elavulásához is vezethet, amely az új technológiák alkalmazásának képtelenségét is maga után vonja. A nem naprakész tudás eredménye pedig

többek között az adott feladat nem, vagy sikertelen végrehajtását eredményezheti.

Ezért jó hír, hogy nagyobb kihagyás után is sikeresen visszaszerezheti kompetenciáit az egyén, ha tanul, gyakorol. Bizonyos esetekben a képességek visszanyerése gyorsan megtörténik (ha szokássá alakult), más esetekben ez hosszabb időt is igénybe vehet.

Tekintettel arra, hogy a XXI. században az ismeret, a tudás és az új eszközök sikeres és hatékony alkalmazása az egyik legfontosabb harci képesség, ezért szükséges, hogy a katonák folyamatosan szinten tartsák és fejlesszék tudásukat.

Hersey és Blanchard az alkalmazandó vezetési stílusokhoz kapcsolódóan 4+1 fejlettségi szintet határozott meg a kompetenciák tekintetében a lelkes kezdőtől a magabiztos profiig, illetve pluszként megjelölte azokat a személyeket, akik további energiákat nem akarnak fejlődésükbe fektetni, kompetenciájuk elavult lesz, és ez akár kiégéshez is vezethet. Őket kiábrándult porfiként jellemezték.³⁶ A továbbiakban ezeket a fejlődési szinteket fogom részleteiben bemutatni.

Lelkes kezdő – tudattalanul felkészületlen

Az ismeretek nélküli, vagy csak alapszintű tudás a kezdő szint. Az esetek többségében a kezdő lelkesedik a reá váró feladattól, mivel nem tudja még, hogy annak elvégzéséhez mit kell tennie és milyen akadályokba ütközhet. Ilyenkor ösztönösen nekilát, kísérletezik, és nem feltétlenül érzi a tudás meglétének szükségességét.

Ez egyben azzal is jár, hogy a kevés ismerete révén meggyőződéssel állít általa igaznak vélt tényeket vagy valóságot, valamint végzi átgondolatlanul a feladatokat. Ezen a szinten az egyének túlbecsülik képességeiket, nem érzik szükségességét a képességek növelésének, és nem igénylik a visszajelzést sem, így szoros vezetői kontroll hiányában a lehetőségeket sem fogják tudni kihasználni, valamint a feladataikat sem fogják tudni teljes mértékben és minőségben ellátni.³⁷

Az ezen a szinten lévő személyeknek a vezető nagyon határozott iránymutatást kell, hogy adjon, részletekbe menő feladatszabás keretében, úgy hogy először bemutatja a feladat végrehajtását, majd pedig fázisonként ellenőrzi és közben pedig támogatja a begyakorlás folyamatát. Csak így biztosítható, hogy azt és úgy tanulja meg az egyén, ahogyan azt felettese/elöljárója kívánja.³⁸

³⁶ HERSEY, H. Paul – BLANCHARD, H. Kenneth – DEWEY, Johnson E. (2012): Management of organizational behavior, Prentice Hall Publisher, New Jersey, USA, pp. 113-137.

³⁷ KRUGER, Justin - DUNNING, David (2009): Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments, Psychology 2009/1., pp. 43-44.

³⁸ HERSEY, H. Paul – BLANCHARD, H. Kenneth – DEWEY, Johnson E (2012): Management of organizational behavior, Prentice Hall Publisher, New Jersey, USA, p 124.

Kiábrándult tanuló – tudatosan felkészületlen

Ebben fázisban a tanuló rájön arra, hogy milyen nehézségek-, és neki személy szerint milyen korlátjai vannak a feladat sikeres végrehajtását illetően. A kezdeti lelkesedés megtorpan, helyét elkeseredés, fásultság veszi át, mivel az akadályok, nehézségek láthatóvá válnak a tanulás (munkavégzés) során. Úgy érzi, hogy a feladat végrehajtása meghaladja képességeit, és inkább kiszállna, mintsem, hogy tovább szenvedjen.

Ilyenkor vezető feladata, hogy támogassa beosztottját, amely jelent egyrésről motivációt. Ez lehet pozitív motiváció, mint például dicséret, elismerés, valamint lehet negatív motiváció is (például büntetés elkerülése). A cél, hogy vezető elérje, hogy az egyén tovább tanuljon, gyakoroljon, pontosítsa a feladatvégrehajtást, lehetőség szerint úgy, hogy közben lelkesedése visszatérjen. Másrésről a vezető kötelessége az is, hogy továbbra is határozott iránymutatást adjon, részletesen ismertesse a feladatot, ha szükséges demonstrálja ismételtén, és tovább gyakoroljanak.³⁹

Fontolva haladó – tudatosan felkészült

A folyamatos gyakorlás révén lassan, de biztosan növekszik az egyén tudása, képessége. Már egyre több siker van, és egyre inkább halványulnak a megingások. Az eredmények és a hibák, valamint az ezekhez kapcsolódó összefüggések ismeretében a megértés stabilizálódik. Az egyén kezdi átlátni a teljes folyamatot.

A bizonytalanságok csökkentése érdekében a vezető jobban bevonja beosztottját. Kérdéseket tesz fel neki a feladat megértését illetően, valamint a feladat elvégzésének lépéseit és mérföldköveit illetően. Amennyiben a tudás megalapozott és szilárd, akkor az összes lépést, mérföldkövet fel tudja sorolni a beosztott. Ebben az esetben pozitív visszajelzést kell adni (dicséret) és tovább biztatni a feladat végrehajtására.

Ha nem stabil a tudás vagy kompetencia, akkor az egyén vagy ki fog hagyni bizonyos lépéseket, vagy nem a helyes sorrendben akarja végrehajtani azokat. Ebben az esetben a vezető feladata és felelőssége a helyesbítés, valamint a lépések helyes végrehajtásának ellenőrzése. Ennek hiányában az alárendelt nagy valószínűséggel nem megfelelően fogja végrehajtani a feladatot. Ezért is fontos ismerni azt a tényt, hogy az ismeretek, képességek növekedése fogja magával hozni a motiváció javulását.⁴⁰

³⁹ HERSEY, H. Paul – BLANCHARD, H. Kenneth – DEWEY, Johnson E. (2012): Management of organizational behavior, Prentice Hall Publisher, New Jersey, USA, pp. 199-206.

⁴⁰ HERSEY, H. Paul – BLANCHARD, H. Kenneth – DEWEY, Johnson E. (2012): Management of organizational behavior, Prentice Hall Publisher, New Jersey, USA, pp. 199-209.

Magabiztos profi – tudattalanul felkészült

Amennyiben a tanulási folyamatot sikerült teljes mértékben végig vinni, akkor az egyén elért arra szintre, amikor a feladat végrehajtásának folyamata a tudatalattiba vésődött, magabiztossá vált, ezáltal a szokás kialakult. Itt már természetesség van, az eredményeket extra erőfeszítések nélkül éri el az egyén.

“Ha valamit elég hosszú ideig gyakorolunk, (...) akkor szokást, rutinszerű cselekvést alakítottunk ki. Ezen a ponton a készségünk, képességünk tudatalattivá válik, (...) nincs szükségünk arra, hogy a részleteket tudatos értelmünkbe behívjuk.”⁴¹

Ezen a szinten a vezetőnek támogatnia kell az önálló munkavégzést. Egyértelműen delegálja a feladatot, és már csak a meghatározott kontrollpontokon ellenőrzi a feladat végrehajtását. Itt nagyon fontos arra összpontosítani a vezetőnek, hogy ne kezdje el részletekbe menően megmagyarázni a feladatot, vagy annak egyes részeit, mivel a beosztott már ismeri ezeket, és készségszinten tudja megvalósítani a rá bízott feladatot. Ha mégis így cselekszik a vezető, azzal csak a beosztott motivációját és az önálló munkavégzéshez kapcsolódó felelősségvállalását fogja elvenni, aminek minden esetben gyengébb teljesítmény lesz a végeredménye.⁴²

Kiábrándult profi – hanyatló felkészültség

Előfordulhat, hogy az egyén fontolva haladó szintről, de akár még a magabiztos profi szintről is visszaesik a naprakészen felhasználható tudásában, kompetenciáiban. Ez leggyakrabban akkor szokott előfordulni, amikor nincs igény a technológiai fejlődésekhez kapcsolódó újítások elsajátítására. Tekintettel arra, hogy a stratégiai előrelátás kiemelkedő szereppel bír napjainkban is, nem biztosítható sem az egyén sem a szervezet számára a túlélés, ha nem alkalmazza a rugalmasságot, a folyamatos fejlődést.⁴³

Ezért ilyen esetben a vezetőnek igyekezni kell elérni az alárendeltnél, hogy változtasson az eddigi megközelítésein, sajátítsa el az új gondolkodásmódot és kompetenciát. Ha a beosztott nem hajlandó az eddigi rutinok megváltoztatására, azzal akár saját magát, vagy csapattársait is veszélyeztetheti. Ennek eredménye pedig az áthelyezés, lefokozás vagy elbocsátás lesz. A nem naprakész tudás verseny és helyzeti hátrányt jelent minden szervezet, egység számára.

Az egyhurkos tanulási elmélet szerint kudarc, nem kívánatos eredmény esetén korrigáljuk ugyan a negatív következményeket, de már nem változtatjuk meg az azt kiváltó meghatározó tényezőket.

⁴¹ BAKACSI Gyula: A szervezeti magatartás alapjai, Aula 2010., p 32.

⁴² HERSEY, H. Paul – BLANCHARD, H. Kenneth – DEWEY, Johnson E. (2012): Management of organizational behavior, Prentice Hall Publisher, New Jersey, USA, pp. 203-249.

⁴³ PORKOLÁB Imre (2019): A stratégia művészete, HVG Kiadó, Budapest, pp. 72-85.

Míg a kéthurkos tanulásnál először éppen a magatartást meghatározó tényezőket vizsgáljuk felül, majd a megváltoztatásuk által, annak eredményeként fog változni viselkedésünk.

Ne feledjük, nem elég kigondolni a változtatást, meg is kell azt valósítani ahhoz, hogy tanulásról beszélhessünk. Talán épp itt a megfelelő alkalom, hogy megemlítssem, fejlődni visszafelé is lehet. Rossz sémák követésével, nem helyesen kijelölt úton, nem megfelelő modell követésével...

Az élethosszig tartó tanulás, az éberség, a tudatosság társunk lehet azonban egy felfelé ívelő fejlődési görbén. Ne bocsátkozzunk feltételezésekbe és ne hagyatkozzunk találgatásokra!

Óvatosan a rutinnal is, hiszen például számos munkahelyi baleset is azért következik be, mert nem vagyunk elég éberek. Tudjunk különbséget tenni tudatos jelenléti szükséglet, megkívánt éberség és tudattalan hozzáértés létjogosultsága között!

2.1.4. Információ befogadása - memória működése

A különböző képességek elsajátításakor szükséges a vezetőnek figyelembe venni az egyén információbefogadási, -feldolgozás és -megőrzési képességét is, mivel ettől nagy mértékben függ a tanulás sebessége. Ez pedig összefüggésben van az egyén által birtokolt, alkalmazott intelligenciákkal.

A különböző intelligencia elméletek alapozzák meg a mesterséges intelligencia fejlesztését is, amely hasonlóan fontos az egyének információfeldolgozó képességeinek meghatározásához.

Ezen elméletek alapján az intelligenciának három szintjét lehet megkülönböztetni:

- a számítási intelligencia (gyors számítások és memória képessége),
- a perceptuális (észlelési) intelligencia (látás, hallás és az érintés, beszédfelismerés, nyelvtudás és fordítás),
- a kognitív intelligencia (megértés, reagálás képessége, érvelés és döntéshozatal).⁴⁴

Az ismeretek memorizálása az alábbi módon történik egy átlagos képességekkel bíró személynél:

- 10%, ha csak olvassa a szöveget az elsajátítandó tevékenységre vonatkozóan,
- 20%, ha csak hallja a szöveget az elsajátítandó tevékenységre vonatkozóan,
- 30%, ha csak látja az elsajátítandó tevékenységet,
- 50%, ha látja és hallja az elsajátítandó tevékenységet,
- 70% marad meg, ha el tudja mondani az elsajátítandó tevékenységet,

⁴⁴ NÉGYESI Imre (2021): A katonai kognitív intelligencia fejlesztésének lehetőségei mesterséges intelligencia alkalmazásával, Honvédségi Szemle, 2021/6., p.48.

- 90% marad meg, ha elmondja és bemutatja (csinálja) az elsajátítandó tevékenységet.⁴⁵

Mindazonáltal, minél több érzékszerven keresztül történik az információ beáramlás, annál könnyebb lesz a tanulás. Ez kiváltképp összetettebb, bonyolultabb folyamatok, ismeretek elsajátítása során fontos. A memorizálási képesség fokozatos tanulással és ismétlődő gyakorlással növelhető.

A fokozatosság a betanulás, ismeretelsajátítás során azért bír nagy jelentőséggel, mert ha hirtelen túl sok információt kap az egyén, akkor „túlsordul” az agy feldolgozóképesége, és a kapott információból csak nagyon kevés marad meg. Azaz a tanulási fázisokat nem lehet átugrani, hanem végig kell menni rajtuk.

Amikor információfeldolgozásról van szó, akkor érdemes megvizsgálni (ha van rá lehetőség), hogy a beosztott milyen megközelítéssel tud hatékonyan ismereteket elsajátítani. Vannak, akik az egész-rész módszert részesítik előnyben. Ebben az esetben az elsajátítandó dolog, folyamat általánosan (röviden felvázolva) kerül bemutatásra, majd ezt követően mennek bele az egyes részekbe, amely során a tanulás történik. Ekkor az egyén hozzá tudja kötni a „nagy képhez” a tanulási folyamat részeit, és ennek megfelelően memorizál.

Másik lehetőség a „rész-egész” megközelítés. Ilyenkor a parancsnok, a vezető nem ad áttekintést. Nem mondja meg, hogy az egyes részek összegzése milyen végeredményt hoz. Csak arra figyel, hogy az adott részt sajátítsa el megfelelően az egyén, és figyel arra, hogy a „nagy kép” megismertetését a folyamat végére hagyja, hogy a gyakorlás és memorizálás során az egyén ne legyen túlterhelve, vagy „összezavarva” a teljes folyamat ismeretével. Ezt a módszert egyébként olyankor szokták leginkább alkalmazni, amikor az elsajátítandó ismeretek, tevékenységek összességének ismerete önbizalom veszteséhez, megakadáshoz vezetne.

Lewin megközelítése szerint egy kialakult magatartás megváltoztatásához három lépésben lehet eljutni:

1. Kioldozásra kerül a jelenlegi viselkedésforma, azaz kialakul a nyitottság egy új viselkedési forma elsajátítására.
2. A régi helyére új viselkedésforma kerül beillesztésre.
3. Az új viselkedés fagyasztásra kerül.⁴⁶

Az új ismeretek elsajátítása során a tanulónak erőfeszítéseket kell tennie, hogy a gondolkodásmód megváltozzon, az ismeretek készségszinten megjelenhessenek. Ehhez elméleti és/vagy fizikai gyakorlás szükséges. Az így kialakult új tudás pedig hatással lehet a

⁴⁵ BARTA Ágnes: Tanulásmódszertan, Pécsi Tudományegyetem, letöltés: 2023.04.10.

http://etk.pte.hu/protected/OKJ/Egeszsegugyi_gyakorlatvezeto/Barta_Agnes/Tanulasmodszertan.pdf

⁴⁶ BAKACSI Gyula (2010): A szervezeti magatartás alapjai, Aula Kiadó, Budapest, p. 33.

gondolkodásmódra, hiszen előfordulhat, hogy már egy kialakult szokást kell egy újra kicserélnie. A gyakorlás révén kialakuló és megerősödő idegi kapcsolatok pedig az új szokás kialakításában segítenek. Mindez nem jöhetne létre az önfegyelem nélkül, mivel csak így érhető el az ismételt gyakorlás és memorizálás.⁴⁷

2.1.5. A gondolati programozás és szokáskialakítás lehetőségeinek megjelenése a kiképzés során

Az alaki képzés célja azoknak az alapvető ismereteknek és kompetenciáknak átadása a katonajelöltek és katonák részére, amellyel az alapvető formai sajátosságokat elsajátíthatják. Az oktatási módszertan a másolódásra épül. Azaz a katona „a kiképzésért felelős parancsnoki állomány által alkalmazott magatartási formákat, mozdulatokat kezdi el másolni”.⁴⁸ Ebből adódóan elsődleges, hogy kiképzést végző és az előjárók is ismerjék, és betartsák az Alaki szabályzat előírásait, a mozdulatokat és fogásokat mindig szabályosan alkalmazzák és mutassák be.

Az oktatás során az „5 lépés módszerét” alkalmazzák a kiképzők:

- alaki fogás, mozdulat ismertetése és folyamatban történő bemutatása,
- alaki fogás, mozdulat ütemezett (részekre bontott) bemutatása magyarázat adása mellett,
- ütemezett gyakoroltatás, egyénenkénti hibajavítás,
- alaki fogás, mozdulat folyamatban történő végre hajtatása,
- gyakoroltatás nehéz, bonyolult helyzetekben.⁴⁹

Másik alkalmazott tanítási módszer az „egyes harcos” kiképzési módszer. Ebben az esetben a kiképző figyelme 80%-át egy általa kiválasztott személyre összpontosítja, akit általában kiléptet a sorból. Ennél a személynél minden hibát kijavít, míg a többieknek csak a nagyobb hibákat.

Az ütemezett végrehajtás során a kijelölt személy a gyengébb teljesítményt mutató katonák közül kerül kijelölésre. A rajparancsnok röviden értékeli a kijelölt katona teljesítményét a gyakorlást követően.

Miután mindenki sikeresen elsajátította a mozdulatsort kezdődik meg a raj szintű, alegység

⁴⁷ FARKAS János - MUHORAY Róbert - SZABÓ Péter (2018): Szokásaink fogságában., Guruló Egyetem Kiadó, Budapest, pp. 27-36.

⁴⁸ Az alaki kiképzés oktatásának módszertana, Ált-224/145, Magyar Honvédség Kiképzési Doktrinális Központ, 2015, p. I-1.

⁴⁹ Az alaki kiképzés oktatásának módszertana, Ált-224/145, Magyar Honvédség Kiképzési Doktrinális Központ, 2015, p. I-2.

szintű gyakoroltatás, kiléptetés nélkül. A gyakoroltatás során a gyakorlatok végrehajtása 80%-ban folyamatos, 20%-ban ütemezett.⁵⁰

A tanulás során a katonáknak el kell sajátítaniuk a vigyázz-állás sajátosságait, ugyanis itt nem megfeszített izmokban történő állás van, hanem ún. büszke testtartás. Ezt azért is fontos megtanulni, mert egyébként fájdalmat fog a katona tapasztalni az állás során, és nem fog tudni tartósan állni. A kiképzés során megtanulják a sarkak egy vonalba hozását, a lábfejek megfelelő fokú nyitását, az egyenes felsőtest tartást, a fej tartására és testsúlypont elhelyezésére a talp közepén és nem a sarkon.⁵¹

A kiképzés során alkalmazott gondolati programozás elméleti és gyakorlati részekből áll. Egyrészt megismerkedik a katona a tananyaggal (elméleti háttér), elsajátítja azt, és ezzel közel azonos időben pedig gyakorlatban is kipróbálja, illetve a kiképző folyamatosan korrigálja a mozgáskultúrát.

Ennek a kettőnek szinergikus hatása van, amely révén a katona gyorsabban tanulja meg az elsajátítandó mozgáskultúrát, megérti, hogy miért ezek az ún. „legjobb gyakorlatok”, és rendelkezik már a rálátás és belátás képességével.

Az alaki kiképzés során a katonák megtanulják az alaki fogásokat fegyverrel és fegyver nélkül, a tiszteletadás különböző formáit, fordulásokat, rendes- és díszlépéseket, fegyverfogásokat, stb., amelyek segítenek nekik abban, hogy a katonai szervezeti kultúra alapvető elemei innentől kezdve életük részévé váljon. Ezek annyira beépülnek a mindennapjaikba, hogy szokásukká válnak. Azaz, ha nem figyelnek oda, akkor a laktanya falain kívül, a civil életben is alkalmazni fogják ezeket.

2.2. A szokások kialakulása

„Azok vagyunk, amit ismételten teszünk. A kiválóság ezért nem cselekedet, hanem szokás.”⁵²

Arisztotelész szerint azok vagyunk, amit rendszeresen teszünk. Azonban ezeknek a cselekedeteknek gyakran nem is vagyunk tudatában.

Agyunk rendkívül bonyolult szerkezet, amely hatalmas mennyiségű információt is fel tud

⁵⁰ Az alaki kiképzés oktatásának módszertana, Ált-224/145, Magyar Honvédség Kiképzési Doktrinális Központ, 2015, p. I-3-4.

⁵¹ Az alaki kiképzés oktatásának módszertana, Ált-224/145, Magyar Honvédség Kiképzési Doktrinális Központ, 2015, p. II. 3-6.

⁵² Durant, Will (1991): The Story of Philosophy: The Lives and Opinions of the World's Greatest Philosophers, Simon & Schuster, New York (US), p 76.

dolgozni a másodperc tört része alatt. Az agy tárolókapacitása kb. 2,5 petabájt (2,6 millió GB).⁵³ Az agyban működő idegi impulzusok akár 300 km/óra sebességűek is lehetnek.⁵⁴ Az agynak ehhez bizonyos folyamatokat automatizálnia kell, hogy a műveletek feldolgozása kevesebb energiát vegyen igénybe. Így jönnek létre szokások, amelyek ezért az idegrendszer „bejáratott ösvényei”.

Az agy memorizálja az egyes gondolatokhoz kapcsolódó érzéseket és cselekedeteket. Ezt úgy hajtja végre, hogy az idegsejteket összekapcsolja, azaz szinapszisokat hoz létre. Ezeknek a szinapszisoknak és az agyban található törzsdúcoknak az együttműködése játszik közre a különböző cselekvési minták memorizálásában és szükség esetén azok aktiválásában. Ezért, ha valamit gyakran csinálunk, akkor szokást tudunk létrehozni.

A szokás, mint rutin végrehajtása során az agy „megpihen”, mert nem kell újra és újra kitalálnia a probléma megoldásához vezető utat, hanem a begyakorlással kialakította a megoldást. Azaz az agyunk a rutin végrehajtása közben „stand by” üzemmódban van, pihen.

A természet e csodás ajándéka pedig abban segíti az emberi testet, hogy takarékoskodni tudjon a szervezet energiájával. Ha nem így tenne, azaz minden egyes problémamegközelítést, cselekedetet, újra és újra ki kellene találnia, akkor lehetetlen lenne az élet, az életben maradás. Szokásokkal kapcsolatban végzett, és kellőképpen dokumentált és elhíresült kísérletsorozat volt, amit Ivan Pavlovics Pavlov kutyákkal végzett még a XIX. század végén. E kísérletsorozatban Pavlov a kutyák emésztőrendszerének működését tanulmányozta, hang- és fényjelzések segítségével. A pszichológiában klasszikus kondicionálásként (feltételes és feltétlen reflex) lett ismert elmélete. A feltétlen reflexek akaratunktól függetlenül, egy adott inger hatására automatikusan működésbe lépnek. A feltételes reflexek akaratlagosak és tanulás révén fejlődnek ki. Pavlov kutyákkal végzett kísérletében a feltétlen és feltételes reflexet az az egyes reflexekhez tartozó cselekvésekkel lehet a legjobban szemléltetni. Amikor a kutya elé helyezték az ételt, akkor a kutya a táplálékra megjelenésére adott válaszreakciója a nyál termelődése volt. Azaz az akaratától független, feltétlen reflex reakciója volt. Amikor csak fény- vagy hangjelzés volt, akkor arra semmilyen nyáltermelési reakció nem indult meg. Azonban

⁵³ REBER Paul (2010): What Is the Memory Capacity of the Human Brain? Scientific American (May 2010) (<https://www.scientificamerican.com/article/what-is-the-memory-capacity/>) letöltés 2020.11.15.)

⁵⁴ HORVÁTH Judit (2016): A perifériás idegek fény- és elektronmikroszkópos szerkezete (axon, hüvelyek, terminálisok). In: CSERNUS Valér - KÁLLAI János - KOMOLY Sámuel (szerk): Emberi életfolyamatok idegi szabályozása – a neurontól a viselkedésig. Interdiszciplináris tananyag az idegrendszer felépítése, működése és klinikuma témáiban orvostanhallgatók, egészség- és élettudományi képzésben résztvevők számára Magyarországon, Budapest, Dialóg Campus Kiadó-Nordex Kft. (https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0094_neurologia_hu/ch01s03.html) letöltés 2020.11.15.)

ahogy a fény-, vagy hangjelzést közvetlenül a táplálék elhelyezését megelőzően végezték el, a kutya idővel megtanulta, hogy a fény- vagy hangjelzést követően ételt fog kapni. Az agya összekapcsolta a fény-, vagy hangjelzést a táplálékkal, ezért megindult a nyáleválasztása a fény-, illetve hangjelzés hatására. Sikerül feltételes reflexet kialakítani a kutyánál.

A Massachusetts Institute of Technology-n (a továbbiakban: MIT) állatkísérletek segítségével kutatták, hogy mekkora szerepük van a törzsdúcoknak a szokáskialakításában. Ehhez a kísérleteben a patkányok agyi aktivitását figyelték, mérték. Létrehoztak egy T alakú folyosót. A T szárra merőleges részének (felső rész) egyik sarkában helyezték el az ételt, a T aljánál pedig egy csapóajtót. Innen indultak a patkányok. A kutatók arra voltak kíváncsiak, hogy milyen erőteljes a patkány agyi tevékenysége az ételt keresése közben.

A csapóajtó kinyitását követően, a patkányok először csak a folyosón (T szárában) futkostak és ott szaglászta. Ezt követően először az étellel ellentétes sarok felé fordultak (T szárra merőleges részén), és csak ezt követően futottak át a másik sarokba, és lelték meg az ételt. A patkányok agyának törzsdúci része az első pár keresés során nagyon-nagy aktivitást mutatott. Azonban minél többször csinálták végig a feladatot a patkányok, annál hamarabb találták meg az ételt. Egy bizonyos idő és „gyakorlás” elteltével keresés nélkül, azonnal a megfelelő sarok felé fordultak. A kutatók tovább figyelték az agyi tevékenység intenzitását, és azt tapasztalták, hogy minél gyorsabban (gondolkodás, keresés nélkül) érnek oda az ételhez a patkányok, annál gyengébb az agyi tevékenységük. A szokás kialakulásával, az agy gyakorlatilag nyugalmi állapotba került.⁵⁵

Kíváncsiak voltak, hogyan cselekszenek a patkányok a kialakult szokást követően. Ezért a T szárának merőleges részének ellentétes végébe helyezték az ételt. A patkányok először a kialakult szokásnak megfelelően T szárra merőleges részének abba végébe szaladtak, ahol az ételt korábban rendszeresen találták. Az agyuk működése ugyanolyan volt (nyugalmi állapot), mint eddig. Csak azt követően indult be az agyműködésük, miután az ételt nem találták szokott helyén, azaz, amikor a keresési fázis aktívvá vált.

A kísérletsorozatból levont tanulság pedig az, hogy bár a patkányok szaglása mindig aktív volt, a szokás kialakulása és annak elképesztő erőssége felülírja még az ősi ösztönöket is, az aktív gondolkodásról nem is beszélve.⁵⁶

Mindazonáltal ezekben a kísérletekben az is kiderült, hogy azok a patkányok, amelyeknek sérült

⁵⁵ GRAYBRIEL, Ann (1998): The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires, *Neurobiology of Learning and Memory*, Volume 70., pp 119-129.

⁵⁶ GRAYBRIEL, Ann (1998): The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires, *Neurobiology of Learning and Memory*, Volume 70., pp 129-136.

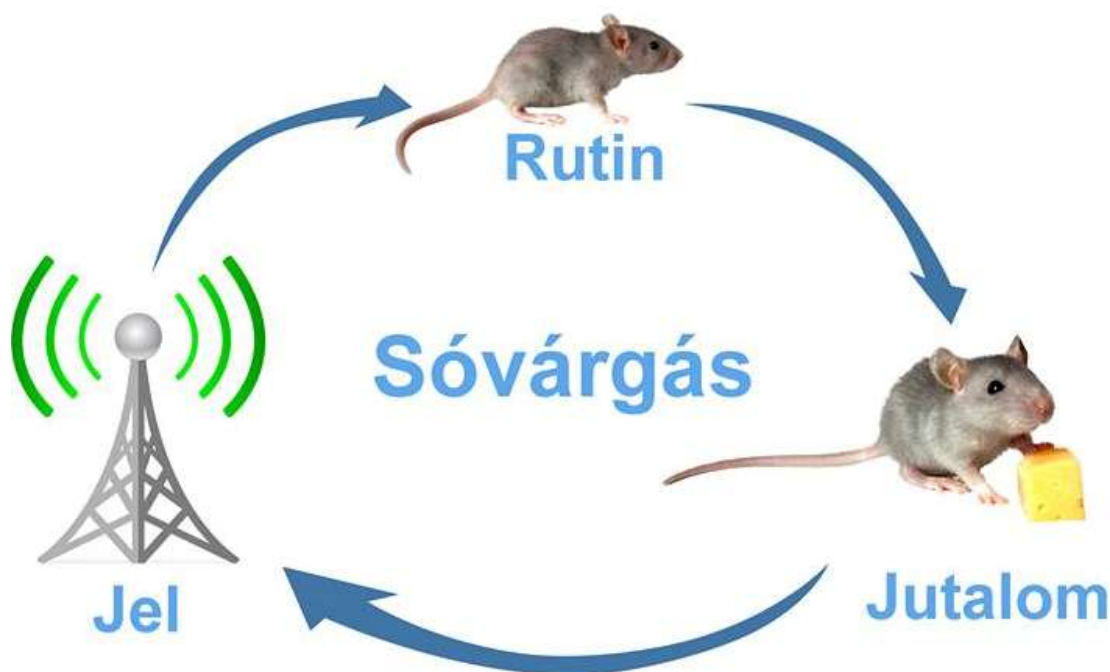
volt a törzsdúca nehezebben jutottak el az ételhez, nem alakult ki szokás. Amikor pedig a T helyett labirintusba helyezték a sérült törzsdúcú patkányokat, akkor a rengeteg próbálkozás ellenére sem tanulták meg a labirintusból kivezető útvonalat. Ez pedig magyarázatot ad arra, hogy a Parkinson kórban szenvedő betegek miért nem találják haza.

A fenti kísérletek bebizonyították, hogy a kondicionálásnak hatalmas a szerepe a szokások kialakulásában.

A szokás felépítését a következő három lépéssel lehet leírni:

1. JEL
2. CSELEKEDET (rutin)
3. JUTALOM

A kiváltó *jel* a csapóajtó felnyílása (Pavlov esetében a csengő megszólalása/fényhatás megjelenése). Az agy automatikus üzemmódra kapcsol, és elkezdődik a rutinszerű cselekedet végrehajtása, azaz a kísérletben résztvevő patkányok esetében az étel keresése (nyáleválasztás megindulása a kutyaéknál). A tett eredménye a *jutalom* lesz (étel megszerzése és elfogyasztása). Azonban jutalom nem csak fizikai értelemben vett jutalom lehet, hanem kémiai aspektusban is.⁵⁷



2. sz. ábra A szokáshurok elemei (a szerző ábrája)

Minél többször hajtja végre az állat a cselekedetet, annál alacsonyabb lesz az agyi impulzusok

⁵⁷ DUHIGG, Charles (2015): A szokás hatalma, Casparus Kiadó, Budapest, pp. 13-20.

intenzitása, egyre inkább „robotpilóta” üzemmódban van. Egyre erősebb a jel-cselekedet (rutin)-jutalom lánc, egyre erősebbé válik a szokás, amely ennek köszönhetően szokáshurokká alakul.⁵⁸

Ha az állatkísérletek mintázatát leképezzük az emberre, az emberi szervezetre, akkor nem meglepő módon hasonló eredményeket kapunk. Az emberi szervezetben jelen lévő hormonok közül a dopamin, a szerotonin, az endorfin és az oxitocin hormonok azok, amelyek közvetlenül is kapcsolódnak a szokásokhoz. A szervezet hormonok utáni folyamatos sóvárgása az, amiért a szokásokhoz kapcsolódó cselekedeteket újra és újra végrehajtjuk, akár annak ellenére, hogy tudjuk, hogy például az adott tett negatív hatással lehet ránk nézve.⁵⁹ A kiváltó jel az a momentum, amikor agyunk automatikus üzemmódra kapcsol, és elkezdjük rutinszerű cselekedetünket végrehajtani.⁶⁰

A környezet által közvetített ingerek, tekintélyszemélyek nagymértékben hozzájárulnak egy adott személy viselkedési mintáinak kialakulásához. Ilyen minta lehet a teljesség igénye nélkül: a kommunikációs elemek használata (például: köszönési forma alkalmazása), vallási-, sport vagy akár politikai beállítottság, illetve a Magyar Honvédségnél akár az alaki formák ismerete, a függelmi rendszer és engedelmesség elfogadása, a csapatban gondolkodás, a helyzetismeret, az összetettebb feladatmegoldás alkalmazása.

A visszatérő kognitív mintázatok kvázi „programként” működnek: formálják az egyén mentális modelljeit, a keletkező gondolati tartalmak affektív válaszokat indukálnak, az érzelmi állapot pedig viselkedéses kimeneteket vált ki, amelyeknek mérhető eredményei vannak. Amikor egy korábban rögzült vagy ahhoz hasonló gondolat újra aktiválódik, a neuroplasztikusan megerősített idegi útvonalak alacsony tudatossági szint mellett is automatikus végrehajtást indíthatnak, vagyis a rendszer „robotpilóta-szerű” módba kapcsol. A hozzá társított cselekvés végbemegy akkor is, ha a döntési folyamatot nem kíséri tudatos kontroll. Célzott kognitív kondicionálással és ismétlődő gyakorlással ilyen szokáshurkok tudatosan kialakíthatók. A katasztrófavédelmi igazgatásban alkalmazott standard műveleti eljárásokhoz hasonlóan az ismétlés protokollszerű, reflexív válaszokat eredményez, amelyek csökkentik a reakcióidőt és növelik a végrehajtás megbízhatóságát.⁶¹

⁵⁸ DISPENZA, Joe (2022): Fejleszd a gondolkodásod, Budapest, Édesvíz Kiadó, pp. 240-246.

⁵⁹ SCHULTZ, Wolfram-APICELLA, Paul-LJUNGBERGB, Tomas (1993): Responses of Monkey Dopamine Neurons to Reward and Conditioned Stimuli during Successive Steps of Learning a Delayed Response Task, The Journal of Neuroscience, 13. évf. 3., pp. 900-913.

⁶⁰ GRAYBIEL, Ann - GRAFTON, Scott. (2015). The Striatum: Where Skills and Habits Meet. Cold Spring Harbor perspectives in biology, 2015/7. (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4526748/> letöltés 2020.11.15.)

⁶¹ DISPENZA, Joe (2019): A placebo te magad légy!, Budapest, Bioenergetic Kiadó, pp. 77-100.

A Magyar Honvédségnél és a Katasztrófavédeleminél végrehajtott kiképzésnek és képzésnek is alapvető célja, hogy az újoncoknál új programokat hozzanak létre, amelyek következtében új szokásokat alakítanak ki. Ezen programok kialakítását és hozzájuk kapcsolódó szokások létrehozását a következő fejezetekben mutatom be.

2.3.Kompetencia, képesség, készség

A vezetői funkciók és feladatok ellátásához megfelelő képességek, készségek, illetve kompetenciák szükségesek. A kompetencia alkalmasságot, jártasságot jelent, amelyet motívum és tudásrendszer alkot. Amelynek feltétele az elsajátított ismeret, része a megfelelő minőségű kivitelezés és felhatalmazáson alapuló döntés.⁶²

Ismeret alatt a tájékozottságot, a hozzáértést és a tapasztalatot értjük, amit többnyire tanulással szerzünk meg, de természetesen ismeretet lehet tapasztalás útján is szerezni.⁶³ A hangsúly a megszerzett és beépített információn van, azaz a megértett információt, működési elvet az agy elraktározza. A tudás az ismeretből következik, ami megértett és elraktározott ismeret alkalmazásának képessége.

Jártasság a megszerzett ismeretek alapján történő felkészülés a végrehajtásra. Ilyenkor szükséges aktualizálni az ismereteket, átgondolni a feladatmegoldás lépéseit, hogy a feladat sikeresen elvégzésre kerülhessen. Amennyiben begyakorlásra került, és a feladatot többször sikerült sikeresen kivitelezni, az a jártasságot képesség szintre emeli.⁶⁴

A képesség a rutinok összessége, amely az ismeretekből, tapasztalatokból jönnek létre. Képességek közül a legfontosabb katonai parancsnoki, -vezetői képesség a proaktív viselkedés, az összetett dolgok átlátásának és kezelésének képessége, az etikus magatartás, emberekkel való bánásmód képessége, a változtatás irányítása, valamint problémamegoldó és kontingencia képesség, energikusság, szívósság, érzékenység, figyelem és törődés a munkatársakkal, alárendeltekkel és beosztottakkal.⁶⁵

⁶² CSENGERI János (2014): A légierő specifikus vezetői kompetenciái, kialakításuk lehetséges metodikái, fejlesztésének javasolt módszerei a vezetői képzésben, in: Krajnc Zoltán (szerk.): A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája (tanulmánykötet), NKE HHK, pp. 93-94.

⁶³ <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/i-i-31843/ismeret-329D9/> (letöltés: 2023.04.16.)

⁶⁴ ZAKÁRNÉ HORVÁTH Ida (2003): Készségek, Képességek, Kompetenciák fejlesztése, Módszertani füzetek, Modinfo Kft. Kiadó, Nyíregyháza, http://www.knok.adatpark.hu/letoltesek/dokumentumok/Modinfo_Keszsegek_kepessegek_kompetenciak_fejlesztese.pdf (letöltés 2023.04.16.), pp. 6-13.

⁶⁵ BENKŐ Tibor (2008): Gondolatok az ideális parancsnokról, Hadtudomány, 2008/3-4. sz., pp. 99-100.

A készség pedig az a jellembeli tulajdonság és hajlandóság (motiváció) együttesen, amely révén az egyén a gyakorlás során kifejlesztett képessége, jártassága segítségével kész valamit gyorsan és pontosan végrehajtani.⁶⁶

Érdeemes megvizsgálni, hogy a képességek és készségek segítségével alkotott kompetenciák milyen területeket foglalnak magukban.

Goleman következő képpen határozta meg a kompetenciákat:

- Személyes kompetenciák:
 - Én-tudatosság
 - Érzelmi tudatosság, pontos önértékelés, önbizalom.
 - Önszabályozás:
 - Érzelmi önkontroll, kongruencia (őszinteség és integritás képessége), rugalmasság, sikervágy, kezdeményezőkézség, optimizmus.
- Szociális kompetenciák:
 - Társas készség
 - Empátia, politikai tudatosság, kliensközpontúság.
 - Kapcsolatirányító képesség:
 - Ösztönzőerő, meggyőzőerő, mások fejlődését segítő képesség, katalizáló képesség, konfliktuskezelő képesség, csapatmunkára és együttműködésre való képesség.⁶⁷

A felosztás megmutatja a kompetenciák sokszínűségét, amelyet az alárendeltnek és vezetőnek folyamatosan szem előtt kell tartani. Mindazonáltal fenti 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.⁶⁸ „A katonai vezetői kompetencia olyan tevékenységek integrált sorozata, melynek során az adott szervezeti szintnek megfelelő rendfokozatú parancsnok (főnök – vezető) a rendelkezésére álló és a szükséges erőforrásokat a törvényes előírások lehetőségei szerint alkalmazza és fejleszti annak érdekében, hogy a leghatékonyabban

⁶⁶ <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/k-33922/keszseg-354E9/?list=eyJmaWx0ZXJzljogeyJNVSI6IFsiTkZPX0xFWF9MZxhpa29ub2tfMUJFOElX0sICjxdWVVeSI6ICJrXHUwMGU5c3pzXHUwMGU5ZyJ9> (letöltés: 2023.04.16.)

⁶⁷ BOLDIZSÁR Gábor (2014): A 21. század komplex műveleti környezete és hatása a katonai képességekre, KRAJNC Zoltán szerk.: A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája. Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest, p. 29.

⁶⁸ CSINGERI János (2014): A légierő specifikus vezetői kompetenciái, kialakításuk lehetséges metodikái, fejlesztésének javasolt módszerei a vezetői képzésben, in: Krajnc Zoltán (szerk.): A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája (tanulmánykötet), NKE HHK, p. 94.

teljesítse a jogszabályokban és az előjáró által meghatározott célokat, az adott katonai szervezet küldetését.”⁶⁹ Ezért a parancsnoknak ismernie kell a vezetői szerepeket és stílusokat, hogy sikeresen vezethesse alárendeltjeit bármilyen szinten és rangban. Ehhez rendelkeznie kell:

- szakértelemmel,
- ráérző képességgel,
- személyre szabott és helyzetfüggő vezetési stílussal,
- belátással, hogy támaszkodhasson a többcsatornás-, valamint a meghallgatásokból származó információkra,
- érzelmileg stabil vezetési stílussal,
- rálátással a teljes általa irányított szervezetre, de ne legyen felsőbbrendű,
- jelenléttel, megközelíthetőséggel,
- magas érzelmi intelligenciával,
- megfelelő meggyőzőképességgel,
- magabiztossággal és határozottsággal,
- saját és alárendeltjeire vonatkozó képzési tervvel,
- az igazságossággal.⁷⁰

A felsorolt képességek, készségek, kompetenciák elsajátításához idő szükséges. Ezalatt folyamatosan tanulni és gyakorolni kell. A tanulás és gyakorlás révén megváltozik a kiinduláskori gondolkodásmód, kialakulnak új szokások, és más döntéseket fog hozni a rutin révén, mint tette volna ezt megelőzően. Ezzel pedig harci képességet lehet fejleszteni, emberéleteket és erőforrásokat, eszközöket lehet megmenteni.

2.4. A döntéshozatalt befolyásolási tényezők

„A modern világban minden villámgyorsan változik körülöttünk a technológia hatványozódó fejlődésének köszönhetően. Éppen ezért a modern hadviselésben elkerülhetetlen felülni a régi, elavult sémákat, amelyek lelassíthatják a döntéshozatalt a harcmezőn, egy éles helyzetben.”⁷¹

A katonai és katasztrófavédelmi döntéshozatali folyamatok az emberekre, a környezetre, az

⁶⁹ HOLNDONNER Hermann. A szárazföldi haderőnemi vezetői kompetenciák kialakításának lehetséges metodikái, különös tekintettel a felderítő specializációra in: Krajnc Zoltán (szerk.): A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája (tanulmánykötet), NKE HHK, Budapest, pp. 95.

⁷⁰ BENKŐ Tibor (2008): Gondolatok az ideális parancsnokról, Hadtudomány., 2008/3-4. sz., pp. 100-103.

⁷¹ UJHÁZY László: A minőség diadala a mennyiség felett. interjú a küldetésalapú vezetésről. 2024.06.16. Honvédelem, (<https://honvedelem.hu/hirek/a-minoseg-diadala-a-mennyiseg-felett.html>) letöltés: 2025.07.12.)

eszközökre, valamint infrastruktúrára mért lehetséges hatások miatt szabályozva vannak. A döntéshozatali lehetőségeket hazai jogszabályok és nemzetközi együttműködések is szabályozzák. A nemzetközi együttműködések közé tartozik például Magyarország NATO csatlakozásakor aláírt Washingtoni Szerződés, amelyhez kapcsolódóan 2015-ben a reagálóképesség további felgyorsításáról szóló döntés született.⁷²

Az ilyen jellegű döntések célja, hogy a jelen és jövőbeni fenyegetésekre történő reagálást felgyorsítsák, az ezzel kapcsolatos döntéshozatalt leegyszerűsítsék és felgyorsítsák.⁷³

A döntéshozatalra magas kockázatú környezetekben érdemes folyamatként tekinteni, mivel ez a művelet alapvető nézőpontja: az operatív döntések direkt hatással vannak a válaszreakciók időtartamára, a hatékonyságra. A Magyar Honvédség és a katasztrófavédelem is olyan döntéshozatali módszereket alkalmaz, amelyek krízishelyzetekben egyértelmű és gyors válaszadási képességet biztosít a műveletekben résztvevők számára.

A döntéshozatal során alkalmazott elméletek, például a racionalitás- és a heurisztikus döntéshozatal, alapvető szerepet töltenek be a személyes kompetenciák és a viselkedés fejlesztésében. Ezen elméletek beépítése a kiképzési folyamatokba hozzájárul ahhoz, hogy a résztvevők hatékonyabban alkalmazkodjanak a különböző helyzetekhez.

A döntéshozatal sok esetben nem egyéni, hanem csoportos folyamat, amely során a különböző személyek szakértelme, véleménye, tapasztalata együttesen formálja a végső döntést. A döntéshozatali módszerek fejlődése – különösen a racionalitás és a heurisztikus modellek alkalmazása – nemcsak az intézmények működésének hatékonyságát javítja, hanem a kiképzés és az operatív működés területén is jelentős változásokat eredményezhet. Az ilyen döntéshozatali helyzetekben a szociális választás elmélete és a csoportos döntéshozatal mechanizmusai kiemelt jelentőséggel bírnak.

A Magyar Honvédségben és a katasztrófavédelemben különösen lényeges figyelembe venni, hogy a döntéshozatali módszerek miként befolyásolják a szakemberek kompetenciáit és döntéshozatali viselkedését. Emellett fontos megvizsgálni, hogy ezek a módszerek milyen hatással vannak a képzési rendszerekre, valamint a döntéshozatali stílusok fejlődésére.

A döntéseket meg lehet hozni a rendelkezésre álló információk alapján, megszokásból, különböző érzelmeiktől vezérelve. A következő fejezetekben ezeket a lehetőségeket fogom bemutatni, szemléltetni.

⁷² Defence Ministers decide to bolster the NATO Response Force, reinforce collective defence. NATO Newsroom, 24. 06. 2015. https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_120993.htm (letöltés: 2024.12.30.)

⁷³ NÉMETH Zoltán (2020): Alternatívák a NATO döntéshozatali folyamatának felgyorsítására., Honvédségi Szemle 2020/2. szám, pp. 49-51.

2.4.1. Döntéshozatali módszerek

A döntéshozatali módszerek és elméletek alapvető szerepet töltenek be az emberi viselkedés, valamint a gazdasági, politikai, üzleti és társadalmi rendszerek működésében. A döntéshozatal elméleti és gyakorlati aspektusai számos tudományterületen, például a pszichológiában, a közgazdaságtanban, a politikatudományokban és az informatikában is kiemelt figyelmet kapnak.⁷⁴

A különböző döntéshozatali modellek és módszerek célja annak feltárása, hogy az egyének és a csoportok milyen folyamatok mentén döntenek, valamint hogyan lehet a kitűzött cél elérése érdekében a rendelkezésre álló lehetőségek közül a legmegfelelőbbet kiválasztani.⁷⁵

A döntéshozatal fő szakaszai a következők:⁷⁶

- Helyzetelemzés: a döntési helyzet felismerése, a probléma azonosítása és annak alapos vizsgálata;
- Alternatívák kidolgozása: különböző cselekvési lehetőségek meghatározása és értékelése;
- Döntéshozatal: a lehetőségek közül a legoptimálisabb kiválasztása;
- Megvalósítás és ellenőrzés: a döntés végrehajtása, majd annak hatékonysági és eredményességi értékelése.

A döntéshozatal egyik alapelve, hogy a döntési helyzetet először fel kell ismerni. Ennek hiányában nem történik változtatás, és a korábbi cselekvési minta – legyen az aktív vagy passzív – tovább folytatódik.

Még ha a döntési helyzet felismerésre is kerül, előfordulhatnak olyan negatív tényezők, amelyek hátráltathatják a megfelelő döntés meghozatalát. Ilyenek lehetnek az információhiány vagy a pontatlan helyzetértékelés, amelyek gyenge alternatívák kidolgozásához vezethetnek. Ezek következményeként helytelen döntés születhet, amely az elégtelen megvalósítás kockázatát is magában hordozza.

Éppen ezért elengedhetetlen a különböző döntéshozatali módszerek ismerete, azok hatásainak és alkalmazhatóságának vizsgálata, különösen a kiképzés és a magasabb szintű képzési programok során.

⁷⁴ ZOLTAINÉ Paprika Zita (2005): Döntéselmélet. Alinea Kiadó. Budapest, pp. 54-68.

⁷⁵ KAKUCSNÉ Bruckner Livia - KISS Tamás (2007): Bevezetés az üzleti informatikába., Akadémiai Kiadó. Budapest, p. 104.

⁷⁶ SIMON, H. A. (1960): The New Science of Management Decision., Harper & Brothers Publishers, New York, pp. 2-8.

2.4.1.1. A racionális döntéshozatal elmélete

A racionális döntéshozatali elmélet azon az elven alapul, hogy a döntéshozó a rendelkezésre álló összes információt figyelembe véve hozza meg döntését, oly módon, hogy az számára a legkedvezőbb legyen, és a legnagyobb előnnyel járjon. A klasszikus közgazdaságtani megközelítés szerint az egyének és szervezetek mindig racionális módon választanak, törekedve a költségek minimalizálására és a nyereség maximalizálására.

A racionális döntéshozatal elmélete a gazdasági döntések meghozatalának egyik alapját képezi, különösen a versenypiaci modellekben, ahol a vállalatok és a fogyasztók arra törekednek, hogy a rendelkezésre álló lehetőségek közül a legelőnyösebb alternatívát válasszák a haszon maximalizálása érdekében.⁷⁷

A honvédség és katasztrófavédelem döntéshozatali folyamataiban a racionalitás elmélete azt feltételezi, hogy a döntések meghozatala a beérkező adatok alapos értékelésén alapul – például műveletekre, katasztrófavédelemre vonatkozó előrejelzések, helyzetelemzése révén.

Mind a honvédségi, mind a katasztrófavédelmi műveletek során gyors és hatékony beavatkozásra van szükség a különböző fenyegetések esetén a racionális döntéshozatali megközelítés hozzájárul az optimális válaszlépések meghatározásához. A döntéshozatali folyamatok hatékonyságának fokozása érdekében számos területen alkalmaznak olyan rendszereket, amelyek lehetővé teszik az információk gyors elemzését és feldolgozását. Ilyenek például a fejlett helyzetfelismerő szoftverek, parancsnoki rendszerek, amelyek támogatják a gyors és megalapozott döntéshozatalt.

2.4.1.2. A heurisztikák és torzítások elmélete

A döntéshozatal nem minden esetben racionális, elemző folyamat; sokszor inkább gyors, intuitív reakcióként jelenik meg.

Az egyének gyakran nem dolgozzák fel a rendelkezésre álló összes információt, hanem leegyszerűsített gondolati modellek, sémák, vagy szabályok mentén hozzák meg döntéseiket – ezt a jelenséget heurisztikus döntési modellként ismerjük.

A heurisztikus megközelítések alkalmazása megkönnyíti a helyzetek gyors felismerését és a döntéshozatal operatív hatékonyságát, különösen időnyomás vagy információs túlterheltség esetén.

Ugyanakkor ezek a modellek magukban hordozzák a hibás következtetések veszélyét is, mivel a túlzott leegyszerűsítés, a téves általánosítás vagy az érzelmi befolyásoltság torzíthatja a döntés

⁷⁷ SZÁNTÓ Richárd - WIMMER Ágnes - ZOLTAYNÉ Paprika Zita (2011): *Döntéseink csapdájában.*, Alinea Kiadó, Budapest, pp. 40-45.

minőségét.⁷⁸ A heurisztikus döntéshozatal tipikusan olyan krízishelyzetekben fordul elő, ahol a gyors reagálás elengedhetetlen, és a döntések meghozatalát elsősorban a korábbi tapasztalatok, valamint a helyzetfelismerés gyorsasága határozza meg.

2.4.1.3. *A csoportos döntéshozatal elméletei*

A csoportos döntéshozatal megközelítései a interperszonális együttműködések és a társas dinamika vizsgálatára irányulnak, amelyek érdemben befolyásolhatják a döntési folyamatok kimenetelét, eredményességét. Olyan jelenségek, mint a *csoportos polarizáció* vagy a *csoportgondolkodás* arra utalnak, hogy a csoporttagok a kollektív megerősítés révén hajlamosak egy adott irányba elmozdulni, még akkor is, ha az adott döntés nem feltétlenül szolgálja az optimális megoldást, vagy a döntés maga nem racionális.

A csoportos döntéshozatal előnyei közé tartozik, hogy a résztvevők különböző nézőpontokat, tapasztalatokat és információkat osztanak meg egymással, amely növeli a probléma komplex értelmezésének lehetőségét, és elősegítheti a magasabb szintű, átgondoltabb döntések kialakítását. Az ilyen típusú döntéshozatal gyakran demokratikus elveken alapul, ahol a döntés konszenzussal vagy többségi szavazással születik. Ugyanakkor a hierarchikusan működő szervezetekben – különösen a katonai struktúrákban és a katasztrófavédelemben – a döntéshozatal jellemzően centralizált formában történik, azaz a végső döntés meghozatala a parancsnoki láncban kijelölt vezető kompetenciája. Ez a megközelítés a gyors reagálás, a végrehajthatóság és az egyértelmű felelősség biztosítása érdekében nélkülözhetetlen.⁷⁹

2.4.1.4. *Szociális választás elmélete*

A szociális választás elmélete azt vizsgálja, hogy egy adott társadalom vagy közösség miként alakíthat ki közös döntéseket az egyének preferenciáinak összegzésével. Az elmélet szerint a társadalmi döntéshozatal – legyen szó politikai, gazdasági vagy egyéb társadalmi kérdésekről – nem csupán a többségi elv alapján működik, hanem figyelembe veszi az eltérő érdekcsoportok szempontjait is. Ez azonban azt eredményezi, hogy egyidejűleg több ésszerű és demokratikus kritérium teljesítése gyakran lehetetlen, hiszen az egyéni preferenciák közösségi szintű aggregálása szükségszerű kompromisszumokat követel meg.⁸⁰

A honvédségi és katasztrófavédelmi döntéshozatalban a szociális választás elméletének alkalmazása kiemelt jelentőséggel bír, mivel az ilyen döntések rendszerint több szereplőt és

⁷⁸ TVERSKY, Amos - KAHNEMAN, Daniel (1974): Judgment under uncertainty: Heuristics and biases., Science, Vol. 185., No. 4157., pp. 1124-1131.

⁷⁹ KRAJNC Zoltán et al (2019): Hadtudományi lexikon., Ludovika Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft., Budapest, p 135.

⁸⁰ ARROW, Kenneth J. (2012): Social Choice and Individual Values., Yale University Press., US, pp. 5-35.

szempontot érintenek. A cél minden esetben az, hogy a döntések a közérdeket szolgálják, miközben figyelembe veszik az egyes érintett felek igényeit és prioritásait. A különböző egységek közötti hatékony koordináció, valamint az egyéni preferenciák és a kollektív célok összehangolása alapvető feltétele a sikeres és hatékony működésnek ezen a területen.

2.4.2. Optimális és kielégítő döntések

A döntéshozatal az emberi gondolkodás és problémamegoldás egyik legfontosabb folyamata. A döntések meghozatalának két fő módját különböztetjük meg: az optimális és a kielégítő döntéshozatalt. Az optimális és a kielégítő döntéshozatal két alapvető megközelítést képvisel a döntéshozatal elméletében. E két megközelítés különböző kognitív erőforrásokat igényel, és eltérő helyzetekben alkalmazhatók hatékonyan. Míg az optimális döntéshozatal a legjobb lehetséges megoldás megtalálására törekszik, addig a kielégítő döntéshozatal egy elfogadható, "elég jó" megoldást keres. Ezek a megközelítések különböző elméleti háttérrel rendelkeznek, és eltérő módon alkalmazhatók a gyakorlatban. Ezen feltételek teljesülése esetén a döntéshozó képes az optimális döntés meghozatalára. Azonban a valóságban ezek a feltételek ritkán teljesülnek, mivel a döntéshozók gyakran szembesülnek információhiánnyal és bizonytalansággal.⁸¹

Optimális döntéshozatal

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 tudni végezni.⁸²

Az optimális döntéshozatal a klasszikus közgazdaságtani modellre és a racionális döntéshozatal elméletére épül. A döntéshozók célja a haszon maximalizálása, ami azt jelenti, hogy minden lehetséges alternatíva költség-haszon elemzését elvégzik.⁸³

A döntések elemzésére használt leggyakoribb módszerek közé tartoznak:

- a várható haszon elve (Expected Utility Theory - EUT): a döntéshozók a különböző kimenetek valószínűségét és értékét mérlegelik,

⁸¹ BERDE Csaba - FELFÖLDI János (2004): Vezetési ismeretek, Campus Kiadó, Debrecen, pp. 74-75.

⁸² SIMON, H. A. (1955): A behavioral model of rational choice. The Quarterly Journal of Economics, 69. évf. 1. szám, pp. 99–118.

⁸³ VON NEUMANN, J., - MORGENTERN, O. (2021): Theory of Games and Economic Behavior, GreatBookPrices, Columbia (MD), USA, pp. 23-167.

- a döntési mátrixok: az alternatívák és következmények rendszerezése,
- a lineáris programozás: matematikai módszerek alkalmazása a legjobb megoldás kiválasztására.

Kielégítő döntéshozatal

A valóságban a döntéshozók ritkán rendelkeznek teljes információval és a kognitív kapacitásuk is korlátozott. Ennek eredményeként a döntéshozók nem feltétlenül az optimális döntést keresik, hanem egy olyan megoldást, amely kielégítő és megfelelő. Ezt nevezzük kielégítő döntéshozatalnak (satisficing).⁸⁴

A kielégítő döntéshozatal az alábbi elveken alapul⁸⁵:

- korlátozott racionalitás: az emberi kognitív kapacitás korlátozott, ezért nem tudunk minden lehetőséget átfogóan értékelni,
- heurisztikák alkalmazása: a döntéshozók egyszerűsítő stratégiákat, például tapasztalati szabályokat és ökölszabályokat alkalmaznak,
- elégedettségi küszöb: a döntéshozó nem a legjobb, hanem egy elfogadható megoldást keres.

Ez a megközelítés a maximalizálás helyett a megelégedettségre törekszik, és figyelembe veszi az emberi kognitív korlátokat a döntéshozatal során.

Jellemző	Optimális döntéshozatal	Kielégítő döntéshozatal
Racionalitás	Teljes racionalitás	Korlátozott racionalitás
Információ	Teljes körű információ	Korlátozott információ
Döntési stratégia	Minden lehetőség kiértékelése	Első megfelelő megoldás kiválasztása
Idő- és erőforrásigény	Nagy	Kisebb

1. sz. táblázat Az optimális és kielégítő döntéshozatal összehasonlítása (a szerző saját szerkesztése)

A fenti táblázatból is látható, hogy a döntéshozók az adott helyzettől függően választanak az optimális és kielégítő döntéshozatal között:

- magas kockázatú és nagy jelentőségű döntések esetén (pl.: stratégiai döntések): az optimális döntéshozatal előnyösebb, mivel minden tényezőt figyelembe kell venni,
- időszűke vagy információhiány esetén (pl.: gyors műveleti döntések): a kielégítő

⁸⁴ SIMON, H. A. (1956): Rational choice and the structure of the environment, Psychological Review, 63. évf. 2. szám, pp. 129-138.

⁸⁵ GIGERENZER, G. – GOLDSTEIN, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality, Psychological Review, 103. évf. 4. sz., pp. 650-669.

döntéshozatal hatékonyabb lehet.

Példák az optimális és kielégítő döntéshozatalra

A katonai döntéshozatal gyakran magas kockázattal jár, ahol az optimális döntéshozatal lehetősége korlátozott a gyorsan változó környezet és az információs hiányosságok miatt. A katonai stratégiai döntésekben az optimális döntéshozatal például a hadművelleti tervek részletes elemzése és a szimulációk alapján hozott döntések során valósul meg. Ezzel szemben a harctéri helyzetekben gyakran kielégítő döntéshozatalra van szükség. Azaz a harctéren parancsnoknak gyorsan kell reagálnia egy ellenséges támadásra. Ilyenkor ideális esetben az optimális döntés a környezeti tényezők alapos elemzése után történne csak meg, de a parancsnokok kénytelenek a kielégítő döntés módszerét alkalmazni, hogy az első életképes megoldással minimalizálják a veszteségeket.⁸⁶

A katasztrófavédelmi döntéshozatal során az időkritikus helyzetek miatt gyakran alkalmaznak kielégítő döntéshozatali stratégiákat. Az optimális döntéshozatal például az evakuációs tervek részletes kidolgozásánál és az erőforrások elosztásánál játszik szerepet. Ugyanakkor egy földrengés vagy árvíz esetén a mentőcsapatoknak gyors, kielégítő döntéseket kell hozniuk a helyszínen. Tekintettel arra, hogy például egy földrengés után a mentőalakulatoknak mely területeken kezdik meg először a mentést. Mivel nem áll rendelkezésre teljes információ az áldozatok hollétéről, a csapatok kielégítő döntéshozatalt alkalmaznak az elérhető információk alapján.

Az optimális és kielégítő döntéshozatal eltérő helyzetekben alkalmazható, és mindkettőnek megvannak az előnyei és hátrányai. Az optimális döntéshozatal a hosszú távú stratégiákhoz és nagy horderejű döntésekhez ideális, míg a kielégítő döntéshozatal gyorsabb és kevesebb erőforrást igényel. A katonai és katasztrófavédelmi alkalmazások esetében a két megközelítés kombinációja lehet a leghatékonyabb.⁸⁷

2.5. Szokások hatása a döntésekre

A döntéshozatal az emberi viselkedés egyik központi eleme, amelyet számos tényező befolyásol, köztük a kognitív képességek, az érzelmek, a társadalmi normák és a szokások. A szokások olyan automatizmusok, amelyek idővel kialakulnak és jelentős mértékben meghatározzák, hogy egy adott helyzetben milyen döntést hozunk. A szokások mindennapi

⁸⁶ HAIG Zsolt et al (2018): Információs műveletek a kibertérbben, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, pp. 176-181.

⁸⁷ PATON, D., - JOHNSTON, D. (2001). Disasters and communities: vulnerability, resilience and preparedness. Disaster Prevention and Management, 10. évf. 4. sz., pp. 270-277.

életünk szerves részét képezik, és jelentős hatással vannak döntéshozatali folyamatainkra. Ezek az ismétlődő viselkedésminták gyakran automatikusan, tudatos mérlegelés nélkül irányítják cselekedeteinket, ezáltal befolyásolva döntéseinket.

Alábbiakban áttekintem a szokások kialakulásának mechanizmusát, azok szerepét a döntéshozatalban, valamint a szokások pozitív és negatív hatásait a döntési folyamatokra.

A szokások kialakulása és hatása a döntéshozatalra elsősorban a tanulás és a neurobiológiai folyamatok eredménye. A szokások rögzülésének egyik kulcsfontosságú eleme a bazális ganglionok működése, amely az ismétlődő viselkedésmintázatok kialakulásában és fenntartásában játszik szerepet. A szokások kialakulásának folyamata három lépésből áll: kiváltó jel (inger), cselekvés és jutalom. Ez a ciklus automatikusan aktiválódik, amikor a megfelelő környezeti feltételek fennállnak, és az emberi döntéshozatal jelentős részét befolyásolja.⁸⁸

A szokások olyan tanult viselkedésminták, amelyek ismétlődő cselekvések révén alakulnak ki. A pszichológiai kutatások szerint a szokások minimalizálják a kognitív terhelést, mivel lehetővé teszik, hogy bizonyos döntéseket automatikusan hozzunk meg, anélkül, hogy minden alkalommal tudatosan mérlegelnénk az alternatívákat. Ennek eredményeként a szokások révén az egyén hatékonyabbá válhat a mindennapi életében, ugyanakkor ez a hatékonyság időnként rossz döntésekhez is vezethet, különösen, ha egy elavult vagy káros szokás továbbra is fennmarad.⁸⁹

Ebből adódóan jelentős a magatartást irányító szokások meghatározó szerepe. A szokások három kulcsfontosságú jellemzőjét, amely megkülönbözteti őket a döntésektől:

- viselkedés merevsége: stabil kapcsolat van az inger és a viselkedési válasz között,
- rövid reakcióidő: szokások esetében rövid a reakcióidő az inger és a viselkedési válasz között,
- kognitív merevség: automatikus mentális mechanizmus történik.

A szokások a visszatérő – adott esetben problémás helyzetekre – adott válaszként formálódnak, és válnak az egyén életének szerves részévé, gyakran oly módon, hogy nincs is tudatában a kialakult szokásainak.⁹⁰

A szokások jelentős mértékben befolyásolják a döntéshozatali folyamatokat, mivel lehetővé teszik az egyének számára, hogy bizonyos helyzetekben automatikusan cselekedjenek anélkül,

⁸⁸ DUHIGG, Charles (2012): A szokás hatalma, Casparus Kiadó, Solymár, 2012, pp. 45-62.

⁸⁹ WOOD, Wendy - NEAL, David (2007): A new look at habits and the habit-goal interface, Psychological Review, Vol. 114, No. 4, pp. 843-863.

⁹⁰ BÉLYÁCS Iván - KOVÁCS Kármén (2021): Az egyén kognitív korlátaitól viselkedésének előrejelezhetőségéig, Közgazdasági Szemle, LXVIII. évf. 2021. február, pp. 132–149.

hogy minden alkalommal újra kellene értékelniük a helyzetet. Ez különösen fontos a mindennapi életben, ahol számos döntést kell meghoznunk rövid idő alatt.

A szokások nemcsak egyéni, hanem szervezeti szinten is jelentős hatással vannak a döntéshozatalra. A szervezeti szokások, más néven rutinok, meghatározzák a szervezet működésének módját, és befolyásolják a döntéshozatali folyamatokat.

Pozitív hatások

- kognitív erőforrások megtakarítása: a szokások lehetővé teszik, hogy az egyének automatikusan cselekedjenek ismétlődő helyzetekben, így csökkentve a döntéshozatalhoz szükséges kognitív erőfeszítést,
- gyorsabb döntéshozatal: a szokások révén az egyének gyorsabban hozhatnak döntéseket, mivel nem szükséges minden alkalommal újraértékelniük a helyzetet, amely növelheti a hatékonyságot,
- kiszámíthatóság és stabilitás: a szokások hozzájárulnak a viselkedés kiszámíthatóságához és stabilitásához, ami megkönnyíti a társas interakciókat és a szervezeti működést,
- tanulási görbe csökkentése: az újoncok könnyebben és gyorsabban integrálódhatnak a szervezetbe, ha világos és bevált szokások vannak érvényben.

Negatív hatások

- rugalmatlanság: a szokások merevsége megakadályozhatja az egyéneket abban, hogy alkalmazkodjanak az új vagy változó körülményekhez,
- új információk figyelmen kívül hagyása: a szokások miatt az egyének hajlamosak lehetnek figyelmen kívül hagyni az új információkat vagy alternatívákat, amelyek jobb döntésekhez vezethetnek,
- rossz szokások fenntartása: a negatív vagy káros szokások fennmaradhatnak, még akkor is, ha az egyén tisztában van azok negatív következményeivel,
- változásokkal szembeni ellenállás: a merev szokások megakadályozhatják az új ötletek és innovációk bevezetését. az egyéni/szervezeti szokások rugalmatlansága ellenállást válthat ki a változások bevezetését/alkalmazását illetően.

A szokások befolyásolásának egyik kulcsa a tudatos viselkedésváltozás és az önszabályozás. Az önkontroll erősítése és a külső környezeti tényezők módosítása hatékony stratégiák lehetnek a döntéshozatal optimalizálására. Emellett a digitális technológiák is egyre nagyobb szerepet kapnak a szokások megváltoztatásában, például az egészségügyi alkalmazások és a

viselkedésalapú pénzügyi tervezés révén.⁹¹

A szokások mélyen beépülnek a döntéshozatali folyamatokba, és bár ezek segíthetnek az élet egyszerűsítésében, olykor rossz döntésekhez is vezethetnek.

A kutatások azt mutatják, hogy a szokások kialakítása és megváltoztatása tudományosan megalapozott módszerekkel lehetséges, és ezek alkalmazása nagyban hozzájárulhat az egyéni és társadalmi szintű döntéshozatal javításához. A jövőbeni kutatásoknak érdemes tovább vizsgálniuk a szokások és a döntéshozatal kapcsolatát, különös tekintettel a technológiai fejlődés és a mesterséges intelligencia hatásaira.

2.5.1. A kialakított szokások hatása a képzéseken résztvevők döntéshozatalára

A Magyar Honvédségben zajló képzések célja nem csupán az elméleti és gyakorlati tudás átadása, hanem olyan szokások és reflexek kialakítása is, amelyek döntő szerepet játszanak a gyors és hatékony döntéshozatalban. Az olyan elemek, mint az alaki formák, a fegyverkezelés vagy a harci helyzetek ismerete, mind hozzájárulnak a katonák döntési folyamataihoz, különösen stresszes vagy életveszélyes helyzetekben.

Kutatásaim során azt vizsgálom, hogy ezek a szokások milyen módon befolyásolják a döntéshozatalt a katonai környezetben, és milyen pszichológiai, kognitív és szociális tényezők állnak e hatások mögött. Az elemzés során szakmai könyvekből, katonai szakfolyóiratokból és tudományos kutatásokból származó hivatkozásokat is felhasználok.

A szokások szerepe a katonai döntéshozatalban

A szokások kialakítása a katonai képzés egyik legfontosabb célja. Az ismétlés révén rögzült cselekvési minták nem csupán megkönnyítik az egyéni és csoportszintű működést, hanem csökkentik a kognitív terhelést is, amely egyénenként és helyzetenként eltérően befolyásolja a döntéshozatalt.⁹²

A katonai döntéshozatal alapvetően két fő mechanizmusra épül:

- reflexív, gyors döntéshozatal – amely automatikusan, a gyakorlás során beépített reakciók alapján történik,
- analitikus, megfontolt döntéshozatal – amely alapos elemzés és információfeldolgozás eredménye.

A katonai képzés során kialakított szokások célja, hogy a döntéshozók képesek legyenek a

⁹¹ BAUMEISTER, Roy F. - TIERNEY, John (2011): Akaraterő - A legnagyobb belső erő újrafelfedezése, Ursus Libris Kiadó, Budapest, pp. 110-130.

⁹² KAHNEMAN, Daniel (2013): Gyors és lassú gondolkodás, HVG Kiadó, Budapest, pp. 250-270.

helyzettől függően mindkét mechanizmust alkalmazni. Az alábbiakban bemutatom, hogy az egyes katonai szokások hogyan befolyásolják ezt a folyamatot.

Alaki formák és fegyelem

Az alaki kiképzés során a katonák olyan szokásokat sajátítanak el, amelyek növelik a csapatkohéziót és a fegyelemtartást. Az egységes mozgásformák és parancsok betartása hozzájárul a gyors reagálási képességhez és a hatékony kommunikációhoz.

- szerep a döntéshozatalban: az alaki szokások csökkentik a döntési terhelést, hiszen a katonák automatikusan követik a parancsokat anélkül, hogy azokat egyéni szinten kellene mérlegelniük,⁹³
- hatás stresszhelyzetben: a megszokott cselekvési minták fenntartása segít a katonáknak kontroll alatt tartani reakcióikat, így minimalizálva a pánikot és a hibalehetőségeket.⁹⁴

Fegyverkezelés és harci helyzetek ismerete

A fegyverkezelési és harcászati kiképzés célja a gyors, hatékony és pontos döntéshozatal elősegítése. Az ismétlésen alapuló tréningek automatikus reakciókat alakítanak ki, amelyek stresszhelyzetben is megbízhatóan működnek.⁹⁵

- reflexív döntések: a katonák képesek másodpercek alatt felismerni veszélyhelyzeteket és megfelelően reagálni anélkül, hogy a döntést tudatosan mérlegelnék,
- kockázatelemzés és helyzetértékelés: a harci helyzetek gyakorlása során a katonák fejlesztik a döntéshozatali képességeiket, így valós helyzetben gyorsabban és hatékonyabban tudnak reagálni.

Stressz és terhelés alatti döntéshozatal

A katonai képzések során kialakított szokások egyik fő célja, hogy a katonák képesek legyenek döntéseket hozni extrém körülmények között is. A stresszhelyzetben történő döntéshozatal egyik kulcsa az előre begyakorolt minták alkalmazása.⁹⁶

- a stressz hatásai: a stressz csökkenti a kognitív kapacitást, így a gyors döntéshozatal nagymértékben a kialakított szokásokon múlik,

⁹³ GROSSMAN, Dave - CHRISTIENSEN, W. Loren (2008): On combat, Warrior Science Group, Millstadt (IL) US, 2008, pp. 130-145.

⁹⁴ SINEK, Simon (2017): A jó vezetők esznek utolsónak, HVG Kiadó, Budapest, pp. 180-195.

⁹⁵ ANDERSON, John R. (2005): Cognitive psychology and its implications, Worth Publishers, New York (US), pp. 220-240.

⁹⁶ SCHILD Marianna (2014): A katonai létből adódó krízishelyzetek pszichológiai hátterei, Műszaki Katonai Közlöny, XXIV. évf. 1. sz., pp. 262-271.

- automatizált reakciók: az ismételt gyakorlás révén a döntések automatikusan, tudatos mérlegelés nélkül is helyes irányba terelhetők.

Csapatmunka és hierarchikus döntéshozatal

A katonai döntéshozatal gyakran csapatban zajlik, ahol a rangsor és a hierarchikus parancsrendszer kulcsszerepet játszik.⁹⁷

- szerepek és felelősségek: a katonai szokások meghatározzák, hogy egy adott helyzetben ki hozza meg a végső döntést, és ki hajtja végre azt,
- kommunikáció és információáramlás: a hierarchikus rendszer biztosítja a hatékony információáramlást, amely segíti a gyors és pontos döntéseket.

A Magyar Honvédség képzéseiben kialakított szokások alapvetően befolyásolják a döntéshozatali folyamatokat. Az alaki formák, a fegyverkezelési protokollok, a harci helyzetek szimulációi és a hierarchikus struktúrák mind azt szolgálják, hogy a katonák gyorsan, hatékonyan és precízen tudjanak dönteni extrém körülmények között is.

A képzések során rögzült szokások hozzájárulnak a katonák túlélési esélyeinek növeléséhez, valamint a csapatmunkát és a koordinációt is javítják. A döntéshozatal hatékonysága nagymértékben múlik azon, hogy a kiképzés mennyire realisztikus és mennyire sikerül kialakítani az automatizált, reflexszerű reakciókat.

2.6. Személyiségtípusok hatása a döntéshozatalra

Sok fajta személyiségtípológia létezik. A személyiségtípológiák célja a döntéshozatali folyamatokkal összefüggésben az, hogy rendszerezett módon azonosítsák és megértsék azokat a stabil, egyéni különbségeket, amelyek befolyásolják, hogy az emberek miként érzékelik a helyzeteket, milyen preferenciáik vannak, és hogyan reagálnak különféle döntési szituációkban. A személyiségtípológiák segítenek megérteni, hogy

- milyen mértékben hajlamos valaki racionális vagy intuitív módon dönteni,
- mennyire vállal kockázatot vagy kerüli a bizonytalanságot,
- hogyan értékeli az alternatívákat,
- milyen mértékben befolyásolják az érzelmek a döntést.

A parancsnokok ismerjék meg saját maguk, illetve a vezetett állomány kognitív és emocionális működésének tipikus mintázatait, ami segíti a tudatosabb, hatékonyabb és személyre szabottabb

⁹⁷ HACKMAN, J. Richard (2002): Leading teams, Harvard Business Review Press, Boston, (US), pp. 200-215.

döntéshozatalt, legyen szó vezetői döntésekről vagy csoportos problémamegoldásról.

Dolgozatomban a DISC⁹⁸ személyiségtípusokon és az Enneagram személyiségkaraktereken keresztül vizsgálom az döntéshozatali szokásokat, amelyet részletesen a 3. sz. mellékletben fejtek ki.

A DISC modell szerint az emberek eltérő módon közelítik meg a döntéshozatalt, attól függően, hogy milyen személyiségtípust képviselnek. A domináns típusok gyorsan és határozottan döntenek, a befolyásolók érzelmi és kapcsolatorientált módon választanak, a stabil típusok együttműködésre törekcszenek, míg a komoly típusok az analitikus gondolkodásra támaszkodnak. A sikeres döntéshozatal érdekében érdemes figyelembe venni ezeket a különbségeket, és egyensúlyt találni a különböző döntési stratégiák között.⁹⁹

Az Enneagram személyiségtípusai jelentős hatást gyakorolnak a döntéshozatalra, befolyásolva annak sebességét, érzelmi töltetét és kockázatvállalási hajlandóságát. A különböző típusok eltérő stratégiákat alkalmaznak, amelyek előnyöket és hátrányokat is rejtcsenek.

A jövőbeni kutatások célja lehet ezen hatások pontosabb mérése és azok alkalmazása a vezetői döntéshozatalban, az üzleti stratégiákban és a személyes fejlődésben.

Amennyiben a parancsnok, a vezető ismeri saját maga fő karakterét, valamint ismeri alárendeltjei fő karaktereit, az egyes személyeknél felvett egyéb mellékkaraktereket („szárnyakat”), fejlődési irányultságait, akkor tudja, hogy általános körülmények között milyen teljesítményt várhat el tőlük, valamint tudja azt is, hogy stresszhelyzetben hogyan változik meg a jellemük, milyen lesz a döntéshozataluk, mit fognak és mit nem fognak csinálni. Ez nagymértékben segíthet abban, hogy stresszhelyzetben az eddig megszokottól eltérően bizonyos feladatokat mások fognak elvégezni. Így biztosítható, hogy a feladat teljes mértékig elvégzésre kerülcsessen, sikert eredményezzen, és a károk minimalizálásra kerülcsessenek. Ehhez természetesen arra van szükség, hogy a betanítás, a szokáskialakítás stresszhelyzetre vonatkozóan is megtörténjen a felkészítés során.

Összegzésképpen elmondható, hogy a személyiségtipológiai modellek segítenek abban, hogy jobban megértcsék a parancsnokok, hogy mi mozgatja az alárendelték döntéseit: ki az, aki strukturáltan, adatvezérelten, és ki az, aki inkább érzelmi vagy ösztönös alapon hoz döntéseket. Ezek az ismeretek csapatok és szervezetek működését is javíthatják: például úgy lehet összeállítani csapatokat, hogy az eltérő személyiségtípusok kiegészítsék egymást a döntési folyamatban és a végrehajtás során.

⁹⁸ DISC (mozaikszó) - Domináns (Dominant), Befolyásoló (Influential), Stabil (Steady), Lelkiismeretes (Conscientious)

⁹⁹ ERIKSON, Thomas (2018): Idiótákkal körülvéve, Centrál Kiadói Csoport Kft., Budapest, pp. 227-249.

2.7. Részkövetkeztetések

A szervezetek és egyének működése szorosan összefonódik tanulási képességeikkel és döntési mechanizmusaikkal. A tanulás – akár biológiai, akár pszichológiai vagy szervezeti szinten – folyamatos alkalmazkodást tesz lehetővé a változó környezethez.

A döntéshozatal pedig ezen tanulási folyamatok terméke: a megtanult minták, értékelési szempontok és viselkedésformák alapján történik.

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. Az egyszeres hurkos tanulás során a szervezet a célok és alapelvek megkérdőjelezése nélkül, a működésének finomhangolásával próbál alkalmazkodni.

A kétszeres hurkos tanulás ennél mélyebb: reflektál a működés alapjaira, a szabályokra és célokra, lehetővé téve a szervezet valódi megújulását. Ez utóbbi típus jelentős szerepet játszik az innovációban és a környezeti változásokhoz való mélyebb alkalmazkodásban.

A tanulás egy alapvető biológiai formája a feltétlen reflex, amely nem igényel előzetes tapasztalatot. Pavlov klasszikus kondicionálási modellje megmutatta, hogyan válhat egy semleges inger feltételes ingerré, ha rendszeresen együtt jelenik meg egy feltétlen ingerrel (pl. csengő + étel → nyáladás).

Ez a mechanizmus megalapozza a szokások kialakulását, amelyek tanult, ismétlődő viselkedésformák. A szokások tehát a tanulás termékei, amelyek automatizált döntési sémákká válnak. Ez a működés energiahatékony: nem igényli minden alkalommal a környezet tudatos elemzését. Ugyanakkor ez a „mentális rövidítés” kompromisszumokat is jelent: a régi minták dominanciája gátolhatja az új információk integrációját és a rugalmas viselkedést.

A szokás alapú viselkedések gyakran stimulus-vezéreltek, és a jutalmazási rendszer megerősíti az automatizált válaszokat. E szokások erősen befolyásolják a döntéshozatalt, különösen olyan helyzetekben, amikor az egyén kognitív kapacitása korlátozott (stressz, időnyomás, információhiány).

A döntéshozatal egy összetett pszichológiai és szociális folyamat, amely különféle belső és külső tényezők hatása alatt áll. A döntési mechanizmusok kutatásában több megközelítés létezik. A racionális döntéshozatal elmélete a gazdasági ember modelljén alapul, amely szerint a döntéshozó teljes információval rendelkezik, következetes preferenciákkal bír, és képes az alternatívák optimális kiértékelésére.

Az ilyen típusú döntés elméletileg ideális, de a gyakorlatban ritkán megvalósítható, mivel az emberek kognitív kapacitása, információfeldolgozó képessége és időkeretei behatárolják,

milyen mértékben képesek racionális döntéseket hozni.

Ebből adódik, hogy emberek gyakran nem az optimális döntést célozzák meg, hanem egyszerűsítő szabályokat (heurisztikákat) alkalmaznak döntéshozatalkor. Ezek gyorsak és energiatakarékosak, de hajlamosítanak kognitív torzításokra. Az elérhetőségi heurisztika például azt sugallja, hogy az emberek olyan eseményeket tartanak valószínűbbnek, amelyek könnyen eszükbe jutnak, függetlenül azok objektív gyakoriságától.

A csoportos döntéshozatal potenciálisan gazdagabb információforrásokat mozgósíthat, de az együttműködés dinamikája – például konformitás, státusz, csoportgondolkodás – torzíthatja a kimenetelt. A csoportos döntéshozatal során az egyének hajlamosak elnyomni saját nézeteiket a konszenzus érdekében, ami hibás döntésekhez vezethet.

A szociális választáselmélet azt vizsgálja, hogyan lehet az egyéni preferenciákat kollektív döntésekké aggregálni. Ezért nem létezik olyan kollektív döntési rendszer, amely minden elvárható kritériumnak (pl. tranzitívás, függetlenség irreleváns alternatívától) egyszerre megfelel. Ez elméleti korlátot állít a demokratikus döntéshozatal elé, és rámutat arra, hogy a döntési rendszerek mindig kompromisszumokat tartalmaznak.

Az optimális döntéshozatal modellje szerint az egyén az összes alternatívát kiértékeli, és a legjobb kimenetelű lehetőséget választja. Ez a modell szorosan összefügg a klasszikus közgazdaságtani racionalitás-felfogással. Ezzel szemben a kielégítő döntéshozatal lényege, hogy az egyén nem a legjobb, hanem egy „elég jó” alternatívát keres.

A kielégítő döntés gyorsabb, kevésbé energiaigényes, és jól alkalmazható korlátozott információ vagy idő esetén.

A két modell nem egymást kizáró ellentétek. Gyakran megfigyelhető, hogy a döntéshozók bizonyos helyzetekben igyekeznek optimalizálni, míg máskor inkább kielégítő megoldást választanak.

A szokások hatása a döntéshozatalra többretegű. Egyfelől csökkentik a kognitív terhelést: a korábbi sikeres stratégiák ismétlésével az egyén gyorsabban és kevesebb energiával hozhat döntést. Másfelől azonban a szokásos döntéshozatal automatikus, reflexszerű, és nem veszi figyelembe a változó környezeti körülményeket. A szervezetek működését is szokások – ún. rutinok – strukturálják. Ezek a rutinok hosszú távon stabilitást és hatékonyságot biztosítanak, ugyanakkor akadályozhatják a változásra való reagálást, ha azok túl merevvé válnak.

A tanulás modern gyakorlatát összehasonlító módszerrel vizsgálva tényszerű, hogy a Magyar Honvédség, valamint a katasztrófavédelemi szervezetek és egyének működése szorosan összefonódik azok tanulási képességeivel és döntési mechanizmusaival, ezáltal a tanulás folyamatos alkalmazkodást tesz lehetővé a változó környezethez.

A Magyar Honvédség és a katasztrófavédelem szervezeteinél a képzések során meghatározásra kerülnek a szokások alkalmazásának keretében azok a kompetenciák, amelyek felgyorsítják az automatikus, reflexszerű cselekvést, így biztosítva az energiahatékony és gyors reakciót, döntéshozatalt, valamint a kognitív terhelést csökkentő működés feltételeit.

Mindezt úgy, hogy a változó környezeti körülményeket figyelembe vegye, azaz tudjon reagálni az őt körül ölelő környezet változásaira.

Ez utóbbi kiemeleten fontos lehet valós harcfeladatok és mentési feladatok végrehajtása során. Nem kevésbé fontos a katasztrófavédelem tűzoltói számára, amikor zárt térben, életveszélyben dolgozva, a beavatkozások során kell, hogy gyors és percíz döntéseket hozzanak.

3. A SZOKÁSKIALAKÍTÁS ELMÉLETI HÁTTERE A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN

A honvédséggel kapcsolatos alapfogalmak, a Magyar Honvédség működésének jogszabályi háttere

Az Alaptörvény kimondja, hogy a „Magyar Honvédség alapvető feladata Magyarország függetlenségének területi épségének és határainak katonai védelme, nemzetközi szerződésből eredő közös védelmi és békefenntartó feladatok ellátása, valamint a nemzetközi jog szabályaival összhangban humanitárius tevékenység végzése”.¹⁰⁰ Ebből kifolyólag „Minden magyar állampolgár köteles a haza védelmére”.¹⁰¹ Hadiállapot idején a nagykorú magyar állampolgárok katonai szolgálatot kötelesek teljesíteni (fegyverest vagy fegyver nélkülit).¹⁰² Hadiállapotot az Országgyűlés hirdethet ki

- háborús helyzet vagy -veszély,
- külső, az országhatáron kívüli fegyveres támadás, azzal egyenértékű cselekmény, illetve ennek közvetlen veszélye esetén, vagy
- a kollektív védelemre vonatkozó szövetségi kötelezettség teljesítése esetén.¹⁰³

A honvédelemről és a Magyar Honvédségről szóló 2021. évi CXL. törvény kimondja, hogy „Az állampolgárok honvédelmi feladatokra való gyakorlati felkészülése hadiállapoton kívül az önkéntes vállaláson alapszik, amelyhez az állam biztosítja a szükséges felkészítő ismeretek elsajátításának kereteit.”¹⁰⁴

Ehhez az államnak biztosítania kell a

- a honvédelmi nevelést,
- a felsőoktatás keretében átadható honvédelmi ismereteket,
- a honvédelmi tudatosságot fejlesztő programokat, valamint
- a honvédelem fejlesztését szolgáló kutatásokat és fejlesztéseket.¹⁰⁵

A Kormány Magyarország honvédelmi felkészültségének biztosítása céljából gondoskodik a honvédelmi nevelés programjának végrehajtásáról a köznevelés, a szakképzés és a felsőoktatás keretein belül.¹⁰⁶ Ennek érdekében a Honvédelmi Minisztérium kidolgozta a Honvédelmi

¹⁰⁰ Magyarország Alaptörvénye, 45. cikk (1)

¹⁰¹ Magyarország Alaptörvénye, XXXI. cikk (1)

¹⁰² Magyarország Alaptörvénye, XXXI. cikk (3)

¹⁰³ Magyarország Alaptörvénye, 49. cikk (1)

¹⁰⁴ 2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, 1.§. (5)

¹⁰⁵ 2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, 1.§. (6)

¹⁰⁶ 2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, 6.§. (1)

alapismeretek közismereti választható érettségi tantárgy 120 órás pedagógus továbbképzési programját, amely során a pedagógusokat készítik fel a honvédelmi alapismeretek tantárgy tanításához szükséges módszertani alapismeretek, elmélet és alapvető gyakorlatok oktatását, valamint valódi katonai szaktudással bővíthetik képességeiket. A Honvédelmi alapismeret tantárgy egy honvédelmi nevelési program, ami a Honvéd Kadét Programban résztvevő iskolában érhető el.¹⁰⁷

Magyarországon önkéntes honvédelmi tartalékos rendszer van. De a jogszabály előírja, hogy a „...honvédelmi feladatokban közreműködő szerv vagy szervezet

- kormánytisztviselő,
- köztisztviselő,
- közalkalmazott,
- honvédelmi alkalmazott,
- a rendvédelmi szervek hivatásos és szerződéses, valamint
- rendészeti igazgatási alkalmazott

jogállású tagja a Kormány rendeletében meghatározottak szerint köteles a honvédelmi szakfeladatok ellátáshoz szükséges képesítés megszerzésére és honvédelmi ismereteinek időszakos bővítésére.”¹⁰⁸ Ezen képesítés megszerzéséhez a munkáltatónak kötelező biztosítania a munkavállaló részére lehetőséget a képzésen történő részvételre.

Mindazonáltal a hivatásos állomány esetében a honvédelmi és szövetségi katonai feladatok végrehajtása érdekében történik a hadkötelezettek kiképzése, felkészítése a katonai feladatokra, valamint a Honvédség védelmi képességének erősítése.¹⁰⁹ A katonai szolgálatot fegyveres és fegyver nélküli módon is lehet teljesíteni. Ez utóbbi esetén viszont csak olyan munkakörben lehet foglalkoztatni a katonai szolgálatát teljesítőt, amely betöltéséhez nem kell fegyvert viselnie. Emellett a fegyver nélküli szolgálat ellátásához szükséges egyéb kiképzést is meg kell kapnia az egyénnek.¹¹⁰

A Honvéd Vezérkar köteles a Honvédség felső szintű tervező-szervező és katonai tevékenységét végrehajtani. Ezért a fentiek eredményes kivitelezése érdekében a Honvéd Vezérkar főnöke:

- kidolgozza az ország fegyveres védelmi tervét és előterjeszti a honvédelmért felelős miniszternek,

¹⁰⁷ Honvédelmi alapismeretek közismereti választható érettségi tantárgy 120 órás pedagógus továbbképzési programja

¹⁰⁸ 2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, 12. § (1)

¹⁰⁹ 2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, 35. § (1)

¹¹⁰ 2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, 35. § (2)-(5)

- „meghatározza a Honvédség készenléte fokozásának rendjét,
- tervezi és vezeti a Honvédség kiegészítését, valamint a hadkiegészítéshez és a katonai mozgósításhoz szükséges ingatlanok és ingó dolgok igénybevételét,
- kidolgozza a Honvédség felkészítésének és kiképzésének rendjét, és biztosítja annak végrehajtását,
- kidolgozza és a honvédelmért felelős miniszternek felterjeszti a Honvédség szervezetére, felszerelésére, valamint az ország területének hadműveleti előkészítésére vonatkozó igényeket és terveket, és biztosítja azok végrehajtását,
- közreműködik a honvédelmi szervezet feladatai teljesítése szempontjából fontos közlekedési és hírközlő hálózat, valamint a légi, sugárfigyelő, jelző- és riasztási rendszerek működőképességének biztosításában,
- a honvédelmért felelős miniszter rendelkezéseinek megfelelően szervezi és biztosítja a nemzetközi szerződésekből eredő katonai kötelezettségek teljesítését,
- gyakorolja a jogszabály által számára megállapított munkáltatói hatásköröket,
- megszervezi és vezeti a honvédelmi szervezetek anyagi-technikai, közlekedési, pénzügyi és egészségügyi biztosítását, gondoskodik a személyi állomány megfelelő élet-, szolgálati és munkakörülményeiről, valamint
- gyakorolja a jogszabályokban, közjogi szervezetszabályozó eszközökben számára megállapított feladat- és hatásköröket, ellátja mindazokat a feladatokat, amelyekkel a honvédelmért felelős miniszter eseti jelleggel megbízza.”¹¹¹

Mindazonáltal a Honvédelmi törvény meghatározza, hogy a szervezetek élén parancsnokok állnak, akiknek többek között az alá tartozó szervezet működtetése mellett felelnek a kiképzésért és felkészítéséért is¹¹², amit (belföldi kiképzést) a Honvédelmi Minisztérium vagyonkezelésben lévő ingatlanon kötelező végrehajtani, amely alól csak Kormányrendeletben lehet eltérni.¹¹³

A Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzata (a továbbiakban: Szabályzat) pontosan meghatározza, hogy az egységparancsnok kötelessége, hogy meghatározza az egység kiképzési feladatait, irányítsa annak folyamatát, valamint személyesen vezeti „a neki közvetlenül alárendelt tisztek és a törzs kiképzését”.¹¹⁴

Az egységparancsnok-helyettes feladata, hogy részt vegyen a parancsnok által meghatározott

¹¹¹ 2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, 64. § (2)

¹¹² 2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, 74. § (2), 76. § (2)

¹¹³ 2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, 105. § (2)

¹¹⁴ A Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzata (Ált/23) (2007), II. fejezet 81., p. 50.

kiképzésen, valamint szervezze meg az alegységek oktató-módszertani képzéseit, a szükséges állományi összevonásokat, emellett biztosítsa, hogy az alegységek kiképzés során el legyenek látva tansegédletekkel, anyagi eszközökkel, és gondoskodjon a kiképzőbázisok működéséről. Ezek mellett segítse elő, hogy a személyi állomány megfeleljen, teljesítse a fizikai alkalmassági követelményeket és ellenőrizze azt. A parancsnok rendelkezése alapján felügyelje és irányítsa a tudományos jellegű, optimalizációs és innovációs tevékenységeket.¹¹⁵

Az egységtörzsfőnök felelős az egységnél megvalósítandó kiképzési terv kidolgozásáért, irányítsa a harcászati gyakorlatok kidolgozását, és adjon segítséget a század szintű harcászati gyakorlatok kidolgozásában, valamint tartson foglalkozásokat a tisztek számára, és „határozzon meg feladatokat a zászlóaljparancsnokságok törzskiképzésére”.¹¹⁶

Az egység kiképzési főnök a felelős az egység kiképzésért felelős állomány vezetésért. Az ő feladata az éves képzési terv elkészítése, annak időszakokra vonatkozó lebontása, valamint a módszertani foglalkozások végrehajtása, képzési nyilvántartások vezetése, felelős a kiképzési erőforrás tervezésért.¹¹⁷

Mindazonáltal a képzések szervezésével, feladatok, gyakorlati tevékenységek meghatározásával az egység szintű vezetők (zászlóalj-, század-, szakaszparancsnok, vezénylő tiszthelyettes) is foglalkoznak, saját hatáskörüknek megfelelően.¹¹⁸

3.1. A kialakult szokások alkalmazása különböző élethelyzetekben a Magyar Honvédség szervezeteinél

A Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzat (a továbbiakban: Szabályzat) részletesen taglalja, hogy a katonának és a katonai szervezetekben tevékenykedő személyeknek mikor, hogyan kell viselkedniük. Ehhez kapcsolódóan alapvető elvárás és szabály, hogy szóbeli parancs elhangzását követően „Értettem!” szóval kell felelnie, és ezt követően végre kell hajtania a feladatot. Amennyiben nem értette meg teljes mértékben a parancsot, akkor pedig azonnal kell jeleznie a parancsot adó elöljárónak, hivatali felettesének.¹¹⁹

Ez a kötelezettség nagy mértékben ellentétes a civil világban kialakult feladatszabási szokásoktól, tekintettel arra, hogy ott a feladatot kapó személy nem köteles visszajelezni, ha

¹¹⁵ A Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzata (Ált/23) (2007), II. fejezet 84., pp. 54-56.

¹¹⁶ A Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzata (Ált/23) (2007), II. fejezet 85-86., p. 56-58.

¹¹⁷ A Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzata (Ált/23) (2007), II. fejezet 95-96., pp. 66-67.

¹¹⁸ A Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzata (Ált/23) (2007), II. fejezet 105-123., pp. 76-93.

¹¹⁹ A Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzata (Ált/23) (2007), I. fejezet 38., p. 28.

nem értett meg valamit. Ilyenkor a vezető és a beosztott közötti viszonyon múlik, hogy a beosztott pontosítást kér-e, vagy sem. Ha nem ösztönző a kettőjük között lévő kapcsolat, inkább megfelelési kényszer van a beosztott részéről, akkor az esetek elenyésző százalékában fog visszakérdezni. Helyette inkább frusztrált lesz, és azon fog stresszelni, hogy a vezető mire is gondolhatott valójában. Ebből adódóan a feladatvégrehajtás kevés esetben fogja elérni a vezető által elvárt minőséget.

Az alárendelteknek adandó visszajelzésben is pontos szabályok vannak a parancsnok számára. A Szabályzat meghatározza, hogy alárendeltet (különösen annak alárendeltjei előtt) nem lehet megszégyeníteni, amennyiben az előljáró kifogásolja a személy tevékenységét, magatartását, akkor alárendeltjei és más civilek előtt csak akkor adhat kifogást, ha azzal az előljáró tekintélye forog kockán, vagy a rend helyreállítása érdekében az elengedhetetlen.¹²⁰ A civil életben ez az eset sajnálatos módon sokszor megtörténik. Amik alól gyakran csak azon vezetők kivételek, akik (vezetői, kommunikációs) képzések tömkelegét végezték el, és tudatosan vezetik beosztottjaikat.

A köszönési és tiszteletadási formák szabályai nagy mértékben eltérnek a civil életben szokásostól. A fővetés és egyéb tiszteletadási formák pontosan meghatározásra kerülnek, amelyek elsajátítása kötelező a hivatásos állomány számára.¹²¹ A civil életben ezzel szemben a szervezeti kultúra (mint szokásjog), illetve munkahelyi etikai szabályok is csak irányadóak másik irányába adandó tisztelet tekintetében.

3.2. A Magyar Honvédség altiszti, zászlós és tiszti képzési rendszere

Az alapképzések helyszíne a legénység és altisztek, zászlósok számára MH Altiszti Akadémia, a tisztek számára a Nemzeti Közszerológati Egyetem. Az MH Altiszti Akadémia rendeltetése, hogy a Magyar Honvédség szerződéses legénységi állományú katonáit, a honvédaltisztek, valamint a Magyar Honvédség állományában szolgált, de katonai végzettséggel még nem rendelkező tiszthelyettesaspiránsok alapkiképzését végrehajtsa. Emellett aktívan szerepet vállal az önkéntes művelleti tartalékosok kiképzésében, különböző nemzetközi tanfolyamok és terepvezetési gyakorlatok vezetésében, megszervezésében, valamint katonai testnevelési- és katonai közelharc-módszertani foglalkozások lebonyolításban.¹²²

¹²⁰ A Magyar Honvédség Szerológati Szabályzata (Ált/23) (2007), I. fejezet 65., p. 40.

¹²¹ A Magyar Honvédség Szerológati Szabályzata (Ált/23) (2007), I. fejezet 66-79., pp. 40-49.

¹²² MUHORAY Róbert András (2019): Vezetőképzések összehasonlítása a civil életben és a Magyar Honvédségben. Hadtudományi Szemle, 12. évfolyam (2019) 4. szám, pp 109-110.

A Nemzeti Közszerológati Egyetemen alapszakon, mester szakon, valamint doktorandusz képzésben és törzstiszti képzésen vehetnék részt a tisztjelöltek, illetve a tisztek. A Hadtudományi és Honvédtisztképző karon a tisztjelölteknek van lehetőségük alapkiképzésen részt venni, ezt követően pedig az alapképzés, illetve a mesterképzés keretén belül katonai vezetői-, katonai logisztikai-, katonai infokommunikációs-, állami légiközlekedési-, nemzetközi biztonság- és védelempolitikai vagy nemzetbiztonsági szakon tanulni, ezen feladatkörök elvégzéséhez szükséges tudást elsajátítani.¹²³

Az alapképzések elvégzése után a tiszthelyettesek és a tisztek alakulatokhoz kerülnek, ahol tovább folytatódik képzésük a mindennapi feladatok ellátása mellett. Az alakulatoknál a képzések egyedileg, az alakulat parancsnoka által jóváhagyott témakörökben és időszakokban történnek.

Magyarország nemzetközi szervezeteknek is tagja (például NATO, EU), amelyekben vannak katonai jellegű vállalkozások, kötelezettségek. A missziókra történő felkészítés, illetve az összehangolt (több tagország részvételével lefolytatott) tanfolyamok Magyarországon kívül is megrendezésre kerülhetnek. Ezeken a rövidebb-hosszabb ideig tartó külföldi tanfolyamokon a résztvevők a nemzetközi kötelezettségvállalással összhangban, a várható konfliktushelyzetek sikeres kezeléséhez szükséges vezetői-, harcászati és hadműveleti ismereteket sajátítanak el.

2022. november 1-én megalakításra került az MH Haderőmodernizációs és Transzformációs Parancsnokság. A Parancsnokság fő feladata, hogy meghatározza a Magyar Honvédségben belül a hosszútávú katonai képességfejlesztések stratégiai irányait, az ehhez kapcsolódó innovációs és modernizációs feladatokat, kidolgozza az ezekkel kapcsolatos doktrínákat. Transzformációs feladatain belül pedig dolgozza ki Magyar Honvédség állományának emberi teljesítő- és ellenállóképességét-, valamint a digitális transzformációt segítő kognitív képességfejlesztését. Ennek érdekében az MH Haderőmodernizációs és Transzformációs Parancsnokság alá rendelt szervezetek a következők:

- MH Altiszti Akadémia;
- MH Ludovika Zászlóalj;
- MH Béketámogató Kiképző Központ.¹²⁴

Dolgozatomban elsődlegesen az MH Altiszti Akadémia által szervezett altiszti és zászlós képzéseket mutatom be, illetve az ezeken a képzéseken elsajátított kompetenciák, szakáskialakítás és döntéshozatali megközelítéseket vizsgálom.

¹²³ <https://felveteli.uni-nke.hu/hhk/> (letöltve: 2023.04.15.)

¹²⁴ <https://honvedelem.hu/alakulat/magyar-honvedseg-haderomodernizacios-es-transzformacios-parancsnoksag.html> (letöltés: 2023.04.15.)

3.3. Altiszti képzések bemutatása

Az MH AA a 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 Honvédelmi Miniszter kijelentette, hogy a „Magyar Honvédségnek jól kiképzett, feladatukat ismerő, megfelelően felszerelt, elszánt, magas morálú, magabiztos, fizikailag is fitt, nyelveket beszélő magyar fiatalokra van szüksége”, és ennek megfelelően szükséges a haderőfejlesztést, valamint a képzési és kiképzési rendszereket kialakítani.¹²⁵

A haderőreform nemcsak a hadieszközök fejlesztésével járt együtt, hanem 2023-ban az altiszti képzési rendszer is átalakításra került. A következő részekben bemutatom a korábbi (haderőreformot megelőző) és a jelenlegi képzési rendszert, kiemelve az egyes képzésekben végrehajtott különbségeket.

Mindazonáltal érdemes megjegyezni, hogy az egyes tanfolyamok értékelése nem követi sem a Kirkpatrick modellt, sem a J. Jack Philips képzések hatékonyságmérésére vonatkozó modelleket, így tanfolyamzáró vizsga a 2. szintet foglalja magába, illetve a teljesítményértékelés során részint érintésre kerül az adott tanfolyamon elsajátított tudás munka közbeni alkalmazása (3. szint), amennyiben az az értékelt időszakban releváns. A képzések hatékonyságának mérését a 4. sz. mellékletben mutatom be részletesen.

3.3.1. Alap altiszti tanfolyamok összehasonlítása

Az alap altiszti tanfolyam az Acélkocka altiszti képzési rendszer (a továbbiakban: Acélkocka) része, és szervesen kapcsolódik a Magyar Honvédség alapkiképzési programjához. A képzéssel szembeni elvárás, hogy összhangban legyen a parancsnokokkal szemben támasztott szakmai és vezetői elvárásokkal. Tekintettel arra, hogy a geopolitikai helyzet folyamatosan változik, ezért elvárás a képzéssel kapcsolatban is, hogy az altisztjelölteket a megváltozott körülményekre és harci helyzetekre készítse fel. Ennek érdekében az MH AA rendszeresen felülvizsgálja meglévő képzéseit, és szükség esetén megváltoztatja azokat.

A következő oldalakon az MH AA Acélkocka képzéseit, és azok átalakítását mutatom be, összehasonlítva az egyes képzések régi (2020-21) és új (2022-23) változatát.

¹²⁵ <https://honvedelem.hu/hirek/egyev-es-toborzokampany-kezdozott.html>, 2023.02.13., (letöltés: 2023.02.19.)

3.3.1.1. Kisalegység vezetői (Pilot) tanfolyam

A Kisalegység vezetői (Pilot) tanfolyam (a továbbiakban: KVT Pilot) célja, hogy felkészítse a Magyar Honvédség légénységi állományát a kisalegység vezetői beosztás ellátására, normál és különleges jogrend időszakában, hazai és nemzetközi környezetben is. A képzésen megszerzett kompetenciák segítségével sikeresen vezessék alárendeltjeiket, hogy maximálisan kihasználhassák a bennünk lévő képességeket, és ehhez megfelelően motiválják őket.

A képzés az Acélkocka képzés része, amely szervesen kapcsolódik a Magyar Honvédség alapkiképzés tananyagához, annak folytatásaként kell rá tekinteni.

A képzés 5 hetes, amely bentlakásos formában végzendő, amelyen maximum 5 rajnyi légénységi állományú fő vehet részt. A tanfolyam 58 elméleti és 83 gyakorlati órát tartalmaz.¹²⁶

A képzés a következő modulokból áll:

- Adminisztráció
 - Az MH AA ATKK életébe való beilleszkedés, tanulási technikák, a felnőttoktatás metodikája, személyi kompetenciák fejlesztése, adminisztráció, a tanfolyam követelményeinek megismerése.
- Katonai hivatás
 - Katonai hivatás, légénységi-altiszti kapcsolatok, hadtörténelem és örökség.
- Katonai vezetés és etika
 - Katonai vezetés, etika.
- Vezetői kompetenciák
 - Katonai kiképzés, kommunikáció.
- Beosztáshoz tartozó kompetenciák
 - Harcvezetés, békevezetés.¹²⁷

Az adminisztratív héten a résztvevők

- megismerkednek az MH AA-val és a támogató kiszolgáló rendszerekkel,
- megkapják belépési engedélyeiket, IT hozzáféréseiket,
- MH AA parancsnoki iránymutatásban részesülnek,
- megismernek különböző tanulási formákat a hatékony információelsajátítás érdekében,
- tájékoztatást kapnak a beosztással együtt járó kötelezettségek személyiségre gyakorolt hatásáról, valamint a csoportdinamikai változásokról.

A Katonai kihívás témakörben a résztvevők

¹²⁶ Kisalegység vezetői (Pilot) tanfolyam, pp. 4-14.

¹²⁷ Kisalegység vezetői (Pilot) tanfolyam, p. 14.

- elsajátítják az altisztek Magyar Honvédségben betöltött szerepéről, feladatairól szóló ismereteket,
- megismerik a Magyar Honvédségben és elődjeikben kialakult és végzett altiszti munkát, haderőátszervezések szükségességét egészen a jelen időszakig,
- pontosításra kerül a parancsnoki lánc és annak elemei, átveszik a légénység-altiszt kapcsolatrendszer elemeit, a szolgálati érintkezés szabályait, a vezetői tekintély kialakításának módjait, SWOT analízist készítenek a tiszt-altiszt-légénység kapcsolatrendszer tekintetében,
- megismerik a hadviselés formáinak változását, jelentősebb technikai fejlesztéseket a harceszközök terén (pl.: tűzfegyverek, harckocsik, hadviselés és hadvezetés fejlődése).

A Katonai vezetés és etika területén az alábbi ismereteket sajátítják el

- a vezető jellemzői, a vezetővel szemben támasztott követelmények,
- a katonai vezető, a parancsnok, és annak jellemzői, a katonai vezetés, annak célja, feladat, eszközei,
- a vezetői hatalom felelőssége, forrása, személyre szabott motiváció, helyzetfüggő vezetés,
- Katonai Etikai Kódex, katonai etika értékei, hivatás, a katonai eskü és parancsnoki feladatok dilemmái, a fegyelem szerepe a katonai hivatásban,
- kiegyensúlyozott vezetés alkalmazása, lelkiismeret kérdései a vezetésben, helyes-helytelen megkülönböztetése.

A Vezetői kompetenciák témakör tekintetében a résztvevők megtanulják

- a katonai kiképzés követelményeit, kiképzés tervezése és annak dokumentumait, kiképzési foglalkozások rendszerét, foglalkozások vezetői feladatokat, kockázati tényezőket, rendszabályok betartatását, foglalkozások eredményes megtartását,
- a kiképzési módszertant elméletben és gyakorlatban,
- a testnevelés módszertani ismereteket,
- a Honvéd testalkati program célkitűzéseit, ehhez kapcsolódóan az alárendelteket tanácsokkal ellátni,
- a kommunikáció formáit, helyét, szerepét, jelentőségét,
- a katonai sajtó szerepét, a sajtóval kapcsolatos veszélyeket,
- az előadói készségeket, előadói magabiztosság megszerzését.

A beosztáshoz tartozó kompetenciák témakörben a résztvevők elsajátítják

- a gyalogos katona szerepét és mozgási formákat különböző harcalakzatokban,

menetalakzatban, előrevonás, rajállásban, járőrözés során, nagy- és kiserejű ellenség leküzdését, példamutató helytállást, személyes irányítást, parancsnok szándékának megvalósítását,

- a sikeres harcolás-, harc megívásának alapjait, átjárón való áthaladást, raj menetből történő támadás indítását, ellenlökés elhárítását, ellenállás leküzdését,
- a védelmi tevékenységek előkészítését, tüzelőállás elfoglalását, álcázást, tűzéségi tüzelőkészítést különböző ellenséges csapások (pl.: atom, vegyi) során,
- az önálló döntéshozatalt, személyi és technikai eszköz megóvását ellenséges csapásmérés estén, a riasztási jelrendszer alkalmazását,
- a nyugvó körlet kiépítésére, biztosítására, elhagyására.

A Békevezetés témakörében a résztvevők megismerik

- az alaki követelmények alkalmazásának szükségszerűségét, példaértékű alkalmazását a raj vezetésben, az alkalmazottak és beosztottak vezetésében,
- a löelméletet, a biztonsági előírások betartását, az anyagismeretet, a fegyverek szét- és összeszerelését, a lőszer fajtáit, a fegyverek-, gránátok harcászati-technikai jellemzését, -részeit, a tüzelés szabályait, a célzási formákat (irányzék, irányzó vonal, csapott célgömb), -használatát, a tüzeléshez kapcsolódó vezényszavak alkalmazását, a célfelderítést és a távolság megállapítását eszközökkel, az alárendeltek magabiztos vezetését,
- a NATO egyezményes jeleket, alkalmazásukat (század szintig), egyszerű vázlatok készítését, terepen történő tájékozódást térképpel, álláspont meghatározását.¹²⁸

A KVT Pilot fontossága és létjogosultsága a hadseregben bevezetett „stratégiai tizedes” szerep miatt megkérdőjelezhetetlen. A parancsnokok elvárása, hogy harci helyzetben a terepen lévő vezetők képesek legyen a rájuk bízott alárendeltet megfelelően vezetni.

A harcmezőn a kisalegység vezető az, aki a legjobban megéli és ezáltal megítélheti a helyzetet, ezért kiemelkedő szempont számukra, hogy a döntési felelősséget megkaphassák, és hatáskörükön belül intézkedhessenek, és intézkedjenek.

A felhatalmazás/parancs hiányában késedelembe eshetnek, ami akár a misszió kudarcát, vagy emberéleteket is követelhet. Eztért is olyan fontos, hogy a kisalegység vezetők megfelelően felkészültek legyenek, és ne csak rangjukban legyenek vezetők, hanem ők maguk is vezetőként tekintsenek önmagukra.

¹²⁸ Kisalegység vezetői (Pilot) tanfolyam, pp. 15-36.

3.3.1.2. Kisalegység vezetői tanfolyam (2022)

A Kisalegység vezetői (Pilot) tanfolyam a 2021-es tapasztalatok és geopolitikai helyzet változása miatt 2022-ben részben átdolgozásra került.

A főbb átalakítások az alábbi tanegységeket érintették:

Tanegység	KVT Pilot óraszám	KVT 2022 óraszám
Adminisztratív információk	11	4
Legénység – Altiszt kapcsolatok	2	0
Katonai vezetés és etika	13	6
Hadtörténelem és örökség	1	0
Katonaföldrajz	0	8
Szakmai kompetenciák		21
Térkép és tájoló használata		8
Tájékozódás terepen		8
Harcvezetés/Könnyűlövész raj harcászati eljárásai, Komplex harcászati kiképzés	26	60
Békevezetés/Löelmélet, ballisztika, Fegyverzettechnikai ismeretek, Fegyverkezelés, Lőgyakorlatok végrehajtása	59	46

2. sz. táblázat Különbségek az KVT Pilot és KVT 2022 képzési tematikában (szerkesztette a szerző)

A Kisalegység vezetői tanfolyam (a továbbiakban: KVT 2022) háttérének biztosítása magasabb szintre csoportparancsnokról századparancsnoki szintre emelkedett, viszont az alegység parancsnok felel a kiszolgálási feladatok előírásoknak megfelelő tatalmú és mélységű végrehajtásáért. A képzésben résztvevők létszáma képzési csoportonként 50 főről 10 főre csökkent, és a tanfolyamon való részvételhez legalább 2 év szolgálati viszony szükséges. A tervezéssel kapcsolatos elvárások között megjelent a tábori körülmények között folytatott kiképzés, kitelepülés, valamint, hogy a napi gyakorlati óra minimum 4, maximum 16 óra lehet, amelyet úgy kell végrehajtani, hogy legkésőbb 24 órakor a takarodót végre lehessen hajtani. Mindemelllett a felszerelés karbantartását a kiképzési feladatok befejeztét követően kell

elvégezni.¹²⁹ Megjelenik egyéb rendelkezésként, hogy csak olyan feladatot hajthatnak végre a katonák és az alegységek, amelyre fel lettek készítve és a végrehajtáshoz szükséges biztonságos feltételek rendelkezésre állnak.¹³⁰

A képzés tematikája az alábbiak szerint módosult:

- Adminisztratív információk;
- Beosztáshoz tartozó kompetenciák: katonai hivatás, katonai vezetés és etika, szakmai kompetenciák;
- Tereptan: Katonaföldrajz, Térkép és tájoló használata, Tájékozódás terepen;
- Lőkiképzés: Löelmélet, Ballisztika, Fegyverzettechnikai ismeretek, Fegyverkezelés, Lőgyakorlatok végrehajtása;
- Harcászat: Könnyűlövész raj harcászati eljárásai, Komplex harcászati kiképzés.

A KVT 2022 169 órás, míg a KVT Pilot csak 141 órás volt. Az elmélet és gyakorlat megoszlása az alábbiak szerint alakult: a KVT Pilotnál 58 elmélet és 83 óra gyakorlat, a KVT 2022-ben pedig mindösszesen csak 40 óra elmélet és már 129 óra gyakorlat szerepel.¹³¹

A KVT 2022 célja, hogy a harci helyzetben történő csapatvezetést, a stratégiai tizedes koncepciót és a mission command megközelítést elültesse a résztvevőkben, az ezekhez szükséges alapvető gyakorlati tudás átadásával. Természetesen 5 hét nem elegendő egy professzionális szint eléréséhez, azonban arra elegendő, hogy a szemléletmód kialakulhasson.

3.3.1.3. 18 hetes alap altiszti tanfolyam (rég)

A tanfolyam célja, hogy felkészítse a leendő altiszteket beosztásuk ellátásához szükséges feladatokra, vezetői feladatokra, valamint különleges jogrend esetén hazai- és nemzetközi környezetben ellátandó feladatokra. Ezen feladatok ellátásához kiemelkedő célként jelenik meg a képzésben a katonai szocializáció, interperszonális készségeik és kommunikáció fejlesztése, különböző egyéni és társas megközelítési módszerek kompetenciáinak megszerzése, a legénységi állomány motivációjának képessége.

A tanfolyam időtartama: 18 hét. A tanfolyamon rajonként maximum 10 fő vehet részt.

A képzés moduljai:

- Adminisztráció (az MH AA ATKK életébe való beilleszkedés, tanulási technikák, a felnőttoktatás metodikája, személyi kompetenciák fejlesztése, adminisztráció, a

¹²⁹ Kísallégység vezetői tanfolyam (2022), pp. 3-7.

¹³⁰ Kísallégység vezetői tanfolyam (2022), p. 12.

¹³¹ Kísallégység vezetői tanfolyam (2022), p. 16.

tanfolyam követelményeinek megismerése);

- Katonai hivatás (altiszt és a katonai hivatás, altiszt – tiszt kapcsolatok, hadtörténelem és örökség, a katonai műveletek modern elemei);
- Katonai vezetés és etika (katonai vezetés, etika, vezetés, irányítás);
- Altiszti kompetenciák (katonai kiképzés, kommunikáció, személyfejlesztés, alegység menedzsment);
- Beosztáshoz tartozó kompetenciák (harcvezetés, békevezetés, harctámogatás).¹³²

Az első héten az altisztjelöltek megismerkednek az MH AA általános működésével, az alkalmazott felnőttképzési módszerekkel, a tanfolyam sikeres elvégzéséhez szükséges alapvető személyes képességekkel, valamint csoport dinamikát befolyásoló hatásokkal, testi-, lelki-, szellemi egyensúly kialakításához szükséges elemekkel.

A Katonai hivatás témakör feldolgozása során a résztvevők megismerik

- az altisztek szerepét és ezen szerepek különbségét a professzionális és sorozott hadseregekben, valamint a Magyar Honvédségben betöltött funkciójukat, a támogató csatorna működtetését és a parancsnoki láncot, abban betöltött szerepüket,
- az altiszti és tiszti funkciókat, az MH Szolgálati Szabályzatát, valamint feladatszabás és direkt vezetés sajátosságait,
- a harcviselés történelmi működését, az egyes ütközetekben használt fegyvereket, valamint a Nemzeti Katonai Stratégiát,
- a katonai műveletek során alkalmazandó jogokat (pl.: hadifoglyok jogállása, polgári-, kulturális javak védelme), a kulturális tudatosságot, valamint a társadalmi kapcsolatok fontosságát békében és nemzetközi környezetben egyaránt.

A Katonai vezetés és etika az alábbi témaköröket foglalja magába:

- katonai vezetés és ezzel kapcsolatos feladatok, funkciók, eszközök elsajátítása, a vezetést befolyásoló tényezők megismerése, vezetési stílusok elmélete és kialakítása, a vezető (mint parancsnok) jellemzői és vezetői hatalom forrásai,
- az alegységvezető befolyásoló és fejlesztői szerepének-, valamint a csapatfejlődés fázisainak megismerése, vezetői feladatok az egyes fejlődési szakaszokban,
- függelmi viszonyok a magyar honvédségben, parancsok fajtái, -kiadása, szolgálati út, szolgálati érintkezés szabályai, katonai fegyelem, jelentések adása,
- problémamegoldás, konfliktushelyzetek-, stressz formái és kezelési módszerek, reális önkép kialakítása,

¹³² 18 hetes alap altiszti tanfolyam – képzési program, p. 16.

- változások kezelése, legénység motiválása,
- katonai etikai kódex megismerése, katonai szolgálati erkölcs, parancsnoki magatartás jellemzői, etikus döntések meghozatala,
- csapatvezetési eljárás (Troop Leading Procedures, a továbbiakban: TLP) megismerése, harc- és tűzparancsnok feladatai, tűzcsoporthoz és raj harckésztségének fenntartási módszerei, harc helyzetek feldolgozása,
- általános ügyviteli fogalmak megismerése, irat és dokumentum készítés, iktatási feladatok ellátása, információbiztonsági ismeretek.

Altiszti kompetenciák egységben a következőkről tanulnak a résztvevők

- kiképzés megtervezése, szabályai, alapidokumentumok megismerése, szervezeti keretek és formák, oktatástechnikai és haditechnikai eszközök alkalmazása, didaktikai elemek gyakorlása,
- foglalkozásra felkészülés módja, a részletes kiképzési terv használata, kockázati tényezők értékelése, foglalkozási jegyek, jegyzetek kidolgozása, részfoglalkozások előkészítése,
- fizikai felkészítés kiképzési módszertanának megismerése, testnevelési módszertan, szabadgyakorlatok és társas gyakorlatok levezetése, fizikai állapotfelmérés,
- kommunikáció alapja, formái, szervezeti kommunikáció, mh belső és külső kommunikációja, katonai sajtó, sajtóval történő együttműködés, konfliktusok kezelése, fegyelemsértések kezelése,
- parancsnoki jellemzés készítése, személyes teljesítményértékelés, konfliktusok kezelése,
- logisztikai ismeretek, szolgálati ágak, anyagi-technikai kiszolgálás. gépjármű igénybevételenek általános szabályai.

A Beosztáshoz tartozó kompetenciák témakör feldolgozása során a résztvevők megismerik

- a gyalogos katona, -tűzpár helyét, szerepét a tűzcsoporthoz, a raj menet- és harcalakzatban, raj feladatát a támadás és védelem során, raj feladatait nem háborús műveletekben (ellenőrző-átterestető pontok működtetése), raj pihentetésének és váltásának formáit,
- békevezetéssel kapcsolatos feladatokat, alak formák begyakorlását, szolgálat adását és szolgálat adással kapcsolatos fogalmakat, szabályokat, részfoglalkozás vezetés elveit, feladatait,
- lökiképzési részfoglalkozás vezetését, biztonsági rendszabályokat, lőfegyverek részeit, lőszerfajtákat, a tüzelés szabályait, a röppálya fogalmát, célzást, célzási hibákat,

irányzékállítást, a tüzelésközben felmerülő akadályokat és azok elhárítását,

- tereptant, katonai földrajzot, NATO egyezményes jelek használatát, egyszerű vázlatok készítését, tájékozódást terepen térképpel és iránytűvel,
- az atom-, biológiai és vegyi (a továbbiakban: ABV) védőeszközöket, rajfeladatokat ABV helyzetekben, tűzoltási gyakorlatokat, harctéri életmentést, harctéri életmentő katonai feladatokat (a továbbiakban: CLS katona), egészségügyi légimentést (a továbbiakban: MEDEVAC),
- híradó rendszereket, azok működését, hírváltás szabályait, kötött jelentési formák alkalmazását, műszaki támogatást, erődítést, álcázást, mozgásbiztosítást.¹³³

A 18 hetes kiképzés 58 óra elméletet és 83 óra gyakorlatot tartalmaz. A képzésben eltöltött idő sajnos nem elegendő minden szükséges ismeret megszerzésére, tekintettel arra, hogy gyakorlatot is kell szerezniük a levizsgázott altiszteknek, és ez a gyakorlat azoknál az egységeknél valósult meg, ahova vezényelték őket.

A megfelelő gyakorlat megszerzése és az őrmesteri rendfokozat elérése után, valamint megtervezett főtörzsőrmesteri beosztás esetén és a parancsnoki, illetve vezénylő zászlósi támogatás esetén van lehetőség a 18 hetes alaptanfolyamot követően a Haladó Altishti Tanfolyamon való részvételre.

3.3.1.4. 14 hetes alap altishti tanfolyam (új)

Az új tanfolyam célja hasonló a korábbi tanfolyaméhoz, azaz, hogy felkészítse „a Magyar Honvédség leendő altisztjeit a beosztásuk ellátásához szükséges vezetői tevékenységekre, a Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzatának kiadásáról szóló 24/2005. (IV. 30.) HM rendelet mellékletében meghatározott feladataikra béke időszakban és különleges jogrend időszakának bevezetése esetén, Magyarországon, műveleti területen és nemzetközi környezetben egyaránt”.¹³⁴ Emellett a képzés nagy hangsúlyt fektet a személyes-, társas-, és alapvető vezetői kompetenciák kialakítására, valamint a beosztotti állomány képességeinek eredményes kihasználására.

A képzés moduljai:

- Adminisztratív információk (MH AA ATKK¹³⁵ életébe való beilleszkedés, a tanfolyam követelményeinek megismerése);
- Vezetői ismeretek (Katonai vezetés alapjai, motiváció, csapatépítés, kommunikáció

¹³³ 18 hetes alap altishti tanfolyam – képzési program, pp 17-31.

¹³⁴ 14 hetes altishti alapfelkészítés - képzési program, p. 5.

¹³⁵ MH AA ATKK - Magyar Honvédség Altishti Akadémia Altiszhképző Központ

alapjai, konfliktuskezelés);

- Katonai hivatás (Katonai Etikai Kódex, altiszti értékek, altisztekkel szemben támasztott követelmények);
- Személyügyi ismeretek (alárendelt állománnyal kapcsolatos személyügyi és pénzügyi rendelkezések);
- Szolgálati szabályzat ismeret (katonák általános kötelességei és jogai, egyes szolgálati személyek kötelmei, a rajparancsnok feladatai);
- Híradó ismeretek (híradó rendszerek felépítése, híradás megszervezése, hírváltás szabályai, híradóeszköz ismeret, kötött jelentési formák, jelentés gyakorlása);
- Egészségügyi ismeretek (egészségügyi alapismeretek, társmentés, egészségügyi kiürítés <MEDEVAC, 9-liner>, egészséges életmód);
- Fizikai felkészítés (fizikai felkészítés módszertani ismeretek, fizikai állapotfelmérés <FÁF> végrehajtása);
- Tereptan (katonaföldrajz, térkép és tájoló használata, GPS használata, tájékozódás terepen);
- Lőkiképzés (lőelmélet, ballisztika, fegyverzettechnikai ismeretek, fegyverkezelés, lökiképzés tervezése, -szervezése, -levezetése, lögyakorlatok végrehajtása);
- Harcászat (kisalegység harcászati tervezés és parancsnoki munka, gyalogos lövész raj harcászati eljárásai, gyalogos lövész szakasz harcászati eljárásai, komplex harcászati kiképzés).¹³⁶

Az új alaptanfolyam célja, hogy a leendő altiszt sajátítsa el a alárendeltek béke- és háborús vezetéséhez szükséges ismereteit, a kommunikáció alapjait, a személyi állomány megismerésének- valamint a csoportalakítás és ösztönzés ismereteit és jártasságát, illetve a fizikai képességek fejlesztésének módszertani ismereteit. Ezek révén képes lesz a napi szintű irányításra, a vezetői feladatok ellátására rajparancsnoki szinten, a katonai szolgálattal járó szellemi és fizikai megterhelést elviselni, a csoportfolyamatokat felismerni és szükség esetén szabályozni, és a többek között általános katonai- és vezetői ismereteit önállóan fejleszteni.¹³⁷

Azaz a képzésben a hangsúly eltolódott az elmélet megtanulásáról a gyakorlatorientált a megközelítésmód elsajátítására. Az elmélet mindösszesen 120 óra, a gyakorlat 544 órájával szemben. Ezzel pedig a küldetésorientált vezetés alapjait honosította meg az MH AA már az alapképzésben is.

¹³⁶ 14 hetes altiszti alapfelkészítés - képzési program, pp. 13-14.

¹³⁷ 14 hetes altiszti alapfelkészítés - képzési program, p. 10.

3.3.1.5. Haladó Altiszti Tanfolyam (pilot)

A megváltozott geopolitikai helyzet és az érzékelhető háborús konfliktusok lehetősége miatt felülvizsgálatra kerültek a törzsőrmesteri rendfokozatban szolgálók vezetői feladatai és elvárt képességei. A felülvizsgálat eredményeképpen a MH AA kialakította a Haladó Altiszti Tanfolyam pilot (a továbbiakban: HAT Pilot) verzióját. A hat hetes tanfolyamon csak olyan személy vehet részt, aki az Altiszti Alaptanfolyamot sikeresen elvégezte, legalább őrmesteri rendfokozatban van, rendelkezik a „katonai szervezet parancsnokának és vezénylő zászlósának támogató javaslata”-val és tervezett számára a főtörzsőrmesteri beosztás.¹³⁸

HAT Pilot képzés célja, hogy felkészítse az őrmestereteket a leendő törzsőrmesteri beosztásukban várható magasabb beosztású feladataik ellátására, valamint, hogy megtanulják hogyan vezessék és motiválják alárendeltjeiket.

A képzés során a résztvevők elsajátítják azokat a készségeket, amelyek képessé teszik őket arra, hogy katonai vezetői tevékenységek támogatását, a különböző katonai csoportok altiszti és legénységi tevékenységeinek irányítását, szervezését, valamint a katonai vezetés, illetve a törzs tanácsadójaként javaslataikkal segítsék az altiszteket és legénységet érintő ügyekben. Emellett képesek legyenek a katonai csoport eszközeinek és személyi állományának eredményes irányítására.

Feladatuk az előbbieken túl még, hogy érvényt szerezzenek a szabályzatoknak, előírásoknak a katonai csoport szintjén, előmozdítsák a katonai rend, a fegyelem fenntartását, elősegítsék a hatékony kiképzés megvalósulását, és agilisen támogassák az alegység feladatvégrehajtását az Altiszti Támogató Csatornán keresztül.¹³⁹

A tanfolyam moduljai:

- Adminisztráció
 - Az MH AA ATKK életébe való beilleszkedés, tanulási technikák, a felnőttoktatás metodikája, adminisztráció, a tanfolyam követelményeinek megismerése.
- Katonai hivatás
 - Az altiszt és a katonai hivatás, tiszt-altiszt kapcsolata, katonai etika, szervezeti ismeretek.
- Katonai vezetői ismeretek
 - Katonai vezetés alapjai, Szituációs Csapat (Team) Vezetés, fejlesztő tanácsadás,

¹³⁸ Haladó Altiszti Tanfolyam (pilot), p. 5.

¹³⁹ Haladó Altiszti Tanfolyam (pilot), p. 4.

csoportfejlődés, motiváció, kommunikáció.

- Altiszti kompetenciák
 - Személyiségfejlesztés, változás-kezelés, konfliktuskezelés, stressz-kezelés, problémamegoldás, döntéshozatal.¹⁴⁰

Az Adminisztratív hét során a résztvevők

- megismerkednek az MH AA-val és a támogató kiszolgáló rendszerekkel,
- megkapják belépési engedélyeiket, IT hozzáféréseiket,
- MH AA parancsnoki iránymutatásban részesülnek.

A Katonai hivatás témakör feldolgozása során a résztvevők megismerik

- az altisztek és tisztek feladatait, felelősségi köreiket, jogi kötelezettségeiket,
- az altisztek és haladó altisztek feladataik sikeres ellátásához szükséges kompetenciáit,
- az Altiszti Támogató Csatorna (a továbbiakban: ATCS) működését, működtetését,
- a fiatal tisztek számára mentorálási stratégiákat,
- a katona vezetői döntéshozatalhoz történő hozzájárulást (javaslattétel),
- a Katonai Etikát, etikus magatartást a haderőben és szakaszban egyaránt,
- hogyan támogassák és fejlesszék beosztottaikat és altisztjeiket az etikailag is helyes döntések meghozatalában,
- az etikai dilemmák megoldásának lehetőségeit,
- a különböző szervezetelméleti modelleket (pl.: McKinsey modell), szervezeti környezetüket, azok katonai csoportokban történő alkalmazhatóságát.

A Katonai vezetői ismeretek modul feldolgozása során elsajátítják

- a katonai vezetés elemeit, funkcióit, a küldetés alapú vezetés alapelveit, lényegét,
- a modern műveleti környezet jellemzőit,
- a magas teljesítményű csoportok létrehozásának és vezetésének elveit, altiszti vezetői tevékenységeket,
- a tanácsadás típusait, folyamatát és módját, katonai vezető részére nyújtott tanácsadáshoz szükséges kompetenciákat,
- a csoportalkotás, csoportfejlődés fázisait, a csoportdinamikai elemeket, szakaltiszti feladatokat,
- a különböző motivációs elméleteket, altisztek rendelkezésére álló eszköztárakat,
- a kommunikációs formákat, kommunikációs stílusok rugalmas alkalmazását, szükséges

¹⁴⁰ Haladó Altiszti Tanfolyam (pilot), p. 15.

altishti kompetenciákat,

- prezentációk tartását.

Az Altishti kompetenciák modul feldolgozása során a résztvevők

- a beosztásuk hatékony betöltéséhez képesek lesznek reális énkép kialakításra,
- megismerik a saját személyiségtípológiájukat,
- képesek lesznek az MBTI személyiségtípológiát alkalmazni a vezetői interakciókban,
- megismerik a visszajelzés fontosságát, gyakorolják annak formáit,
- megismerik a szervezeti változás lépéseit, változásokkal szembeni ellenállás okait, elsajátítják az ellenállás kezelésének technikáit,
- elősegítsek a katonai csoportban a változást, annak kulcsembereként,
- megismerik a konfliktus kialakulásának okait, szintjeit, pozitív és negatív hatásait – egyéni és csoportszinten egyaránt, altishti feladatokat a konfliktushelyzetek kezelésében,
- megismerik a stressz okait, tüneteit, az egyénre és a csoportra mért hatását, a harci stressz tüneteit, harc során létrejövő stresszt és annak tüneteit, valamint az ezzel járó hatékonyságcsökkenést, stresszkezelési technikákat,
- elsajátítják a döntéshozatal és problémamegoldás lépéseit, folyamatát, döntési csapdákat, csoportos problémamegoldás módjait, technikáit.¹⁴¹

A Haladó Altishti Tanfolyam révén az altisztek egyre nagyobb felelősséget tudnak vállalni a katonai vezetők mellett. Megtanulják hogyan támogassák katonai vezetőiket, illetve hogyan irányítsák a legénységi állományt, illetve alárendelt vezetőket a hatékony feladatellátás érdekében.

Az altisztek a személyiségtípusok (MBTI) ismeretében könnyen tudnak a csoportalkotás folyamatában részt venni, az etikai ismereteik és konfliktuskezelési képességük révén, pedig a csoportban lévő, felmerülő ellentétek, konfrontációk kezelésében.

A HAT Piloton résztvevők a képzés végére elsajátítják a vezetés kulcsfontosságú elemeit és általuk a hatékony feladatvégrehajtást, és erőforrásaikat helyesen használják fel a katonai vezetők által kijelölt feladatok elvégzésére.

3.3.1.6. Haladó Altishti Tanfolyam (2022)

A HAT Pilot tanfolyam tapasztalatok alapján, valamint az orosz-ukrán konfliktus kiéleződése miatt

¹⁴¹ Haladó Altishti Tanfolyam (pilot), p. 16-27.

finomhangolásra kerül 2022-ben. A megújult Haladó Altiszti Tanfolyam (a továbbiakban: HAT 2022) célja továbbra is, hogy felkészítse a résztvevőket - a Magyar Honvédség magasabb beosztásra tervezett törzsőrmesteri állományát - leendő beosztásuk hatékony ellátásához szükséges vezetői feladatok ellátására, és kerüljenek kialakításra, valamint megerősítésre azok a kompetenciák és ismeretek, amelyekkel alárendeltjeiket vezetni és motiválni tudják, azok képességeit hatékonyan kihasználják.¹⁴²

A HAT 2022 az ACÉLKOCCA képzési rendszer harmadik eleme, amely a korábbi 6 hét helyett 4 hetesre módosult, és a hibrid jellege (távoktatás, kontakt és bentlakásos) pedig kontakt, bentlakásossá vált.¹⁴³

A képzés tartalma az alábbiak szerint módosult:

- Adminisztráció: Adminisztratív, csoportalakítás;
- Altiszt és modern műveleti környezet: Az altiszti és katonai hivatás, Tiszt-altiszt kapcsolata, Katonai etika, Szervezeti ismeretek, Katonai vezetés alapjai;
- Altiszti kompetenciák: Szituációs Csapat (Team) vezetés, Fejlesztő tanácsadás, Csoportfejlődés, Motiváció, Kommunikáció, Önismeret, Változáskezelés, Konfliktuskezelés;
- Feladattervezés: Problémamegoldás, döntéshozatal, Csoportvezetési eljárások (TLP).

A két tematika közötti különbséget az alábbi táblázat szemlélteti:

Tanegység	HAT Pilot óraszám	HAT 2022 óraszám
Az altiszt és katonai hivatás	7	8
Tiszt-altiszt kapcsolata	11	5
Katonai etika	7	4
Szervezeti ismeretek	7	4
Katonai vezetés alapjai	7	8
Kommunikáció	19	13
Személyiségfejlesztés/Önismeret	11	8
Változáskezelés	7	4
Konfliktuskezelés	7	4
Stresszkezelés	7	0
Csoportvezetési eljárások (TLP)	0	22

3. sz. táblázat Különbségek a HAT Pilot és HAT 2022 képzési tematikában (szerkesztette a szerző)

¹⁴² Haladó Altiszti Tanfolyam (2022), p. 2.

¹⁴³ Haladó Altiszti Tanfolyam (2022), pp. 2-3.

A HAT Pilot tanfolyam 145 órás volt összesen, amiből 29 Elmélet, 83 óra gyakorlati és 33 óra távoktatás volt. Ezzel szemben a HAT 2022-ben a hangsúly a gyakorlati megvalósításra helyeződött, 30 óra elmélet mellett 113 óra gyakorlati oktatás van, így összesen 143 órából áll a tanfolyam.¹⁴⁴

A tanfolyam tematikáról általánosságban elmondható, hogy a távoktatású órák a gyakorlati órákban kerültek feldolgozásra.

A tematikában külön nem került feltüntetésre, de MBTI személyiség tipológia helyett a DISC személyiségtipológia kerül megtanításra a résztvevőknek. DICS előnye, hogy 16 helyett csak 4 személyiségtípust kell beazonosítani, így egyszerűbb az alárendeltek személyiségének beazonosítása, valamint együttműködési lehetőségek kialakítása.

Mindazonáltal a táblázat egyértelműen megmutatja, hogy a HAT 2022-ben új tantárgyi elemként jelent meg a Csapatvezetési eljárások (TLP) tanegység. A Csapatvezetési eljárások (TLP) célja, hogy a résztvevők képesek legyenek a TLP lépéseinek felismerésére és végrehajtására, amelynek köszönhetően képesek a METT-TC alkalmazására a feladat átvétele, értelmezése során.¹⁴⁵

A TLP ismeretek megszerzése és alkalmazási képessége összhangban Magyar Honvédség vezetői önállóságra és decentralizált döntéshozatalra irányuló törekvésével, amit a Küldetésorientált katonai vezetés a Magyar Honvédségben fejezetben bővebben is kifejttek.

3.3.1.7. Egységes Zászlós Tanfolyam (2021)

Az Egységes Zászlós Tanfolyam (a továbbiakban: EZT) célja, hogy a „Magyar Honvédség előmenetelre tervezett főtörzsőrmesteri állományát zászlósi beosztásuk ellátásához szükséges vezetői feladatokra, a normál és különleges jogrendi időszak nemzetközi környezetben adódó feladataira” képezzék ki.¹⁴⁶

Az EZT célja továbbá, hogy a leendő zászlósok képesek legyenek motiválni az altiszti kart és legénységi állományt, ösztönözzék őket képességeik maximális kihasználására és saját beosztásuk eredményes ellátására. A tanfolyam az ACÉLKOCKA képzési rendszer része, és szervesen kapcsolódik a Magyar Honvédség-, valamint jogszabályokban meghatározott nemzeti és nemzetközi feladatok ellátásához.¹⁴⁷

A tanfolyam tartama 9 hét, amit közvetlenül a bemeneti vizsga, valamint az alkalmassági

¹⁴⁴ Haladó Altiszti Tanfolyam (2022), p. 12.

¹⁴⁵ Haladó Altiszti Tanfolyam (2022), p. 25.

¹⁴⁶ Egységes Zászlós Tanfolyam, p. 4.

¹⁴⁷ Egységes Zászlós Tanfolyam, p. 4.

vizsgálatok előznek meg. A képzés alapvetően bentlakásos. A tanfolyam maximális létszáma 48 fő (12 fő/csoport).¹⁴⁸

A tanfolyamon részvétel feltételei:

- főtörzsőrmesteri rendfokozat,
- minimum 12 éves szolgálati viszony,
- megtervezett zászlósi előmenetel vagy beosztás
- STANAG 6001.1.1.1. vagy alapfokú nyelvvizsga,
- bemeneti vizsgák (on-line) és alkalmassági feltételek sikeres teljesítése (fizikai, pszichikai, egészségügyi),
- a Szervezet parancsnokának és vezénylőzászlósának támogatása.¹⁴⁹

A képzés főbb tartalmi elemei:

- Katonai hivatás
 - Biztonságpolitika, fegyvernemek és szakcsapatok, ügyvitel, katonajog, katonai etika, humán és személyügy, kibervédelmi ismeretek, tiszt-altiszt-legénység kapcsolata, szervezeti ismeretek, logisztikai támogatás rendszere, szervezeti ismeretek, a magyar altiszti kar története.
- Katonai vezetői ismeretek
 - Katonai vezetés, fejlesztő tanácsadás, csoportfejlődés, motiváció, kommunikáció.
- Altiszti kompetenciák
 - Reziliencia, személyiségfejlesztés, változás-kezelés, konfliktuskezelés, stressz-kezelés, kreatív problémamegoldó technikák, kiképzés tervezés, testnevelés módszertan, Altiszti Támogató Csatorna.¹⁵⁰

A résztvevők a Katonai hivatás modulban megismerik

- a különböző geopolitikai biztonságot befolyásoló tényezőket, környezeti jellemzőket,
- a Nemzeti Biztonsági Stratégiát és annak tartalmát, valamint az ezzel kapcsolatos, Magyar Honvédséget érintő feladatokat,
- a nemzetközi biztonságpolitikát meghatározó és befolyásoló szervezeteket (pl.: NATO, ENSZ, EU, EBESZ), azok feladatait,
- a Honvédelmi Minisztérium, valamint a Magyar Honvédség Parancsnokság (Honvéd

¹⁴⁸ Egységes Zászlós Tanfolyam, p. 4.

¹⁴⁹ Egységes Zászlós Tanfolyam, p. 5.

¹⁵⁰ Egységes Zászlós Tanfolyam, pp. 11-12.

Vezérkar) szervezeti történetét, felépítését, háttérintézményeit, feladatait, hatáskörét,

- a Magyar Honvédség altiszti karának létrejöttét, képzési rendszerét,
- a Magyar Honvédség haderőnemi parancsnokságait, alá- és fölérendeltségeiket, feladatait, hatáskörüket,
- a Magyar Honvédség képességeit, alakulatait, belső felépítését,
- hogyan tudnak az altisztek önállóan információkat gyűjteni és összhangot teremteni az előljárói célkitűzésekkel, támogatást nyújtani az alakulatuk számára,
- a Magyar Honvédség Elektronikus Iratkezelő Rendszerét, annak használatát, és a Magyar Honvédség titokvédelmi rendszerét, ügyviteli szabályait,
- a Szolgálati Szabályzat rendszerét, a Magyar Honvédségre vonatkozó jogi szabályokat, a nemzetközi hadijogot (LOAC), valamint a Harcérintkezés szabályait (ROE), műveletekre vonatkozó szabályokat (SOP), illetve a katonai erő alkalmazásra vonatkozó szabályokat, korlátozó előírásokkal, megsértésük esetén alkalmazandó eljárásokkal,
- elsajátítják a jogi szabályzók ismeretében az alakulat, az alárendeltek vezetéséhez szükséges feladatirányítási és -végrehajtási kompetenciákat,
- a Katonai Etikai Kódexet, az etikai döntéshozási modellt, a katonai értékek és fegyelem fontosságát, az Altiszti Hitvallást, valamint a Katonai Eskü fontosságát,
- a Magyar Honvédség humánstratégiáját, a katonák jogállását, járandóságokat, előmeneteli lehetőségeket, tábori lelkészek feladatait, a családtámogatási rendszert, rekreáció és sportszolgáltatási lehetőségeket,
- a kibervédelem érdekében alkalmazott zavaró-, megtévesztő-, blokkoló rendszereket, hibrid hadviselés elemeit, kibertérben jelentkező feladatokat,
- a tiszti-altiszti-legénység kapcsolatrendszerét, altiszti és legénységi feladatokat, a szolgálati érintkezés szabályait, professzionális szervezeti kultúra kialakításának lehetőségeit,
- a Magyar Honvédség szervezeti típusait, a szervezetek vezetésével járó feladatokat, a parancsorientált és küldetésorientált irányítást,
- a logisztikai támogatás rendszerét, funkcióit, a beszerzéssel-, raktározással-, szállítással kapcsolatos feladatokat, valamint elosztáslogisztikai feladatokat,

A Vezetési ismeretek modul feldolgozása során a résztvevők megismerik

- a katonai vezetéssel szemben támasztott elvárásokat, a katonai vezetés célját, eszközeit, funkcióit, a vezetést befolyásoló tényezőket, a parancsnokkal szemben támasztott

követelményeket, a különböző vezetéselméleti modelleket, a helyzetfüggő vezetést,

- a stratégiai tervezést, a stratégiaalkotás folyamatát, a katonai vezetés bővebb összefüggéseit, kontroll- és koordinációs feladatokat,
- a Magyar Honvédség teljesítménymenedzsment rendszerének elemeit, teljesítményértékelési feladatokat, ehhez szükséges altiszti kompetenciákat, PDCA ciklust (plan - tervezés, do – cselekvés, check – ellenőrzés, act – beavatkozás) és annak alkalmazását a mindennapokban,
- a mentorálási folyamat alapelveit, a különbséget a tanítás, mentorálás és coaching között, bizalomépítés és bizalmi kapcsolat létrejöttének lépéseit, fejlesztő tanácsadás végrehajtásának folyamatát,
- a csapat és csoportfejlődés fázisait, vezetői feladatokat az egyes fázisokban, menedzselési tevékenység-lánc elemeit,
- a motiváció belső- és külső tényezőit, különböző motivációs elméleteket, (Maslow, Herzberg), a Locke féle célkitűzés lépéseit, egyéni- és csapatmotiváció fejlesztésének eszközeit,
- a kommunikációra vonatkozó Csatorna elméletet, annak részeit, Én-üzenetek megfogalmazásának módját, az egyes helyzetekben alkalmazandó kommunikációs stílusokat, az asszertív kommunikáció és közlések formáit, aktív hallgatás fogalmát,
- rövid prezentációk tartásának elemeit, különböző bemutatók megtartásához szükséges tartalmi felkészülés részeit, tárgyi feltételeket.

Az Altiszti kompetenciák modul feldolgozása során a résztvevők megismerik

- a reziliencia fogalmát, tartalmi elemeit, a rugalmas gondolkodás és szemléletváltás elveit, hibákból tanulás lehetőségét, reziliencia fejlesztésének lehetőségeit, változások kezelését, Lewin-féle változásvezetési taktikát,
- a személyiség kialakulását, jellemzőit, személyiségtípusok és személyiségvonások közötti különbségeit,
- saját és mások viselkedése mögött meghúzódó motivációkat, kommunikációs formákat a különböző viselkedésű személyekkel, konfliktusok alapjait, tudatos viselkedés kialakítását,
- a visszajelzések szerepének fontosságát, visszajelzések adásának formáját, pozitív, negatív és konstruktív visszajelzések hatását,
- Konfliktus-kezelési technikákat, konfliktusok minőségét, forrásait, konfliktusok kezelését egyéni és csoport szinten,

- Stressz forrásait, harctéri stresszt, annak tüneteit, stresszkezelési módszereket, stresszkezeléshez kapcsolódó vezetői feladatokat, stresszkezelési technikákat a DISC személyiségmodell alapján,
- a problémák észlelésének folyamatát, problémamegoldási technikákat, brainstorming szabályait, levezetésének módját, ötletek értékelésének minősítését, elmetérkép és Gantt-diagram alkalmazási formáit,
- a Magyar Honvédség kiképzési rendszerét, tervezési, feladatszabási, ellenőrzési és visszacsatolási folyamatait, kiképzésben résztvevő személyek feladatkörét, éves tervezési folyamatokat és különböző összefüggések feltérképezését.
- a katonai fizikai felkészítések célját, harcászati helyzetekben szükséges képességeket, katonai feladatok ellátásához szükséges mozgások technikáját,
- az Altishti Támogató Csatorna alapvető funkcióit, altisztek szerepét, feladatait.

Az EZT 138 óra elméletet, 49 óra gyakorlatot, 59 óra egyéni felkészülést és 41 óra távoktatást tartalmaz, összesen 287 órában.

3.3.1.8. Egységes Zászlós Tanfolyam (2022)

Az Egységes Zászlós Tanfolyam felülvizsgálatra került 2022-ben. A tapasztalatok alapján módosításra került a képzési tematika, valamint a bemeneteli követelmények között megjelent pluszban a Haladó Altishti Tanfolyam sikeres teljesítése, az ECDL 4 modul (Base) bizonyítvány, angol, francia vagy német nyelvből komplex alapfokú vagy katonai szakanyaggal bővített nyelvvizsga.¹⁵¹

Az Egységes Zászlós Tanfolyam 2022 (a továbbiakban: EZT 2022) tematikája jelentősen átalakult, és az alábbiak szerint épül fel:

- Előkészítő Alapozó ismeretek: Csoportok megalakulása, Esszé írás, Vizsgafelkészítés kritériumai, Didaktikai Tanulási technikák, Kiberbiztonság tudatosítás, Altishti Támogató Csatorna;
- Kommunikáció: Kommunikációs alapok, Hatékony kommunikáció, Kommunikáció, Fegyvernemek és csapatok;
- Katonai vezetői ismeretek 1.: Személyiségfejlesztés, Motiváció, Fejlesztő tanácsadás, Változáskezelés, Reziliencia, Stresszkezelés, Generációs különbségek, Az egyéni fejlesztés eszközei, Kritikus gondolkodás, Kiber hadviselés;

¹⁵¹ Egységes Zászlós Tanfolyam (2022), p. 5.

- Katonai vezetői ismeretek 2.: Csoportdinamika, Konfliktuskezelés, Katonai vezetés, Katonai etika, Tisztek-Altisztek-Legénység kapcsolatrendszere. Altiszti kar története, Testnevelés módszertan;
- Katonai döntéshozatal alapozó ismeretek: Biztonságpolitika, Szervezeti ismeretek, Mission Command, APP6 ismeretek elmélet és gyakorlat, Művelettervezés (haderőnemenként);
- Katonai döntéshozatal: A katonai döntéshozatal, számítógéppel támogatott gyakorlattal (a továbbiakban: CAX).

A főbb átalakítások az alábbi tanegységeket érintették:

Tanegység	EZT óraszám	EZT 2022 óraszám
Biztonságpolitika	16	4
Fegyvernemek és szakcsapatok	16	0
Ügyvitel	3	0
Katonajog	6	0
Katonai etika	8	4
Humán és személyügy	5	0
Kibervédelmi ismeretek/ Kiberbiztonság tudatosítás	14	8
Szervezeti ismeretek	6	0
Tiszt-altiszt-legénység kapcsolata	3	4
Logisztikai támogatás rendszere	6	0
A magyar altiszti kar története	5	2
Katonai vezetés	15	12
Fejlesztő tanácsadás	8	4
Kommunikáció/kommunikációs alapok/Hatékony kommunikáció	24	28
Reziliencia	6	4
Személyiségfejlesztés	12	16
Változáskezelés	7	4
Stresszkezelése	8	2

Kreatív problémamegoldó technikák	10	0
Kiképzés tervezés	8	0
Testnevelés módszertan	28	8
Altiszti Támogató Csatorna	10	5
Csoportok megalakulása	0	4
Esszé írás, vizsgafelkészítés kritériumai	0	8
Didaktika tanulási technikák	0	8
Fegyvernemek és szakcsapatok	0	10
Generációs különbségek	0	3
Egyéni fejlesztés eszközei	0	11
Kritikus gondolkodás	0	3
Kiber hadviselés	0	3
Szervezeti ismeretek	0	4
Mission Command	0	8
APP 6 ismeretek (elmélet és gyakorlat)	0	14
Művelettervezés (haderőnemenként)	0	24
Katonai döntéshozatal	0	76
CAX	0	24

4. sz táblázat Különbségek az EZT és EZT 2022 képzési tematikában (szerkesztette a szerző)

Az EZT 2022 módosított tematikája jól szemléletes, hogy zászlós fokozatban a legfontosabb kompetenciák a megfelelő kommunikáció, a gondolkodásfejlesztés, a döntéshozatal és harci helyzetekben történő együttműködésfejlesztés. Így a képzés 115 óra elméletet és 231 óra gyakorlatot tartalmaz, és összes óramennyisége 346 órára növekedett a korábbi 247 órával szemben, amiből nagyságrendileg 190 óra volt elmélet.

A megnövekedett gyakorlati órákban a résztvevőknek meg kell ismerni a NATO és az Összhaderőnemi szimbólumkészleteket, az Összhaderőnemi művelettervezés specifikus feladatrendszerét, -folyamatait, valamint a Műveleti Vezetési Központ (a továbbiakban: TOC) felépítését, a TOC Hatályos Műveleti Eljárások kidolgozásának módszereit, és altisztek TOC-ban betöltött szerepét. Majd ezt követően gyakorolják a Katonai Döntéshozatali Folyamat (a

továbbiakban: MDMP) lépéseit, amelyhez kapcsolódóan számítógéppel támogatott gyakorlattal (CAX) mélyítik el a harcvezetés folyamatát.¹⁵²

3.3.1.9. Összhaderőnemi Vezető Altiszti Tanfolyam (2021)

Az Összhaderőnemi Vezető Altiszti Tanfolyam (a továbbiakban: ÖVAT) -, mint az ACÉLKOCA Altisztiképzési Rendszer ötödik eleme - célja, hogy felkészítse a Magyar Honvédség törzszászlósait és zászlósait beosztásukhoz kapcsolódó tevékenységekre, a szervezeti törzsmunka és parancsnoki munka elvégzésére egység és magasabb egység szinten. Mindezt úgy, hogy a békében, különleges jogrendi időszakban, műveleti területen, valamint nemzetközi környezetben is egyaránt példát mutathassanak.

Ehhez a meglévő ismeretek bővítése-, valamint az eddig megszerzett tapasztalatok rendszerezése szükséges, ami által a személyes, társas kompetenciák és alkalmazási módszerek tárháza is fejleszthető.

A tanfolyam elvégzéséhez minimum zászlós rendfokozat, közigazgatási alapvizsga és ECDL bizonyítvány megléte kötelező a jelentkezőknek. A tanfolyam időtartama 20 hét, amelyet bentlakásos képzés keretében kell teljesítenie a jelentkezőnek. Emellett szükséges szakaltiszti vagy vezénylő zászlósi tapasztalat, illetve vagy zászlóaljban, vagy egységben, vagy „önálló állománytáblával rendelkező szervezet törzsében betöltött zászlósi beosztás”.¹⁵³ A képzésben történő részvételhez szükséges továbbá ECDL bizonyítvány (7 modul), STANAG 1.1.1.1. nyelvvizsga az állományilletéke parancsnok és az MH Vezénylő zászlós támogatása és egészségügyi, pszichika és fizikai alkalmasság.

A tanfolyam teljesítésének feltételét a levezetési terv tartalmazza. Ez meghatározza a komplex vizsgát, valamint írásbeli és szóbeli és gyakorlati vizsgát is egyaránt. Az írásbeli vizsga 15-25 oldalas tanulmány, a szóbeli rész pedig tételhúzásból áll. A szóbeli vizsgánál egy tétel 3 altételt tartalmaz (vezetéselmélet, általános tanegység, hadműveleti/kiképzési tananyag). A fentiekből is látható, hogy ez a képzés valóban csak azok részére ajánlott, akik készek hazai és nemzetközi szerepvállalásban részt venni, tekintettel annak előfeltételeire, illetve azzal kapcsolatos kötelezettségekre (pl.: 20 hét bentlakás).

A képzés moduljai:

- Adminisztráció
 - Az MH AA ATKK életébe való beilleszkedés, tanulási technikák, a

¹⁵² Egységes Zászlós Tanfolyam (2022), pp. 57-66.

¹⁵³ Összhaderőnemi vezető altiszti tanfolyam (2021), p 5.

felnoítottoktatás metodikája, adminisztráció, a tanfolyam követelményeinek megismerése.

- Kommunikáció
 - Általános kommunikáció, katonai kommunikáció, egyéni kompetenciák fejlesztése, testnevelés, angol nyelvi felkészítés.
- Általános képzés
 - Katonapszichológia, erőforrás-gazdálkodás, adminisztratív támogató szervezetek, humán szolgáltatások, hadtörténelem, társadalmi kapcsolatok.
- Nemzetközi hét
 - Nemzetközi Altiszti Szimpózium.
- Vezetélmélet és gyakorlat
 - Katonai vezetési alapismeretek, szervezeti magatartás és vezetés, Altiszti Támogató Csatorna, a Parancsnokság és a törzs működése.
- Stratégiai hadműveleti ismeretek
 - Stratégiai tervezés, Magyar Honvédség, harcászati-hadműveleti tervezés, harcászat, modulzáró vizsga.
- Tanulmányutak
 - Tanulmányutakon történő részvétel a NATO országok tekintetében.¹⁵⁴

Az Adminisztratív hét során a résztvevők

- megismerkednek az MH AA-val és a támogató kiszolgáló rendszerekkel,
- megkapják belépési engedélyeiket, IT hozzáféréseiket,
- MH AA parancsnoki iránymutatásban részesülnek.

A Kommunikáció elmélet és gyakorlat témakörben a résztvevők

- átismétlik a kommunikációval kapcsolatos alapfogalmakat, hangsúlyt fektetnek a kommunikációban létrejövő zavarokra és azok kiküszöbölésére, valamint a kommunikáció katonai vezetésben betöltött szerepére, jelentőségére, közösségi média felületek és WEB2.0 használatára,
- foglalkoznak a személyiségtípusokkal, asszertív kommunikációval, konfliktusok forrásaival, kezelésükkel, katonai vezetésben megjelenő formáival, megoldásukkal, a meggyőzés módszereivel,
- megismerik a prezentációk, előadások tartásának szempontjait, szabályait, a különböző audiovizuális segédeszközök használatát, gyakorolják a megtervezett és rögtönzött

¹⁵⁴ Összhaderőnemi vezető altiszti tanfolyam (2021), pp. 16-17.

beszédtek tartását, előjáróval és alárendelttekkel történő kommunikációt,

- megtanulják az esszé és különböző dokumentumok írásának-, valamint a nyelvi helyesség és fogalmazás szabályait, forrásművek feldolgozását, elsajátítják a tudományos kutatási módszertan elemeit.

A Katonai kommunikáció témakör feldolgozása során a résztvevők megismerik

- a Magyar Honvédség által engedélyezett kommunikációs formákat a médiával, krízis és válsághelyzetekben egyaránt,
- a katonai sajtó feladatait, rangidős katonai sajtóval történő együttműködésben az altiszt feladatait,
- az interjúadás és nyilatkozattétel szabályait, próbafelvételeket és próbanyilatkozatokat készítenek.

Az egyéni kompetenciák fejlesztése során a résztvevők

- kiképzést kapnak a testnevelés módszertani ismeretekből, demonstrálniuk kell szabadgyakorlatos és csoportgyakorlatos feladatok levezetését,
- angol nyelvi felkészítón vesznek részt, hogy növeljék magabiztosságukat nemzetközi környezetben történő kommunikációban, és elérjék a NATO Altiszti Stratégiájában meghatározott szinten, kifejezésekkel angolul kommunikálni a Nemzetközi hét keretében megtartott Nemzetközi Altiszti Szimpóziumon.

Az Általános képzés részben a résztvevők megismerkednek

- a pszichológiai szolgálattal, annak rendeltetésével, feladataival, tanácsadásban betöltött szerepével,
- a drog prevencióval, ehhez kapcsolódó folyamatokkal, feladatokkal, a keringési és érrendszeri betegségekkel, azok rizikófaktoraival, megelőzésüket támogató életmódbeli változásokkal, különböző tudatmódosító szerek fogyasztási kockázataival, viselkedési devianciák kialakulásának megelőzésével, prevenciók szakkiadványokkal,
- az állományukban lévő mentálhigiénés problémák feltárási és kezelési módjaival, külszolgálatról visszaérkező állomány visszaillesztésének folyamatával, megküzdési és stresszkezelési eljárásokkal,
- önismereti foglalkozások keretében konfliktusok kezelésével, pozitív gondolkodási képesség fejlesztési lehetőségeivel, szociális fellépés elősegítésével, illetve reális énkép kialakításával, annak képességével,
- az MH ruházati és ételmezési ellátás rendszereivel, katonai közlekedés és szállítás formáival, a befogatás támogató rendszerével, az MH egészségügyi rendszerével,

költségvetési tervezéssel, valamint a Honvédelmi Minisztérium tulajdonában lévő gazdasági társaságok működésével,

- az MH toborzási rendszerének működésével, az Önkéntes Védelmi Tartalékos szolgálat (a továbbiakban: ÖVT) rendszerével, törvényi háttérével, altisztek feladataival az ÖVT-ben,
- az információbiztonság fontosságával, az MH-ban alkalmazott informatikai rendszerekkel, vezetéshez kapcsolódó szerepükkel,
- az állami és katonai kitüntetések adományozására és viselésére vonatkozó szabályokkal, átadó ünnepségekkel, más államok kitüntetéseivel, fegyvernapokkal, csapatünnepekkel,
- a Tábori Lelkészi Szolgálat működésével, a lelkeszek és állomány közötti kapcsolattal,
- a családtámogatási és egyéb támogatási lehetőségek és rendszerek működésével,
- a katonai közszolgálati jogviszony sajátosságaival,
- az altisztek szerepével és feladataival a múltban, a jelenben és a jövőben,
- a világvallásokkal, a vallási tételekkel, illetve -tabukkal,
- a terrorizmus kialakulásával, ideológiai nézeteivel. főbb terrorista szervezetekkel, lehetséges azonosítási módjaival, aszimmetrikus és hibridhadviselés formáival,
- a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó feladatokkal, esélyegyenlőségi irányelvekkel, gyakorlati eljárásaival.

A Vezetéstudomány és gyakorlat rész alatt a résztvevők elsajátítják

- a katonai vezetéshez kapcsolódó vezetéstudományi megközelítéseket, a vezető befolyásoló szerepét, a parancsnoki magatartás legfontosabb jellemzőit, a jó vezető személyiségének tényezőit, a vezetéshez kapcsolódó etikai elveket, feladatszabás és nyomonkövetés (kontroll) formáit és ezekkel kapcsolatos tevékenységeket,
- a személyiségprofilok jellemzőit, a profilok alapján megtanulják, hogy hogyan motiválják alárendeltjeiket, hogyan alkalmazzák a vezetői erényeket és hogyan tartják fenn a fegyelmet, tanácsadás és visszajelzés szerepét, formáit a vezetésben,
- a csoportdinamikai jellemzőket, a csoportfejlődés folyamatát, és a csoporthatékonyt befolyásoló tényezőket,
- a Magyar Honvédségnél alkalmazott teljesítményértékelési módszertant, a visszacsatolás fontosságát és fajtáit,
- döntéshozatali megközelítéseket, lehetséges cselekvési változatok kiértékelését, valamint az egyéni és csoportos döntéshozatali helyzeteket,
- az altiszti támogató csatorna szabályait, összhaderőnemi altisztek szerepét a támogató

csatorna működtetésében, altiszti feladatokat a vezénylőzászlósi konferencián, állománygyűlésen, valamint a különböző konferenciák, rendezvények szervezésével járó feladatokat,

- pályakezdők beillesztésének folyamatát, a vezetői támogatás nyújtásának lehetséges formáit,
- Tapasztalat Feldolgozási Rendszer működését, jelentések előkészítését, összefoglaló jelentések elkészítését, irányított feladatok feldolgozását, megfelelő következtetések levonását,
- a nemzetközi szervezetek (ENSZ, NATO, EU, EBESZ, stb.) létrejöttének feltételrendszerét, környezetét, az EU biztonságpolitikájának irányát és eszközrendszerét,
- az emberi erőforrás tervezés szerepét, valamint tervezését, vezetők kiválasztás módszereit, fejlesztési tervek kidolgozását.

A Stratégiai és hadművelleti ismeretek témakörben a résztvevők megismerik

- a stratégiai tervezés és becslés alapjául szolgáló jogszabályi környezetet,
- a háború összetevőit, haderőtervezési eljárásokat, művelleti tervezést, logisztikai szervezést,
- a hadműveletek tervezését, előkészítését, harcvezetést, vezetési pontok kialakítását, vezető altiszt szerepét a vezetési pontokon, társszervekkel-, belügyi szervezetekkel történő kapcsolattartást,
- a Katonai Döntéshozatali Eljárást és annak részeit példákkal.

A tanulmányutak során a résztvevők megismerik

- a magyar altiszti kar történelmét az I. világháborútól napjainkig,
- egy országos hatáskörű katonai szervezet működését,
- a Honvédelmi Minisztérium működését, háttérintézmények feladatait,
- az Országház működését,
- a honvédtisztképzés formáit és tartalmát a Nemzeti Közszerológati Egyetemen,
- a toborzóirodák feladatait és funkcióit,
- a Magyar Honvédség logisztikai rendszerének feladatait,
- a magyar híradás történetét a Magyar Honvédség és jogelődjei szervezetében.¹⁵⁵

Az ÖVAT teljesítése után a résztvevők az általános békeidőszaki mindennapos működésben

¹⁵⁵ Összhaderőnemi vezető altiszti tanfolyama (2021), pp. 17-35.

tudnak támogatás és segítség lenni mind a parancsnokok, mind a törzsek, mind pedig a legénység számára.

3.3.1.10. Összhaderőnemi Vezető Altiszti Tanfolyam (2023)

2023-ban az Összhaderőnemi Vezetői Altiszti Tanfolyam átdolgozásra került (a továbbiakban: ÖVAT 2023). Az ÖVAT 2023 célja, hogy az MH egység/alegység zászlósait és főtörzszászlósait felkészítse a szervezeti szintű parancsnoki- és törzsmunka támogatására, valamint, hogy képesek legyenek a honvédségi szervezetek parancsnokainak és törzseinek tanácsadójaként tevékenykedni altiszti és legénységi állományt illető ügyekben, illetve, hogy egység és magasabb szintű vezénylő zászlós feladataikat kimagaslóan ellássák.¹⁵⁶

A korábbi 20 hét helyett az ÖVAT 2023 csak 17 hetes, a beiskolázás feltétele a nyelvvizsgákon és parancsnoki-, vezénylő zászlósi támogató javaslatán túl, az EZT/EZT 2023 sikeres teljesítése, legalább „B” szintű teljesítményértékelés, legalább 320 pont a fizikai állapotfelmérésen és nemzetbiztonsági átvilágítás megléte.¹⁵⁷

Megváltoztak a vizsgafeltételek is, mivel a korábbi modulzáró vizsgák és gyakorlati jártasságszint felmérésén túl heti rendszerességgel kell önálló kutatáson alapuló 2-5 oldalas tanulmányokat is írni, ami szintén az értékelés részét képezi.¹⁵⁸

Az ÖVAT 2023 képzési tematikája:

- Altiszti identitás: Adminisztráció, Alapismeretek, Személyiségfejlesztés, Holisztikus fitness és egészség, Reziliens vezető és reziliens szervezet, Altiszti kar fejlesztése, Katonai hagyomány és örökség, szervezetfejlesztés, Angol nyelvi felkészítés, Modulzáró vizsga;
- Kommunikáció: Infokommunikációs ismeret, Nemzetközi hét, Kiber alaptanfolyam, Ügyviteli ismeretek, Hatékony katonai kommunikáció, Előadás módszertan, Kommunikációs gyakorlat, Kutatásmódszertan, Meggyőzés stratégiája, Asszertív kommunikáció, Stratégiai kommunikáció, Interjúkészítés, Tárgyalási készségek fejlesztése, Angol nyelvi felkészítés, Modulzáró vizsga;
- Vezetéstudomány: Szervezeti kultúra és értékrend, Változásmenedzsment, A dominancián alapuló vezetés, Megerősítő vezetési környezet, Feladatorientált vezetés, Helyzetfüggő vezetés, Döntés mechanizmusa, „TOP GUN” projekt, Szervezeti adaptáció, Műveletek

¹⁵⁶ Összhaderőnemi vezető altiszti tanfolyama (2023), p. 3.

¹⁵⁷ Összhaderőnemi vezető altiszti tanfolyama (2023), pp. 3-4.

¹⁵⁸ Összhaderőnemi vezető altiszti tanfolyama (2023), p. 4.

vezetése, Katonai vezetés elméletei, A coaching szemléletű szervezet, NATO altiszti irányelvek, Küldetésorientált vezetés, Kognitív tartomány, Angol nyelvi felkészítés, Modulzáró vizsga;

- Hadművelési ismeretek: Nemzetvédelmi és Katonai Stratégia, Biztonságpolitikai ismeretek, Az országvédelem, HM-HVK kapcsolat, A különleges jogrend, A katonai stratégia, Tervezési koncepciók, A művelettervezés, VUCA, Krízismenedzsment, Szövetségi feladatrendszer, MH Művelési Vezetés Rendszere, Parancsnokok stratégiai tervezési folyamata, Műveletek vezetése a gyakorlatban, Nemzetbiztonság folyamata, Tapasztalatfeldolgozás, Lelkeszi szolgálat hadműveletekben, Angol nyelvi felkészítés.

Az ÖVAT 2023 nem tartalmaz egyéni felkészülést, hanem 415 óra elmélet mellett 219 óra gyakorlatot tartalmaz, így összesen 624 órás a képzés a 645 órás (265 óra elmélet, 315 óra gyakorlat, 65 óra egyéni felkészülés) ÖVAT-hoz képest.

A főbb átalakítások az alábbi tanegységeket érintették:

Tanegység	ÖVAT óraszám	ÖVAT 2023 óraszám
Adminisztráció	26	7
Általános és katonai kommunikáció (személyiségfejlesztés, előadásmódszertan, kutatómódszertan, asszertív kommunikáció, stb.)	123	91
Testnevelés/Holisztikus fitness és egészség	20	13
Angol nyelvi felkészítés	50	47
Pszichológia, mentálhigiéné	9	0
Erőforrásgazdálkodás/ügyviteli ismeretek	15	6
Adminisztratív támogató szervezetek	10	7
Humán szolgálatok	12	7
Hadtörténelem	23	13
Társadalmi kapcsolatok	10	0
Katonai vezetési alapismeretek	29	145

/ vezetéselmélet		
Altiszti Támogató Csatorna	25	7
A parancsnokság és a törzs működése és kapcsolatrendszere	25	28
Stratégiai tervezés	11	43
Magyar Honvédség feladata, stratégia tervezés	46	35
Harcászati - hadműveleti tervezés és gyakorlat	56	67
Tanulmányutak	39	8
Kiber alaptanfolyam	0	15
Szervezetfejlesztés, reziliens vezető és szervezet, altiszti kar fejlesztése	0	51

5. sz táblázat Különbségek az ÖVAT és ÖVAT 2023 képzési tematikában (szerkesztette a szerző)

A táblázat alapján összességében megállapítható, hogy míg az ÖVAT inkább a békaidőszak beli működésre helyezte a hangsúlyt, addig az ÖVAT 2023 tananyaga elsődlegesen a nem békeidőszaki működéshez kapcsolódó feladatok ellátásának megismerését és begyakorlását célozza, amely összhangban van a Magyar Honvédség irányelveivel, valamint a megváltozott geopolitikai környezettel.

3.4. Küldetésorientált katonai vezetés a Magyar Honvédségben

A hadseregben alkalmazott vezetési modellek közül az egyik legfontosabb és legmodernebb megközelítés a küldetésorientált vezetés. Ez a vezetési forma különösen a gyorsan változó harci helyzetekben bizonyul hatékonnak, ahol a katonai vezetőknek rugalmasságra, kezdeményezőkézségre és felelősségteljes döntéshozatalra van szükségük.

„A katonai vezetés (military leadership) olyan egyedi vonásokkal bíró társadalmi tevékenység, amely során a katonai szervezet vezetője, a parancsnok alárendeltjeit befolyásolja az előljáró által meghatározott szervezeti feladatok végrehajtására, egy cél elérésére érdekében, a

megfelelő feltételek mellett, de esetlegesen azok hiányában is, akár bonyolult (veszélyes) körülmények között.”¹⁵⁹

A Magyar Honvédség erő kifejtésének növelése érdekében a MH Honvéd vezérkari főnök az erő kifejtés egyik irányaként már a 2009-ben meghatározta, hogy a folyamatosan változó kihívásoknak megfelelően - a szolgálati kultúra megújításával egyidejűleg - új megközelítést kell a parancsnoki vezetésben alkalmazni, amelyhez korszerű vezetéselmélet elsajátítása is szükséges. Az új szemléletet úgy kell meghatározni, megfogalmazni, hogy azt az alacsonyabb rangban lévők is megértsék, valamint a korábbi vezetői beidegződések az idősebb parancsnokoknál is megváltoztatásra kerüljenek.¹⁶⁰

A küldetésorientált vezetés (angolul: *mission command*) lényege, hogy a felsőbb szintű vezetők világosan megfogalmazzák a célokat, de a végrehajtás módját az alacsonyabb szintű parancsnokokra és a katonákra bízzák. Ez a rendszer nagyfokú önállóságot, kezdeményezőkétséget és felelősségvállalást követel meg az egyes katonai egységek vezetőitől. Az együttműködés alapja a parancsnoki bizalom, a feladatvégrehajtáshoz szükséges kompetencia, valamint végrehajtói kockázatvállalás azonnali – szükség esetén kreatív - cselekvéssel a művelet végrehajtása során. A küldetésorientált vezetés alkalmazásának feltétele az egységes felkészítés, és hogy a békeidőben is hasonló jellegű legyen a felek működési mechanizmusa.¹⁶¹

A küldetésorientált működéshez az alábbi alapelvek teljesülése szükséges:

- kritikus és kreatív problémamegoldás,
- agilis műveleti végrehajtás bizonytalan és komplex környezetben,
- kölcsönös bizalomra épülő összetartó csapatműködés,
- közös gondolkodásmód,
- egyértelmű parancsnoki szándék és egyértelmű feladatszabás, harcparancs,
- kockázatvállalás,
- katonaszakma élethosszig tartó tanulása.¹⁶²

A Magyar Honvédségben is egyre nagyobb hangsúlyt kap a küldetésorientált vezetés,

¹⁵⁹ CSENGERI János: A légierő specifikus vezetői kompetenciái, kialakításuk lehetséges metodikái, fejlesztésének javasolt módszerei a vezetői képzésben, in: Krajnc Zoltán (szerk.): A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája (tanulmánykötet), NKE HHK, Budapest, 2014., p. 84.

¹⁶⁰ LIPPAI Péter (2009): A küldetésorientált katonai vezetés szemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva, Doktori értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, pp. 10-12.

¹⁶¹ CZEGLÉDI Mihály (2016): A küldetésorientált vezetés szövetségeseink doktrínáiban, Honvédségi Szemle, 114. évf. 5. sz., p. 4-5.

¹⁶² Army Doctrine Reference Publication (ADRP) (2012): 6-22-1-3

különösen a NATO integráció és a modernizációs törekvések következtében. Az elmúlt években a magyar katonai vezetők egyre inkább a rugalmas, adaptív és felelősségközpontú vezetési formák felé mozdultak el. Annak ellenére, hogy rendszer szinten még jelen van a sablonosság és a szokásalapú gondolkodás. A küldetésalapú vezetői kultúra teljes körű elterjesztéséhez arra van szükség, hogy minden területen cél legyen a valós eredmények felmutatása, a kommunikációban és a szabályzók szintjén is megszüntetésre kerüljön az „így szoktuk” hozzáállás, emellett pedig a legjobb gyakorlatok (best practice) folyamatosan átültetésre és frissítésre kerüljenek.¹⁶³

A küldetésorientált vezetés nem megfelelő alkalmazása esetén negatív következményekkel, kockázatokkal kell számolni. Rövid távon veszély lehet, hogy a parancsnok nem rendelkezik a parancskiadásra a helyzethez szükséges minden információval, így változások esetén parancsát pontosítani szükséges. Szoros keretek esetén a kiegészítő harcintézkedések komoly erőforrásokat kötnek le. Mindazonáltal technikai és kommunikációs nehézségek esetén a harccselekmény megtorpanhat, amíg a kapcsolat helyre nem áll. Hosszú távú negatív hatása az alárendelt állomány parancsnok iránti lojalitásának-, valamint motivációjának csökkenése. Ezáltal bizalomhiány alakul ki, mind a parancsnok, mind a szervezet irányába, ami a műveleti sikertelenség és kudarcok mellett, az alárendelték pályaelhagyáshoz is vezethet.¹⁶⁴

A küldetésorientált vezetés napjainkra kiegészül a digitális transzformáció adaptációinak lehetőségeivel (küldetés alapú vezetés 2.0, a továbbiakban: KAV 2.0). A KAV 2.0 révén az integrált hadviselés az iránymutatás és decentralizált végrehajtás révén komplexebb válsághelyzetek kialakulását teszi lehetővé, amely során akár a korlátok nélküli hadviselés is alkalmazható. A korlátok nélküli hadviselés alapelvei a mindenirányúság, a szinkronicitás és az aszimmetrikus információs fölény. Ennek köszönhetően az integrált hadviselés egyszerre támaszkodik a tradicionális és irreguláris szemléletmódok alkalmazására, amely elősegíti a kiszámíthatatlan környezetben történő nagyon gyors reagálást. A reagálóképesség további növeléséhez azonban már digitalizációra, a robotizációra és a mesterséges intelligenciára is szükség van. Ennek lehetséges fajtái:

- ember és gép együttműködése – félautonóm rendszerek tömeges irányítása, amely az ember határozza meg a célpontokat és a gépek decentralizáltan végrehajtják a feladatokat,
- ember és algoritmus együttműködése – észlelési és döntéshozatali folyamatok

¹⁶³ CZEGLÉDI Mihály (2021): A küldetésorientált vezetési szemlélet kialakulását befolyásoló tényezők, *Hadtudományi Szemle*, 2021/1, pp. 80-83.

¹⁶⁴ BÁLINT László (2021): Gondolatok a küldetésorientált vezetésről, *Honvédségi Szemle*, 2021/5. sz., pp. 76-79.

felgyorsulása,

- ember és gép összeolvadása – emberi testbe ültetett hardver és szoftver együttes működése teljesítőképesség növelése érdekében, kognitív és fizikai szinten egyaránt.¹⁶⁵

A küldetésorientált vezetés területét áttanulmányozva az alábbi előnyöket és kihívásokat azonosítottam be:

Előnyök:

- gyorsabb reakcióidő – a decentralizált döntéshozatal lehetővé teszi a harctéri helyzetek gyors kezelését,
- magasabb morál és elkötelezettség – az alárendeltek nagyobb felelősséget kapnak, ami növelheti motivációjukat,
- jobb alkalmazkodóképesség – az egységek rugalmasabban tudnak reagálni a változó körülményekre harci helyzetekben.

Kihívások:

- megfelelő képzés szükségessége – az önálló döntéshozatalra, illetve annak megengedésére meg kell tanítani az alárendelteket, valamint a parancsnokokat,
- bizalom és koordináció – a parancsok és alárendeltek közötti magas fokú bizalom és hatékony kommunikáció nélkül a rendszer nem működik megfelelően,
- technológiai függőség – a modern hadviselésben az informatikai rendszerek túlzott használata kockázatokat rejthet magában.

Kutatásaim során arra jutottam, hogy a küldetésorientált vezetés magyarországi alkalmazásának főbb területei az alábbiak lehetnek:

- katonai kiképzés reformja – a tiszti és altiszti képzés során egyre nagyobb hangsúlyt kaphasson az önálló döntéshozatal és az adaptív gondolkodás,
- digitális technológia alkalmazása – az új vezetési modellek kapcsolódjanak a modern informatikai rendszerekkel és a harctéri kommunikációs eszközökkel, amiket megfelelő módon szabályozni szükséges, úgyhogy az emberi gondolkodás indokolatlanul ne kerüljön háttérbe,
- NATO-szabványokhoz igazodás – A magyar katonai doktrínák, törzsszolgálati szabályzatok illesztése a szövetséges országok által alkalmazott vezetési elvekhez.

A küldetésorientált vezetés jelentős fejlődésen ment keresztül az elmúlt két évszázad során, és

¹⁶⁵ PORKOLÁB Imre (2019): Szervezeti adaptáció a Magyar Honvédségben: küldetésalapú vezetés 2.0 a digitális transzformáció korában, Honvédségi Szemle, 147. évf., 1. sz. pp.4-9.

a modern hadseregek egyik legfontosabb vezetési módszerévé vált.

A Magyar Honvédség számára ez a megközelítés nemcsak a műveleti hatékonyságot növeli, hanem a katonák önállóságát és kezdeményezőképességét is elősegíti. Bár a módszer alkalmazása számos kihívást is jelent, a megfelelő képzéssel és technológiai támogatással a küldetésorientált vezetés kulcsfontosságú eleme lehet a jövő katonai stratégiájának.

3.5. A mesterséges intelligencia katonai alkalmazási lehetőségei

A mesterséges intelligencia (a továbbiakban: MI) A mesterséges intelligencia (MI) az elmúlt években általános célú technológiává (general-purpose technology) vált, amelynek hatása messze túlmutat az informatikai szektoron. Paradigmateremtő és életmódformáló szerepét, valamint gyorsuló innovációs és diffúziós ütemét jelzi, hogy számos, korábban csupán a tudományos-fantasztikus narratívákban megjelenő MI-alapú eszköz és rendszer mára kézzelfogható valósággá vált. Ilyen példák az önvezető járműrendszerek, illetve az emberi kommunikációra képes humanoid robotplatformok, amelyek az ember-gép interakció minőségét és a mindennapi technológiahasználat normáit egyaránt átformálják.¹⁶⁶

Az MI mindazonáltal egyre nagyobb szerepet játszik a modern hadviselésben, különösen az információfeldolgozás, a stratégiai döntéshozatal és az operatív hatékonyság növelése terén. A Magyar Honvédség számára az MI technológiák alkalmazása jelentős előnyt jelenthet mind az egyéni, mind a műveleti, mind a parancsnoki döntéshozatal területén.

Az MI alapját a Big-Data (nagy mennyiségű adat) feldolgozás adja. Korábban a feldolgozási sebesség még nem tette lehetővé, hogy a Big-Data a mindennapi használat szerves része legyen a tárolórendszer kapacitásának korlátozottsága- és az ebből adódó jelentős mennyiségű szerverigény miatt. A felhő technológia elterjedésével a gépi tanulás (Machine Learning) a pontosabb algoritmusoknak köszönhetően megbízhatóbb és pontosabb elemzéseket tud végezni.¹⁶⁷

Az MI elsődleges alkalmazási területei katonai viszonylatban az adatfeldolgozás és hírszerzés, a kiberbiztonság fokozása, kiberfenyegetések elhárítása, autonóm rendszerek, járművek és drónok alkalmazásának lehetősége, harctéri szimulációk gyakorlása és kiképzés

¹⁶⁶ NÉMETH András-VIRÁGH Krisztián (2022): Mesterséges intelligencia és haderő – A mesterséges intelligencia területei, Haditechnika, 2022/4., p. 2.

¹⁶⁷ SZALONTAY Zoltán (2018): BI trendek 2018-ban - Az üzleti intelligencia fejlődésének fő irányai 2018-ban (2018.01.16.) (<https://www.controllingportal.hu/bi-trendek-2018-ban>, letöltés: 2025.03.09.)

hatékonyságának fokozása.^{168, 169}

Az MI katonai jellegű felhasználása széles területet ölel fel:¹⁷⁰

Hírszerzés és adatfeldolgozás

Az MI képes hatalmas mennyiségű adat gyors és hatékony elemzésére, ami elengedhetetlen a modern hírszerzésben. Az automatizált adatbányászati technikák segítségével az MI rendszerek képesek azonosítani a mintázatokat és anomáliákat, amelyek emberi elemzők számára nehezen észlelhetők. Ezáltal növelhető a hírszerzési információk pontossága és relevanciája, ami közvetlenül támogatja a döntéshozatalt.

Felderítés és megfigyelés

Az MI-alapú rendszerek alkalmazhatók a felderítési és megfigyelési feladatokban is. Például drónok és műholdak által gyűjtött képi és szenzoros adatok valós idejű elemzése lehetővé teszi a gyors reagálást és a potenciális fenyegetések azonosítását. Az MI képes azonosítani a járműveket, fegyverrendszereket és más releváns objektumokat, ami növeli a helyzetismeretet és a műveleti hatékonyságot.

Logisztika és ellátáslánc menedzsment

A hadsereg logisztikai műveletei rendkívül összetettek, és az MI alkalmazása optimalizálhatja az ellátásláncokat. Az MI-alapú rendszerek képesek előre jelezni az erőforrás-szükségleteket, optimalizálni a készletezést és a szállítási útvonalakat, valamint minimalizálni a költségeket és a késedelmeket. Ezáltal biztosítható, hogy a csapatok időben és megfelelő mennyiségű ellátmányhoz jussanak.

Kiképzés és szimuláció

Az MI alkalmazása a katonai kiképzésben és szimulációkban is jelentős előnyökkel jár. Az intelligens szimulációs rendszerek valósághűen modellezhetik a harci helyzeteket, lehetővé téve a katonák számára a különböző forgatókönyvek gyakorlását. Ezek a rendszerek képesek adaptálódni a résztvevők teljesítményéhez, személyre szabott visszajelzéseket nyújtva, ami növeli a kiképzés hatékonyságát.

¹⁶⁸ TONIN, Matej (2019): Artificial Intelligence: Implications for NATO's Armed Forces. (A NATO Parlamenti Közgyűlése Technológiai és Biztonsági albizottsága által 2019. október 13-án elfogadott jelentés - <https://www.nato-pa.int/document/2019-stcttc-2019-report-artificial-intelligence-tonin-149-stctts-19-e-rev1-fin> Letöltés: 2025.03.09.)

¹⁶⁹ SCHARRE, Paul (2018): Army of none: Autonomous weapons and the future of war, W.W. Norton & Company, New York (US), pp. 200-250.

¹⁷⁰ NÉGYESI Imre (2024): A mesterséges intelligencia katonai felhasználásának lehetőségei, Zrínyi Kiadó, Budapest, pp. 30-41.

Kiberbiztonság

A kiberhadviselés korában az MI kulcsszerepet játszik a kiberbiztonság terén. Az MI-alapú rendszerek képesek valós időben észlelni és reagálni a kibertámadásokra, azonosítani a sebezhetőségeket és előre jelezni a potenciális fenyegetéseket. Ezáltal növelhető a katonai hálózatok és rendszerek védelme.

Hadisérültek rehabilitációja¹⁷¹

Az MI az orvosi képalkotás és diagnosztika területén is segítséget tud adni. Gépi tanulás és gépi látás segítségével, algoritmusok alapján képes nagypontossággal és elemezni a röntgen-, CT- és MRI felvételeket. A gyorsabb diagnózis pedig hozzájárulhat a sérült időben megkezdett kezeléséhez, amelynek köszönhetően a túlélési esélyek javulhatnak. Emellett az MI terápiás és jóléti ajánlásokkal segítheti a az egészségügyi dolgozókat.

Alábbiakban összegeztem az MI egyéni, műveleti és vezetői döntéshozatalban betöltött szerepét, lehetőségeit, hatásait.

Az MI hatása az egyéni döntéshozatalra

Az MI jelentős szerepet játszik a katonák egyéni döntéshozatalának támogatásában az alábbi területeken:

- Gyors és pontos információfeldolgozás: az MI-alapú rendszerek valós idejű információkat szolgáltatnak, segítve az egyéneket a gyors és pontos helyzetfelismerésben, valamint a valós idejű adatelemzés révén az MI képes javaslatokat tenni a lehetséges cselekvési irányokra, figyelembe véve a rendelkezésre álló adatokat és a korábbi tapasztalatokat, ezáltal segíteni a döntéshozatalban;
- Kiképzés és adaptáció: az MI rendszerek személyre szabott kiképzési programokat kínálhatnak az egyén korábbi eredményei-, illetve a várható harccselekmény ismerete alapján (szimuláció), így hozzájárulhatnak a katonák felkészültségének növeléséhez, műveleti sikerükhöz;
- Fizikai és mentális terhelés monitorozása, csökkentése: az MI-alapú rendszerek monitorozhatják a katonák fiziológiai állapotát, és szükség esetén figyelmeztethetnek a túlzott stresszre vagy fáradtságra, ami befolyásolhatja a döntéshozatali képességet, reakcióidejét.

¹⁷¹ NÉGYESI Imre - KISS Csaba (2024): A mesterséges intelligencia a hadisérültek rehabilitációjában, *Hadtudományi Szemle*, 17. évf. 1. sz., pp. 122-124.

Az MI hatása a parancsnoki döntéshozatalra

A parancsnoki szinten az MI jelentős hatással lehet a stratégiai döntéshozatalra és a csapatok irányítására

- Valós idejű harci helyzetértékelés: az MI lehetővé teszi a parancsnokok számára, hogy naprakész információk alapján hozzanak döntéseket;
- Szcenárió-alapú döntéstámogatás: az MI képes különböző hadműveleti forgatókönyvek szimulálására, amelyek segítik a stratégiai tervezést;
- Parancsnoki stresszkezelés és pszichológiai támogatás: az MI rendszerek hozzájárulhatnak a parancsnokok mentális állapotának fenntartásához.

Az MI hatása a műveleti döntéshozatalra

A műveleti szinten az MI hozzájárul a hadműveletek tervezéséhez és végrehajtásához:

- Stratégiai adatfeldolgozás: az MI nagy mennyiségű, különböző forrásokból származó adatot képes gyorsan elemezni és értelmezni, elősegítve a pontosabb döntéshozatalt, biztosítva a parancsnokok számára a teljes képet a műveleti helyzetről;
- Automatizált logisztika és erőforrás-menedzsment: az MI rendszerek optimalizálhatják az utánpótlási láncokat és a katonai erőforrások elosztását;
- Harci helyzetek elemzése és reakciók gyorsítása: az MI-alapú rendszerek képesek gyorsabb és hatékonyabb műveleti döntéseket támogatni;
- Előrejelzés: az MI-alapú rendszerek képesek előre jelezni az ellenség mozgását és szándékait, lehetővé téve a proaktív műveleti tervezést, erőforrás-elosztást.

Kihívások és etikai kérdések

Bár az MI jelentős előnyöket biztosít, számos kihívással is jár, használatával kapcsolatban akadnak kihívások, valamint felmerülnek etikai kérdések is. A legnagyobb kockázat az adatbiztonság és megbízhatóság területén van. Mint minden számítástechnikai rendszer, az MI is kitett a kiberfenyegetéseknek. Így, ha csak az MI-ra támaszkodik a parancsnok, vagy a műveletet végrehajtó személy, akkor lehet, hogy a kapott adat kompromittálódhat, vagy a feldolgozás során bizonyos információk elakadnak. Ezért fontos, hogy az emberi és gépi döntéshozatal egyensúlya megmaradjon, és az MI ne vegye át teljes mértékben az emberi döntéshozatalt. Ez egyben az autonóm fegyverrendszerek használatára vonatkozó morális dilemmák etikai kérdéseit is magába foglalja.

A mesterséges intelligencia számos területen képes pozitív hatást kifejteni a katonai rendszerekben, legyen szó az egyéni döntéshozatal támogatásáról, a műveleti hatékonyság

növeléséről vagy a parancsnoki stratégiai döntések megkönnyítéséről. Az MI alkalmazása azonban jelentős kihívásokkal és etikai dilemmákkal is jár, amelyeket megfelelő szabályozásokkal és biztonsági intézkedésekkel kell kezelni. Az MI integrálása a honvédség struktúrájába hosszú távon jelentős előnyöket hozhat a katonai műveletek hatékonyságának növelésében.

3.6. Vezetőkkel szembeni elvárások a Magyar Honvédségben

A XXI. századra jelentős átalakuláson mentek keresztül a vezetőkkel szembeni elvárások. Az innováció, a technológiai fejlődés, a digitalizáció, valamint a generációs különbségek szükségessé teszik a vezetői felfogás módosítását.

A vezetéssel kapcsolatos szakirodalom sokféleképpen definiálja a vezetést. Bakacsi megállapítása alapján vezetés során a vezető meghatározza – utasítás vagy parancs formájában - a beosztottaktól elvárt tevékenységeket, szervezeti célokat.¹⁷² Azaz a vezetés „egy olyan folyamat, amely során a vezető képes hatást gyakorolni másokra, és elérni azt, hogy az egy meghatározott módon viselkedjen”.¹⁷³

A Magyar Honvédség összhaderőnemi doktrínája (a továbbiakban: ÖHD) kijelenti, hogy a NATO Szabványosítási egyezmények (a továbbiakban: STANAG) létfontosságúak a műveletek sikere szempontjából, mivel a műveletekben résztvevő nemzetek erőinek integrálása és szinergiája nélkülözhetetlen. Ennek hiányában a parancsnokok nem lesznek képesek megfelelően irányítani más nemzetekből származó alárendeltjeiket és kötelékeket.

Ezért a vezetővel szemben elvárás, hogy kialakítsa az közös nyelvet, eljárásrendet, és magas minőségű kommunikációt. Ennek elengedhetetlen feltétele, hogy a vezetőnek legyen víziója, hogy hova tart, a cél eléréséhez mik lesznek stratégiai (katona-stratégiai), taktikai (műveleti) és operatív (harcászati) szintek.¹⁷⁴

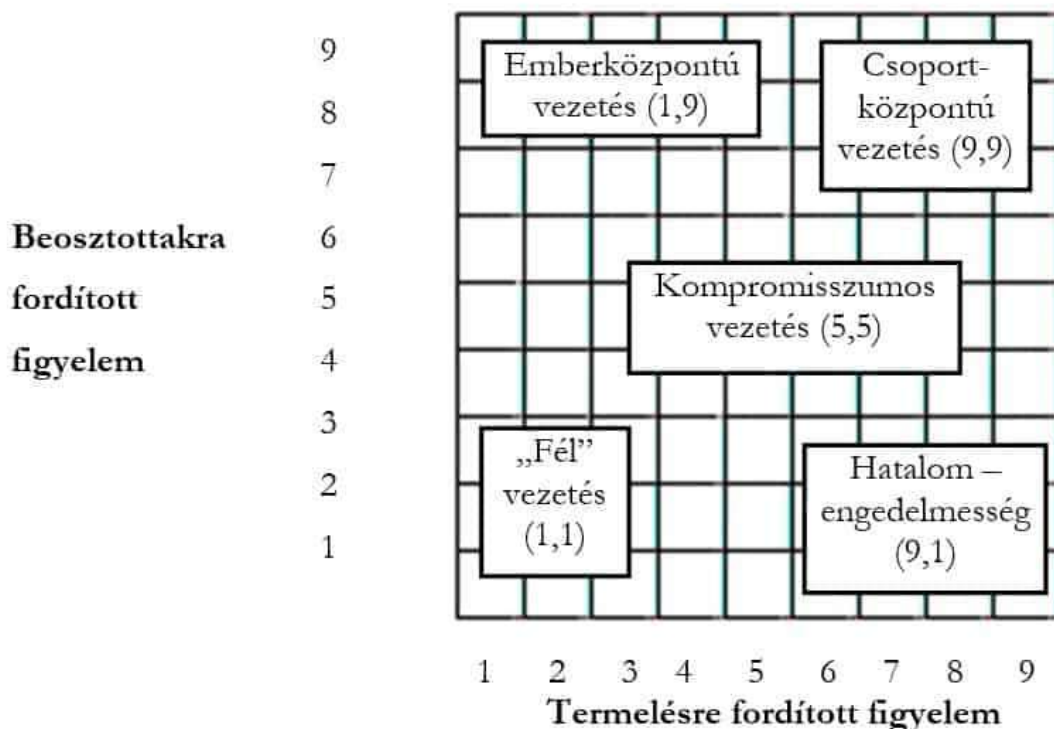
A különböző szinteken eltérő a vezetés fókusz, eltérő kompetenciák szükségesek mind a hadseregben, mind a civil életben. A katonai-stratégiai parancsnok felelős a hadjárat, hadszíntérrel kapcsolatos célkitűzésért, ezek megvalósításához szükséges erőforrásokért, és keretrendszerért. Összehasonlításképp ez a civil életben az igazgatói/főosztályvezetői pozícióban lévő vezetők szintje. A műveleti parancsnok feladata az alárendelt erők

¹⁷² BAKACSI Gyula (2010): Szervezeti magatartás., Aula Kiadó., Budapest, p. 183.

¹⁷³ RÉPÁCSKI Rita - JUHÁSZ Márta (2015): A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében., Alkalmazott pszichológia 15 évf. 3. sz., p. 84.

¹⁷⁴ Allied Joint Doctrine (AJP-01[E]) (2017), p.1-9.

tevékenységének definiálása (egyidejű vagy egymást követő tevékenységet tartalmazó tartós műveletek) és az egyes műveleti célok meghatározása. Ez a civil életben az osztályvezetői szint. A harcászati szint pedig az, ahol katonai célkitűzések megvalósítása érdekében az ütközetek és harcok történnek. Ezek sikeres teljesítése hozzájárul a műveleti és hadászati szintű sikerekhez. Ez a civil életben a csoportvezetői és munkatársi szint.¹⁷⁵ A vezetés „a fegyveres erők irányítása, vezetése, koordinálása és felügyelete céljából egy személyre ruházott felelősség”.¹⁷⁶



3. sz. ábra Blake Mouton féle vezetői rács¹⁷⁷

A vezetéshez pedig kiváló vezetői képességekkel kell rendelkeznie a parancsnokoknak minden szinten. A vezetői képességek egy része velünk születik, másik részét pedig tanulás útján sajátítjuk el. Ezek része az emberi/jellembeli tulajdonságok, úgy, mint határozottság, elszántság, kitartás, kombinációs készség, kezdeményezőképesség, helyzetfelismerés, döntési képesség, igazságosság. Mindazonáltal fontos, hogy a parancsnok (vezető) a hatalommal képes legyen élni és ne visszaélni, megfelelő képpen tudja magát kifejezni, kommunikálni, rendelkezzen empátiával, legyen meg a személyes presztízse, és legyen nyitott az újdonságokra, a környezetéből érkező kezdeményezésekre, javaslatokra. Mindemellett pedig legyen képes a

¹⁷⁵ Magyar Honvédség összhaderőnemi doktrína (2018), Ált/44., p. I-12-17.

¹⁷⁶ Katonai terminológiai értelmező szótár (2015), Zrínyi Kiadó, Budapest, p. 699.

¹⁷⁷ CAI, Deborah A. - FINK Edward L. - WALKER Cameron B. (2021): Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton, Negotiation and Conflict Management Research, Volume 14, Number 1, p. 52

helyét és szerepét meglátni a szervezetben és ne csak nevében (rangjában) legyen vezető, hanem akként is tevékenykedjen.¹⁷⁸

A jó vezető a csapatközpontú vezetést alkalmaz az individualista megközelítés helyett, ahol az alárendeltekre irányított figyelem, azaz a kapcsolat, valamint a nyújtott teljesítmény is magas szintű. Ezt legjobban a Blake-Mouton féle vezetési rács mutatja be, ami a 3. sz. ábrán látható.

A Team Management csapatközpontú vezetés (9,9) esetében elkötelezett munkatársakkal találkozunk, akiknek fontos a küldetés, a tevékenység elvégzése, mindezt úgy, hogy közben magas minőségű kapcsolatokat alakítanak ki egymás között és a vezetővel is. Ez a feltétele annak, hogy hatékony és tartós legyen a munkavégzés, akár extrém körülmények és stressz mellett is; ami nagyobb elkötelezettséget és jobb szervezeti kultúrát, és gyorsabb konfliktuskezelést eredményez.¹⁷⁹

Az ÖHD megfogalmazásában a vezetésnek négy alappilére van:

- az előljáró szándékának világos megértése,
- a felelősség, hogy a beosztottak megfeleljenek ennek a szándéknak,
- időszerű döntések meghozatalának fontossága,
- a parancsnok eltökéltsége, hogy a tervtől a kivitelezésig végigkísérje a műveleteket.

Ez a megközelítés decentralizált döntéshozatalt követel meg, amely ily módon elősegíti a kezdeményezést, a gyors cselekvést, úgy, hogy közben megmarad a felsőbb szintű irányítás is. Ez a küldetésorientált vagy feladatközpontú vezetési stílus a feladatok teljesítését helyezi fókuszba, de a célhoz vezető út részeinek meghatározását az alárendeltekre bízza. Azaz a parancsnok a felelős, de részben átruházza a döntési jogkörét az alárendeltekre.¹⁸⁰

Két fajta ráhatás van a vezetői megközelítésben. A közvetett és a közvetlen. A magasabb szinteken többnyire közvetett módon vezetnek elgondolások kialakításával és nagyobb egységeken keresztül, amelyek megteremtik a lehetőségeket az alegységparancsnokoknak a feladatok végrehajtására. Az alegységvezetők feladata pedig, hogy közvetlen módon vezessék csapataikat.¹⁸¹

Emiatt is olyan fontos a tiszthelyettesek képzése, hiszen művelet végrehajtás közben bizonyos helyzetekben vezetői (parancsnoki) döntéseket is kell hozniuk, hogy ki tudják használni a kedvező lehetőségeket, és ne kelljen minden esetben megvárni, hogy a parancs a teljes utasítási láncon (szolgálati úton) végigmenjen.

¹⁷⁸ Katonai terminológiai értelmező szótár (2015), Zrínyi Kiadó, Budapest, p. 701

¹⁷⁹ Bakacsi Gyula (2010): Szervezeti magatartás., Aula Kiadó., Budapest, p. 191.

¹⁸⁰ Magyar Honvédség összhaderőnemi doktrína (2018), Ált/44, p. V-1.

¹⁸¹ Katonai vezetés (1997), FM 22-100, pp. 11-12.

Egy jó vezető törekszik az önképzésre, a fejlődésre és a folyamatos tanulásra, mivel ezek segítenek a reziliencia fenntartásában, és ezek révén javítható munkavégzés hatékonysága, mérsékelhető a fluktuáció és fokozható a csapatszellem.¹⁸²

Viszont azt is fontos tudatosítania a vezetőnek, hogy a munkaerőpiacon egyre fiatalabb generációk jelennek meg. Ezért a korábban könnyen alkalmazott autokratikus vezetési stílussal szemben egyre nagyobb az ellenszenv. A Z generáció számára a transzformatív vezetési modell alkalmazandó. A transzformatív vezetési stílus jellemzője a feltételes jutalmazás és kivételeken alapuló vezetői faktorok. A feladatkiadás során egyértelműek a feladatok, és egyértelműek az alacsony-, közepes-, magas teljesítményhez kapcsolódó büntetések, illetve jutalmak. Ez a típusú vezetés arra ösztönzi a vezetőt, hogy az átalakulás teljes lehetőségét kínálja fel a beosztottaknak, így azokat folyamatosan egyre nagyobb teljesítményre tudja sarkallni. Ezzel szemben a tranzaktív vezetési stílust a cél elérésének egyértelmű meghatározása, valamint a közvetlenül elérhető haszon (siker, anyagi ellentételezés, elismerés) és veszteség lehetőségének bemutatása jellemzi. A kutatások kimutatták, hogy a transzformatív vezetési stílus a hierarchia összes szintjén hatékony, ezzel szemben a tranzaktív vezetési stílus csak a hierarchia alsóbb szintjein működik.¹⁸³

Mindazonáltal érdemes figyelembe venni azt is, hogy megalkotásra került a digitális vezetés elmélete. Ebben elengedhetetlen szerepe jut a digitális képességek fejlesztésének, mind a vezető, mind pedig a beosztottak tekintetében. A digitális kompetenciák megléte, fejlesztése megjelenik a mindennapi tevékenységekben (elektronikus levelezés, internethasználat, számítógép kezelése) és a különböző katonai eszközök kezelésének ismeretében is. Ha a vezető nem képes a digitális eszközök alkalmazásának képességét elsajátítani, akkor jelentős mértékű hátrányba kerül, és nem lesz képes feladatait megfelelő módon ellátni. Mindazonáltal azt is érdemes figyelembe venni, hogy a digitális kompetenciák hiánya képtelenné teszi a vezetőt a vezetői feladatainak ellátására, ha egyébként azt a munkakörnyezet megkívánja.

A Magyar Honvédségnél egyre inkább előtérbe kerül a digitális kompetencia. A Magyar Hadsereg modernizációja révén nem csak a haditechnikai eszközök újulnak meg, hanem a gondolkodásmódot is meg kell változtatni. Ezeket az eszközöket másképp kell kezelni, mint elődeiket, ezért a kezelésükre a személyzetet ki/át kell képezni. A high-tech eszközök sikeres alkalmazásához azonban nem csak a kezelőszemélyzet átképzése szükséges, hanem nekik és

¹⁸² MUHORAY Róbert András (2019): Vezetőképzések összehasonlítása a civil életben és a Magyar Honvédségben., Hadtudományi szemle, 12. évfolyam, 4. szám, pp. 102-103.

¹⁸³ GYŐRI Ágnes - LENGYEL György - PERPÉK Éva (2020) Preferált vezetési stílus, vezetői és vállalkozói hajlandóság az egyetemi hallgatók körében., Metszetek, Vol 9. No 1., pp. 4-6.

vezetőiknek is kell beszélniük idegen nyelveket, - hogy nemzetközi környezetben megállják helyüket -, és képesnek kell lenniük a dinamikus gondolkodásra, a műveleti helyzethez történő rugalmas alkalmazkodásra, szükség esetén új eljárásrendek kitalálására.¹⁸⁴

3.7. Részkövetkeztetések

Az MH Altiszti Akadémia Acélkocka képzési rendszerében 5 db altiszti és zászlós tanfolyam van, amelyek a 2022-es geopolitikai helyzet megváltozása következtében jelentős módosításon mentek keresztül. Az összes képzés időtartam megváltozott és az arányok eltolódtak az elméleti túlsúly helyett a gyakorlat javára.

Kutatásaim során megállapítottam, hogy a képzések megváltoztatásának célja, hogy az altisztek és zászlósok a békeidőszakon kívüli működés során is bármikor megállják helyüket, betöltsék a pozíciójukat és a megfeleljenek a velük szemben megkövetelt harchelyzeti elvárásoknak, katonai direktíváknak. Mindazonáltal kritikaként fogalmazom meg, hogy az értékes képzéseken való részvétel időben jelentősen elnyúlik, így több év, vagy akár egy évtized is eltelhet, mire egy-egy képzésen részt vehetnek az altisztek, zászlósok.

A küldetésorientált vezetés (mission command) a modern hadviselés egyik alapvető vezetési filozófiája, amely a decentralizált döntéshozatalra, a parancsnoki szándék világos kommunikációjára és a beosztottak kezdeményezőképességére épül. A Magyar Honvédségben ez a megközelítés a NATO-doktrínákhoz igazodva került bevezetésre, és ezt veszik alapul a katonai műveletek vezetésének tárgyalása során.

A küldetésorientált vezetés megvalósulásának több alapelve van, amelyek mindegyike szükséges a teljes körű alkalmazáshoz. Ezek az alapelvek a következők: a résztvevők közötti bizalom, a kölcsönös megértés, az előljáró egyértelműen közvetített szándéka, a decentralizált végrehajtás és az időben meghozott döntések. Ezek az elvek biztosítják, hogy a beosztottak képesek legyenek önállóan cselekedni a parancsnoki szándék ismeretében, még akkor is, ha a kommunikáció megszakad vagy a helyzet megváltozik.

A mesterséges intelligencia (MI) fejlődése és térnyerése a jövőben a vezetés teljes folyamatát befolyásolni fogja: új döntési helyzetek jelenhetnek meg, az ember-gép együttműködés új viszonyokat teremthet. Az MI alkalmazása a katonai vezetésben számos előnnyel járhat, mint például a gyorsabb adatfeldolgozás, a prediktív elemzések és a döntéstámogatás.

¹⁸⁴ PETRÓCZY Levente (2023): A Magyar Honvédség digitális transzformációt hajt végre, honvedelem.hu, 2023.01.23. (<https://honvedelem.hu/hirek/a-magyar-honvedseg-digitalis-transzformaciott-hajt-veg-re.html>)
letöltés: 2023.03.17)

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. Az MI rendszereknek képesnek kell lenniük értelmezni a parancsnoki szándékot és alkalmazkodni a változó körülményekhez, ami komplex programozást és fejlett algoritmusokat igényel.

Kutatásaim során megállapítottam, hogy a Magyar Honvédségben a vezetőkkel szembeni elvárások középpontjában a küldetésorientált vezetés alapelveinek alkalmazása áll. A vezetőknek képesnek kell lenniük világosan kommunikálni a parancsnoki szándékot, bizalmat építeni beosztottaikkal és támogatni a beosztottak önálló döntéshozatalát.

Emellett a vezetőknek fel kell készülniük az MI rendszerek integrálására a vezetési folyamatokba. Ez magában foglalja az MI rendszerek működésének megértését, az adatvezérelt döntéshozatal alkalmazását és az ember-gép együttműködés optimalizálását. A vezetőknek képesnek kell lenniük felismerni az MI rendszerek korlátait és biztosítani, hogy az emberi döntéshozatal továbbra is központi szerepet játsszon a katonai műveletekben.

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 Honvédség altiszti képzési követelményeinek tudományos összehasonlítása igazolja, hogy az innováció, a technológiai fejlődés, a digitalizáció, valamint a generációs különbségek szükségessé teszik a vezetői felfogás módosítását. A Magyar Honvédség Altiszti Akadémia Acélkocka képzési rendszerében a képzési időtartam arányai eltolódtak az elméleti túlsúly helyett a gyakorlat javára, ez egyben biztosítja, hogy a résztvevők gondolati programozását is képező tanulás és a gyakorlatiasabb képzés során kialakuló szokások pozitív hatással legyenek a döntéshozatali kompetenciákra. A kiképzés közbeni gondolati programozás fejlesztése szükséges annak az érdekében, hogy az altisztek és zászlósok a békeidőszakon kívüli működés során, valamint háborús- vagy harcászati helyzetben is megfeleljenek a velük szemben megfogalmazott harchelyzeti elvárásoknak. Ezáltal a beosztásba kerülve alkalmazni képesek a küldetésorientált vezetési filozófiát, amely a decentralizált döntéshozatalra, a parancsnoki szándék és akarat világos kommunikációjára és a beosztottak kezdeményezőképességére épül.

4. A KATASZTRÓFAVÉDELMI SZERVEZETEK FELKÉSZÍTÉSI ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI RENDSZERE, ANNAK FEJLESZTÉSE

4.1. A katasztrófák és az ellenük való védekezés rendszere, irányítása

A katasztrófa a Magyar Értelmező Kéziszótár meghatározása szerint nagyarányú szerencsétlenség, sorscsapás. E szóhasználatból kiemelendő a „nagyarányú” jelző, mert a mindennapi életben a katasztrófa vulgáris szóhasználatként él olyan esetekben is, amikor az az egyén számára bekövetkezett szerencsétlenséghez kapcsolódik.¹⁸⁵

A szakirodalmi és lexikális meghatározások alapján a katasztrófa olyan rendkívüli súlyosságú esemény, amely jelentős mértékű károsodást okoz, és képes visszafordíthatatlan következményeket előidézni az érintett környezetben. Az eredeti állapot helyreállítása ilyen esetekben rendkívüli mértékű erőforrás- és időráfordítást igényel, gyakran a rendelkezésre álló kapacitások teljes mozgósításával.¹⁸⁶

A hatályos Katasztrófavédelmi törvény értelmező rendelkezése szerint a „...*katasztrófa: a veszélyhelyzet kihirdetésére alkalmas, illetve e helyzet kihirdetését el nem érő mértékű olyan állapot vagy helyzet, amely emberek életét, egészségét, anyagi értékeit, a lakosság alapvető ellátását, a természeti környezetet, a természeti értékeket olyan módon vagy mértékben veszélyezteti, károsítja, hogy a kár megelőzése, elhárítása vagy a következmények felszámolása meghaladja az erre rendelt szervezetek előírt együttműködési rendben történő védekezési lehetőségeit, és különleges intézkedések bevezetését, valamint az önkormányzatok és az állami szervek folyamatos és szigorúan összehangolt együttműködését, illetve nemzetközi segítség igénybevételét igényli.*”¹⁸⁷

A Katasztrófavédelmi törvényben leírt fogalom meghatározza az elhárításra irányuló feladatokat is. Az állam a számára nagy kihívást jelentő katasztrófák ellen védekezik. Létrehozzák a védekezés szervezet, feladat és intézkedési rendszerét, ami nem csekély költségvetési kiadást követel meg az egyes országoktól.

¹⁸⁵ <https://mek.oszk.hu/adatbazis/magyar-nyelv-ertelmezo-szotara/kereses.php?kereses=katasztr%C3%B3fa> (letöltés: 2025.06.12.)

¹⁸⁶ MUHORAY Árpád (2022): A katasztrófavédelem irányítási modelljének vizsgálata, In.: Studdia Doctorandorum Alumnae Válogatás a DOSz Alumni Osztály tagjainak doktori munkáiból. Szerkesztő: SZABÓ Csaba Budapest, p. 399.

¹⁸⁷ 2011. évi CXXVIII. törvény a katasztrófavédelemről és hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról 3. § 5. (a továbbiakban: Kat.)

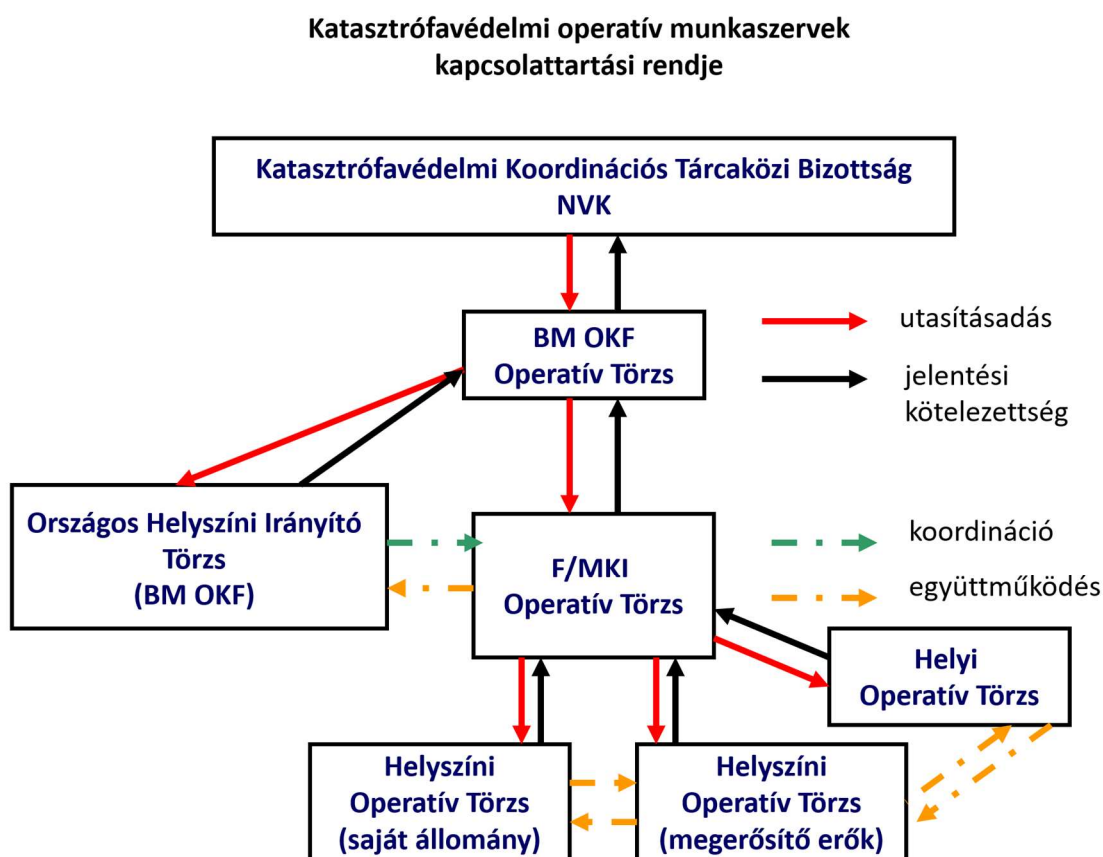
A katasztrófák felszámolására létrehozott szervezetek nem képesek egyedül megoldani a feladatokat, szükség van más szervezetek bevonására. A katasztrófavédelmi szervezetek mellett szinte állandó együttműködők a kárhelyszíneken az egészségügyi mentőszolgálat és a rendőrség egységei. A legtöbb országban a katasztrófavédelmi szervek elsődleges beavatkozói a tűzoltóságok. Elhúzódó időben lezajló, a lakosság védelmét, létfontosságú fogyasztási javakkal történő ellátását igénylő helyzetben a polgári védelmi szervezetek is mozgósításra kerülhetnek. Számos alkalommal egyik katasztrófatípus bekövetkezése kiválthatja más típusú katasztrófák bekövetkezését, azaz dominóhatás jöhet létre. Például egy árvízi helyzet által előtört ipari telepen egyéb súlyos balesetek is bekövetkezhetnek, veszélyes anyagok is szabadulhatnak fel, így az árvízi védekezést szervező vízügyi szervek mellett a katasztrófavédelem, a polgári védelem, az iparbiztonsági szervek, az állami egészségügyi szervek, elektromos szolgáltatók, ágazati kárelhárítók is részt kell, hogy vegyenek. A védekezés tehát általában több különböző szervezet együttműködésével valósítható meg. A szervezetek külön-külön végrehajtják a szakmai kompetenciájukba tartozó feladatokat. A megfelelő helyen és időben, egymásutániségben vagy együttesen elvégzendő feladatokat koordinálni kell, a különböző szervezeteket a parancsnokaikon, vezetőiken keresztül kell irányítani.

A védekezés irányítás érdekében irányítási szervezeteket, Operatív Törzseket kell létrehozni, melynek felelős vezetője van, tevékenysége célirányosan műveleti szempontok alapján felosztott. Az integrált katasztrófavédelmi operatív törzsek olyan komplex irányítási és koordinációs struktúrák, amelyek egységes rendszerbe foglalják a különböző hivatásrendek és szervezetek képviselőinek szakmai kompetenciáit, az érintett közigazgatási szervek jogszabályban rögzített hatásköreit, a rendelkezésre álló logisztikai kapacitásokat, valamint a speciális beavatkozási és problémamegoldási módszereket, ezáltal biztosítva a katasztrófa-elhárítás hatékony, összehangolt végrehajtását. A katasztrófavédelmi hivatásos szervek törzsei munkájukkal elősegítik a biztonság megteremtését. Az operatív törzs olyan tervező, szervező, adatgyűjtő, kidolgozó, koordináló szerv, mely egy meghatározott feladat végrehajtása érdekében különböző szakemberekből kerül megalakításra. Általában olyan esemény bekövetkezése esetén kerül létrehozásra, amikor a parancsnokságok, törzsek megszokott tevékenységének folytatása mellett, ettől eltérő, fontos feladat végrehajtásáról kell gondoskodni. A törzsekben klasszikusan célszerű létrehozni vezetésbiztosító-támogató, elemző-értékelő, műveletirányító és logisztikai részlegeket.

A katasztrófavédelem különböző szintjein - országos, területi és helyi igazgatásban egyaránt - működnek operatív törzsek. Ezek közé tartoznak: a KKB Nemzeti Veszélyhelyzet-kezelési Központ; a Belügyminisztérium Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóságának Operatív

Törzse; a BM OKF Országos Helyszíni Irányító Törzse; a Főigazgatóság/Vármegyei Katasztrófavédelmi Igazgatóság Operatív Törzse; a Vármegyei Katasztrófavédelmi Igazgatóság Helyi Operatív Törzse, valamint a Helyszíni Operatív Törzs.¹⁸⁸

A következő ábrán bemutatom az egyes törzsek alá-fölérendeltségi és kapcsolattartási rendjét. A hierarchikus viszonyok tükröződnek a törzsek kapcsolatában is, melyet leginkább az utasításadás joga és a jelentés bekérés lehetősége szimbolizál.



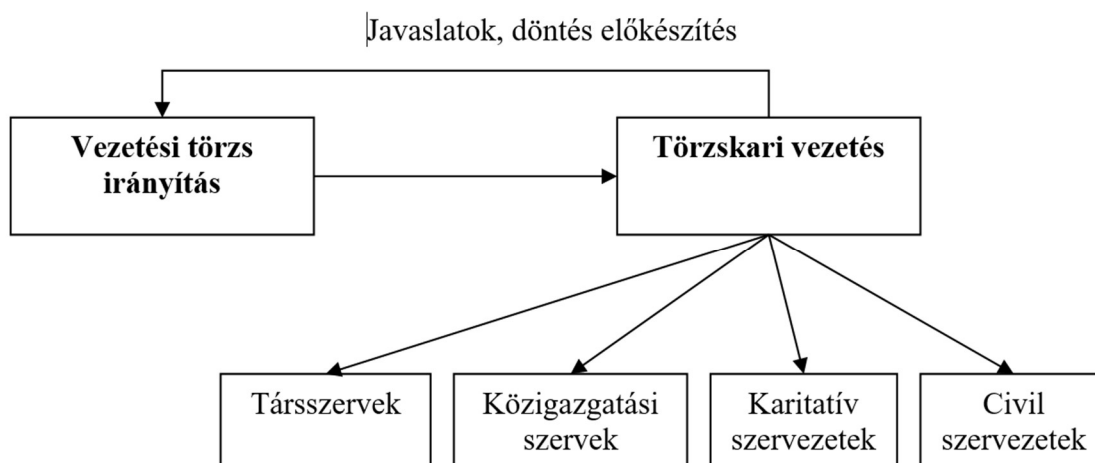
4. sz. ábra A katasztrófavédelmi operatív munkaszervek kapcsolattartási rendje. Forrás: BM OKF főigazgatójának 12/2023. sz. intézkedése

Meghatározó az események kezelésének irányítási módja, amely a Tűzoltási Szabályzat és Műszaki Mentési Szabályzat szerint valósul meg. Amennyiben a beavatkozó erőket a tűzoltásvezető egyedül irányítja lehet *alapirányítás*, amikor a tűzoltást végzőket és azok működését segítőket megosztva lehet irányítani lehet *csoporthirányítás*, amennyiben az esemény

¹⁸⁸ SCWEICKHARDT Gotthilf (2017): 3. A hivatásos katasztrófavédelmi szervműveletirányítási modellje. In: Közszerzési műveletirányítási rendszerek. A közös közszolgálati gyakorlat elméleti alapjai Studia Universitatis Communia Dialóg, Szerkesztette: KOVÁCS Gábor Campus Kiadó. pp. 59-85.

nagysága, bonyolultsága, a helyszín tagoltsága, a beavatkozó erők létszáma vagy egyéb körülmények a feladatok szélesebb körű megosztását indokolják akkor alkalmazható a *vezetési törzsirányítás*.

Olyan, a katasztrófavédelem hatáskörébe tartozó káresemények esetében, amelyek elhárítása a rendelkezésre álló hivatásos állomány és technikai kapacitás felhasználásával önállóan nem biztosítható, és amelyek Magyarország lakosságának személyi biztonságát, anyagi javait, valamint a létfontosságú rendszerek működését jelentős mértékben veszélyeztetik, a beavatkozási műveletek végrehajtása komplex koordinációt igényel. Az ilyen események jellemzője lehet a nagy kiterjedés, az elhúzódó időbeli lefolyás, a műveleti helyszín tagoltsága, a beavatkozó erők jelentős létszáma, továbbá olyan körülmények fennállása, amelyek a feladatok széleskörű megosztását, speciális műveleti képességek alkalmazását, valamint nagyszámú civil és önkéntes szervezet bevonását teszik szükségessé. Amennyiben a helyzet katasztrófa-veszély fennállását indokolja, de a veszélyhelyzet kihirdetésének jogi feltételei nem teljesülnek, a vezetési törzs munkájának támogatására, a műveleti és döntéstámogató tevékenység erősítése érdekében **törzskart** kell létrehozni. Ilyen helyzet lehet kritikus infrastruktúrát ért támadás, földrengés, tűz, árvíz, belvíz, tömegszerencsétlenség, súlyos ipari szerencsétlenség. A törzskar fogja össze célszerűen a beavatkozásnál közreműködő társszervek, a közigazgatás, önkormányzati szervek, a karitatív szervezetek és a civil mentőszervezetek helyszíni tevékenységét vezetőik útján.



5. sz ábra Az operatív törzs felépítése törzskari vezetésnél. Forrás: BM országos katasztrófavédelmi főigazgató 6/2016. (I. 24.) BM OKF utasítása 1. sz. melléklet 1.4.4

A fenti ábrán bemutatam a törzskari vezetés, irányítás elvi sémáját, mely munkamegosztás biztosítja a megoldási javaslatok megfogalmazását a résztvevő ágazatok részéről, a logikus

vezetői döntéselőkészítést, valamint a viszonylagos önállóságot is, hisz a katasztrófa következményei felszámolásában részt vevők feladataikat saját szervezeti vezetőik útján kapják meg, nem kerülve alárendelésre egyik szervtől a másikhoz a kárhelyszínen.

A törzskar állományát a hivatásos katasztrófavédelmi szervek kijelölt képviselői, valamint a káresemény felszámolásában közreműködő társszervek, közigazgatási szervek, továbbá karitatív és civil szervezetek döntési jogkörrel felruházott összekötői és megbízott képviselői alkotják.¹⁸⁹

A fejezet elején a katasztrófák következményei felszámolása során alkalmazandó operatív törzseket, a beavatkozások irányítási módjait azért mutattam be, mert a katasztrófavédelmi szervek felkészítése során az egyik legfontosabb szempont az eredményesség érdekében a csapatban való munka sajátosságainak elsajátítása, illetve a vezetővé, parancsnokká képzés és mindkettőhöz szükséges az alapos, magas szintű szakmai felkészültség elérése. A továbbiakban pedig a katasztrófák típusaival foglalkozom, amelyek ismerete, szintén elősegíti a védekezést, hisz tudni kell az állománynak, a beavatkozóknak, a kárt elszenvedő lakosságnak, hogy mi ellen kell küzdeni.

4.1.1. A katasztrófák típusai

A jogszabályokban, a szakirodalomban a katasztrófák csoportosítására több fajta meghatározás is honos. A szakirodalomban elméletileg mindenfajta típusba sorolása a katasztrófáknak elfogadható, ha a csoportosítás megalapozott logika mentén történik, mint ahogy ezt bemutatom a 6. sz. ábrán is.

Természeti katasztrófák: amelyek az emberi tevékenységtől függetlenül, a természet erőinek hatására elemi csapásként fordulnak elő.

Civilizációs katasztrófák: melyek az emberi tevékenységgel összefüggésben, helytelen emberi beavatkozás, mulasztás, figyelmetlenség, vagy technikai, technológiai hibák hatására következnek be.¹⁹⁰

Egyéb katasztrófák: minden olyan esemény, állapot, mely kimeríti a katasztrófa elemeit, például

¹⁸⁹ A BM országos katasztrófavédelmi főigazgató 6/2016. (I. 24.) BM OKF utasítása a Tűzoltás-taktikai Szabályzat és a Műszaki Mentési Szabályzat kiadásáról 1. sz. melléklet Tűzoltás-Taktikai Szabályzat 1.4

¹⁹⁰ MUHORAY Árpád - TEKNŐS László (2023): A területi védelmi bizottság tagjai, a helyi védelmi bizottságok elnökei, valamint a területi szintű védelmi igazgatási és katasztrófavédelmi feladatok ellátásában közreműködők felkészítésének feladatai, In.: A katasztrófavédelem lakosságfelkészítési feladatai. Főszerkesztő: SZABÓ Csaba, Pytheas Könyvmanufaktúra, p. 141.

a tömeges megbetegedés, a légszennyezettség, a felszíni és felszín alatti vizek szennyezése, vagy a kritikus infrastruktúra működési zavara, amely a lakosság alapvető ellátását több napon át, vagy több vármegye területén akadályozza.



6. sz. ábra A katasztrófák egy lehetséges csoportosítása. Forrás BM OKF

Hazai jogi környezetben a katasztrófavédelmi törvény végrehajtási rendeletének 2. sz. melléklete határozza meg a veszélyeztető hatások és az elégséges védelmi szint követelményeit. Ezen belül a veszélyeztető hatások a következők:

„1. elemi csapások, természeti eredetű veszélyek

- a) árvíz
- b) belvíz
- c) rendkívüli időjárás
- d) földtani veszélyforrások:
 - da) földrengés
 - db) földcsuszamlás
 - dc) beszakadás
 - de) talajsüllyedés

df) partfalomlás

2. ipari szerencsétlenség, civilizációs eredetű veszélyek

- a) a veszélyes anyagokkal foglalkozó üzem vagy küszöbérték alatti üzem*
- b) más létesítmény (ipari, mezőgazdasági) általi veszélyeztető hatás, veszélyes anyag szabadba kerülésének kockázata*
- c) távolság nukleáris létesítménytől:*
 - ca) atomerőműtől*
 - cb) kutató reaktortól*
- d) közlekedési útvonalak és csomópontok:*
 - da) veszélyes áruk szállítása*
 - db) jelentős forgalom*
 - e) veszélyes katonai objektum*

3. egyéb eredetű veszélyek

- a) felszíni és felszín alatti vizek (elsősorban az ivóvízbázisok) sérülékenysége*
- b) humánjárvány vagy járványveszély, valamint állatjárvány*
- c) a riasztási küszöböt elérő mértékű légszennyezettség*

4. kritikus infrastruktúrákkal kapcsolatos kockázatok

- a) a lakosság alapvető ellátását biztosító infrastruktúrák sérülékenysége*
- b) a közlekedés sérülékenysége*
- c) a közigazgatás és a lakosság ellátását közvetve biztosító infrastruktúrák sérülékenysége”¹⁹¹*

Amennyiben vizsgáljuk a katasztrófákat, azok típusait, károsító és pusztító hatásaikat, adódik az emberiség biztonsága érdekében a kérdés, hogy kell-e tenni valamit ellenük, kell-e létrehozni az embereknek, a közösségeknek, az államoknak valamely szervezett tevékenységet, netalán azt keretbe kell-e foglalni, megkülönböztetni más típusú tevékenységektől. Erre a kérdésre lehetséges válasz, hogy létre kell hozni a katasztrófavédelem rendszerét, amely Magyarország biztonsági rendszerének meghatározó részét képező szervezet, feladat és intézkedési rendszert. A tevékenységek és célkitűzések rendszere közvetlenül levezethető Magyarország Alaptörvényének rendelkezéseiből, valamint a Nemzeti Biztonsági és Védelempolitikai Alapelvekből. A szervezet létrehozását és feladatrendszerének kialakítását indokolja az Alaptörvényben rögzített alapjogok védelme, továbbá a Nemzeti Biztonsági Stratégiában

¹⁹¹ 234/2011. (XI. 10.) Korm. rendelet a katasztrófavédelemről és a hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról szóló 2011. évi CXXVIII. törvény végrehajtásáról

meghatározott, az ország biztonságát potenciálisan veszélyeztető tényezők – így a globális éghajlat- és környezetváltozás kedvezőtlen hatásai, a környezeti és civilizációs eredetű veszélyforrások, valamint a természeti és ipari katasztrófák – elleni hatékony védekezés szükségessége. E veszélyekkel szembeni hatékony felkészülés, a megelőzés, a védekezés, a károsító hatások mérséklése és az azt követő rehabilitáció alapvetően meghatározza társadalmunk működőképességét. E folyamatok garantálják az ipar, a kritikus infrastruktúrák és a létfontosságú rendszerelemek biztonságát, közvetlenül befolyásolják a gazdaság stabilitását és fejlődését, valamint a lakosság életfeltételeit és életszínvonalát. Mindezek összességében a közbiztonság egyik legfontosabb letéteményesévé teszik a katasztrófavédelmi tevékenységet.”¹⁹²

Az emberiség történeti fejlődésének vizsgálata során jól nyomon követhető a természeti katasztrófák ismétlődő előfordulása, amelyek folyamatosan kényszerítették az emberi közösségeket a védekezési mechanizmusok kialakítására és továbbfejlesztésére. A katasztrófák elleni védekezés fejlődése szorosan összefonódott a technikai, technológiai és műszaki innovációk alakulásával. A természeti eredetű veszélyek mellett az emberi tevékenység következtében kialakult, egyre nagyobb romboló potenciállal bíró civilizációs katasztrófák is szükségessé tették a védekezési rendszerek bővítését. Ennek eredményeként mára két alapvető védekezési terület különül el: a természeti és a civilizációs eredetű katasztrófák elleni védelem. A védekezés nem kizárólag műszaki és technológiai megoldásokat igényel, hanem komplex szervezési, jogi-szabályozási és igazgatási intézkedéseket is, amelyek integrált alkalmazása elengedhetetlen a hatékony kármegelőzés és kárfelszámolás érdekében. A katasztrófavédelmi tevékenység színtere a társadalmi struktúrák változásával párhuzamosan az egyéni és települési szintről fokozatosan országos, majd nemzetközi szintű együttműködési rendszerre fejlődött. A katasztrófák elleni védekezés hatékonysága alapvetően a strukturált és koordinált együttműködésen nyugszik, amelyben integrált módon vesz részt a lakosság, valamint a védekezési feladatok ellátására létrehozott hivatásos, önkéntes és polgári védelmi szervezetek. A katasztrófavédelmi igazgatás működésében kiemelt szerepet tölt be az állami, az önkormányzati és a közigazgatási szféra, különösen a megelőzés, a védekezés és a helyreállítás hármas egységét képező fázisokban.¹⁹³

A katasztrófák következményeinek felszámolása nem valósítható meg kizárólag a védelmi

¹⁹² MUHORAY Árpád (2016): *Katasztrófaregélőzés I. Egyetemi jegyzet*, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, p. 9.

¹⁹³ SCHWEICKHARDT Gotthilf (2018): *A katasztrófaregélőzés rendszere*, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, pp. 9-22.

ágazat és a közigazgatási szervek erőforrásaira támaszkodva; elengedhetetlen a lakosság aktív bevonása a védekezési folyamatokba. A katasztrófavédelmi műveletek során azonban a lakosság valamennyi tagjának egyéni érdekei nem érvényesíthetők maradéktalanul, mivel a kollektív biztonság érdekében szükségessé válhat ideiglenes jogkorlátozások, rendkívüli intézkedések bevezetése, illetve speciális feladatcsoportok kijelölése. A hatékony védekezés érdekében a műveletek időszaka jogi és szervezési szempontból elkülöníthető több fázisra, így például: normál működési időszakra, összehangolt védelmi tevékenység időszakára, különleges jogrendi időszakra – ezen belül pedig a katasztrófák elleni védekezést biztosító veszélyhelyzeti szakaszra.

A katasztrófák összetett, sok esetben elhúzódó hatásmechanizmussal rendelkeznek, amelyek egyaránt befolyásolják az egyének mindennapi életvitelét, életminőségét, alapvető egzisztenciális biztonságát, valamint a nemzeti és nemzetközi léptékű társadalmi-gazdasági rendszerek működőképességét. E veszélyhelyzetek – függetlenül attól, hogy természeti eredetűek vagy antropogén (civilizációs) forrásból származnak – jellemzően váratlanul, előre jelezhetetlen módon következnek be. Negatív következményeik nem tesznek különbséget az egyéni és kollektív erőforrások, anyagi javak, valamint a kritikus infrastruktúra elemei között, így azok kiterjedten és differenciálatlanul érvényesülnek.¹⁹⁴

Katasztrófa mindig tragédia, bárhol is következzen be. Gyakran az emberek számára felbecsülhetetlen értékek, vagy akár emberéletek veszhetnek oda, a másodperc töredéke alatt. Az emberiség létezése óta védekezik a katasztrófák ellen, folyamatosan növekvő sikerrel.¹⁹⁵ „A katasztrófavédelem nemzeti ügy, a védekezés egységes irányítása állami feladat”.¹⁹⁶ A katasztrófák elleni védekezés nemcsak az állampolgárok biztonsági érdekeit szolgálja, hanem az állam működőképességének fenntartásában is meghatározó tényező, mivel a közbiztonság biztosításának egyik alapvető eszköze. E tevékenység alappillérei a Magyar Állam, annak polgárai, valamint a katasztrófavédelmi szervezet, amely a társadalmi felelősségvállalás és a közösségi biztonság elsődleges letéteményese.

A modern magyar katasztrófavédelem létrejött 2000. január 1-jére tehető, amikor jogszabályi döntés nyomán megtörtént az állami tűzoltóság – a Tűzoltóság Országos Parancsnoksága – és a polgári védelem – a Polgári Védelmi Országos Parancsnokság – szervezeti integrációja. A két

¹⁹⁴ KONDOROSI Ferenc - MUHORAY Árpád (2019): *Katasztrófák kora, A kockázati társadalom hétköznapijai*. Bíbor kiadó, Budapest, Szerkesztő: SEREG András, p. 9.

¹⁹⁵ MUHORAY Árpád (2022): *A katasztrófavédelem irányítási modelljének vizsgálata*, In.: Studdia Doctorandorum Alumnae Válogatás a DOSz Alumni Osztály tagjainak doktori munkáiból. Szerkesztő: SZABÓ Csaba Budapest, p. 365.

¹⁹⁶ Kat. 1. § (1)

jogelőd intézmény korábban párhuzamosan fejlődött, és szervezeti kiépítésükben Magyarország nemzetközi összehasonlításban is előremutató példát mutatott. Az integráció elsődleges indoka az volt, hogy mindkét ágazat alapvető küldetése az emberi élet és az anyagi javak védelmének biztosítása, amely így egységes, összehangolt szervezeti keretek között hatékonyabban valósítható meg.

A disszertáció tárgya a *katasztrófavédelmi felkészítés szerepének vizsgálata* is a katasztrófavédelmi szervek vezetői döntéshozatalában. A Katasztrófavédelmi törvény szerint a hivatásos katasztrófavédelmi szervek tevékenységüket alapvetően a Begyminisztérium irányítása alatt látják el.¹⁹⁷

A Védelmi és biztonsági törvény¹⁹⁸ a katasztrófavédelem számára is tágabb értelmezési keretet biztosít, mivel rögzíti, hogy Magyarország védelme és biztonsága nemzeti ügy. Ez a nemzet fennmaradásának és fejlődésének, valamint a közösségi és egyéni jogok érvényesülésének alapfeltétele.¹⁹⁹ A jogszabály szerint hazánk védelme, biztonsága és fegyveres védelme három pilléren nyugszik: a honvédelem rendszerén és a Magyar Honvédségen, a rendvédelem rendszerén és rendvédelmi szerveken – ideértve a hivatásos katasztrófavédelmi szerveket –, valamint a nemzetbiztonsági szolgálatokon. A közigazgatási szervek e három pillérrel együttműködni kötelesek. A jogszabály továbbá kiterjeszti a védelmi és biztonsági feladatok megoldási lehetőségeit azáltal, hogy e három pillér, valamint a közigazgatás résztvevői a feladataik végrehajtása során támaszkodnak a nemzetgazdaság erőforrásaira és szervezeteire, az állampolgárok elhivatottságára és kötelezettségeik teljesítésére, a polgári védelemre, valamint a civil szervezetek szerepvállalására.²⁰⁰

Az előzőek figyelembevételével szükséges meghatározni, hogy a katasztrófavédelem állományát és a katasztrófavédelmi feladatokban részt vevő személyeket milyen feladatok ellátására kell kiképezni és felkészíteni. A katasztrófavédelmi törvény preambulumban rögzített célok szerint a jogszabályt az Országgyűlés annak érdekében alkotta meg, hogy a lakosság biztonságát szolgálva fokozza a természeti és civilizációs eredetű katasztrófák elleni védekezés hatékonyságát, erősítse a katasztrófavédelmi szervezetrendszert, valamint növelje a katasztrófavédelmi intézkedések eredményességét.²⁰¹

A katasztrófák elleni hatékony védekezés szorosan összefügg a fenntartható fejlődés biztosításával, mivel alapvető szerepet játszik a társadalmi, gazdasági és környezeti rendszerek

¹⁹⁷ Kat. 8. § (1)

¹⁹⁸ 2021. évi XCIII. törvény a védelmi és biztonsági tevékenységek összehangolásáról. (Továbbiakban: Vbö.)

¹⁹⁹ Vbö.1. §

²⁰⁰ Vbö. 3. § (1)-(3)

²⁰¹ Kat. preambulumban

ellenálló képességének fenntartásában és megerősítésében. A fenntartható fejlődés stratégiai keret-elve az intergenerációs méltányosságot tekinti zsinórmértéknek: a jelen szükségleteinek kielégítése nem történhet a jövő nemzedékek erőforrás-bázisának és életminőségének rovására. E paradigmát a „hármass pillér” egysége határozza meg: a társadalmi igazságosság és kohézió, a gazdasági stabilitás és versenyképesség, valamint a környezeti fenntarthatóság, ideértve az ökoszisztéma-szolgáltatások megőrzését és az erőforrás-kímélő működést.²⁰² A katasztrófakövetkezmények-elemzés nemzetközi szakirodalma több metodikai irányzatot különböztet meg, amelyek eltérő értékelési dimenziókat helyeznek előtérbe. Ezek közül kiemelendők:

- a közegészségügyi hatások (morbilitás, mortalitás, ellátórendszer-terhelés),
- a gazdasági következmények (közvetlen és közvetett károk, ellátási lánc-zavarok),
- a társadalmi hatások (sebezhetőség, egyenlőtlenségek, társadalmi tőke, közösségi reziliencia),
- az épített környezet és a természeti rendszerek sérülékenysége (kritikus infrastruktúra, területhasználat, ökológiai integritás).

A fenti megközelítések a kockázat három alaptényezőjének integrált értékelésére épülnek, és az igazgatási ciklus (tervezés–felkészítés–reagálás–helyreállítás) logikájába illeszti a megelőzés, a kárcsökkentés és a reziliencia-növelés eszközeit.²⁰³

A veszélyeztetettségeket a képzési igények meghatározása szempontjából *széles körűen* kell megítélni. „Azok a körülmények is fokozott veszélyt jelentenek a katasztrófavédelem beavatkozó tűzoltói számára, amikor zárt térben történik a beavatkozás, erre is fel kell készíteni a tűzoltókat. Zárt térben jellemzően a következő veszélyek alakulhatnak ki egy szabad téri beavatkozáshoz viszonyítva: nagyobb hőterhelés tűz esetén, robbanás esetén nagyobb romboló hatás, korlátozott fényviszonyok és látótávolság, nagyobb esély különféle akadályok előfordulására, ismeretlen összetételű egészségre ártalmas anyagok.”²⁰⁴ „A klasszikus döntéshozatali mechanizmus, mint időben elhúzódó folyamat a tűzoltók operatív és taktikai beavatkozása alkalmával is szerepet kaphat, elsősorban a hosszabb idő alatt felszámolható tüzeseteknél (pl. nagykiterjedésű erdőtűz), de akár egyéb beavatkozásoknál is (pl. veszélyes

²⁰² KONDOROSI Ferenc - MUHORAY Árpád (2019): *Katasztrófák kora, A kockázati társadalom hétköznapijai*. Bótor kiadó, Budapest, Szerkesztő: SEREG András, p. 17.

²⁰³ AMBRUSZ József (2022): *Katasztrófák következményeinek felszámolása, valamint a helyreállítás, újjáépítés vezetés-irányítási, műszaki feladatainak lehetséges megoldásai, vizsgálata.*, In.: *Studdia Doctorandorum Alumnae Válogatás a DOSz Alumni Osztály tagjainak doktori munkáiból*. Szerkesztő: SZABÓ Csaba Budapest I. kötet p. 17.

²⁰⁴ PÁNTYA Péter tűzoltó főhadnagy: *Zárt térben történő tűzoltói beavatkozások kockázatainak csökkentése*. Doktori (PhD) disszertáció 2011. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem 1-132. o, 22. o.

anyag kárelhárítás, árvízi védekezés).”²⁰⁵

A Vbő. szerint a katasztrófavédelmi szervek a rendvédelmi szervek részeként részt vesznek a védelmi és biztonsági események elhárításában, melyek egyikeként a jogszabály nevesíti a katasztrófát, vagy annak veszélyét, de természetesen a további védelmi és biztonsági események elleni védelem is kötelességük.

A Vbő nemcsak a katasztrófát és annak veszélyét foglalja magában, hanem ide sorolja az ágazati üzemzavarokat, a válsághelyzeteket és a különleges jogrendnek nem minősülő veszélyhelyzeteket is. Emellett a definíciós kör kiterjed a lakosság ellátását, biztonságát vagy a szolgáltatások folytonosságát súlyosan érintő eseményekre, az államhatár rendjét és megóvását veszélyeztető helyzetekre, a törvényes rendet, közrendet és közbiztonságot súlyosan fenyegető történésekre, az államműködés folytonosságát sértő vagy veszélyeztető krízisekre, a Magyarországot jelentősen érintő katonai fenyegetésekre, a szövetségi kötelezettségek teljesítését kiváltó eseményekre, valamint a terrortámadás bekövetkezésére vagy annak jelentős veszélyére.²⁰⁶

A katasztrófavédelmi szervek a nemzeti biztonság és a lakosságvédelmi képességek fenntartásának, fejlesztésének, valamint a komplex védelmi kapacitások integrált és hatékony irányításának meghatározó stratégiai alappillérei. Tevékenységük kiterjed a 21. század biztonsági kihívásainak teljes spektrumára, ideértve a nem hagyományos biztonsági kockázatok, hibrid fenyegetések, továbbá a természeti és civilizációs eredetű veszélyforrások kezelési folyamatait. A veszélyeztető hatásokra való felkészülés, a kockázati tényezők mérséklése, az adaptív kapacitások erősítése, valamint a védekezési és helyreállítási ciklusok hatékony menedzsmentje a katasztrófavédelmi igazgatás kulcsfontosságú funkcionális elemei közé tartoznak.

A polgári védelmi feladatellátás integrált részét képezik a szándékos, emberi eredetű fenyegetésekkel – mint például szabotázs, kritikus infrastruktúra elleni célzott támadások vagy dezinformációs műveletek – szembeni védelmi eljárások, amelyek működtetése a nemzetbiztonsági érdekekkel összhangban történik. A rendkívüli jogrendi állapotokra, illetve válsághelyzetekre történő felkészülés, továbbá azok során alkalmazott irányítási mechanizmusok a katasztrófavédelmi rendszerek komplexitásának egyik meghatározó

²⁰⁵ RESTÁS Ágoston: A tűzoltásvezetők kényszerhelyzeti döntéshozatala. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem. Gazdálkodástani Doktori Iskola. Budapest 2012., p. 31.

²⁰⁶ LAKATOS Tibor (2023): Az integrált rendészeti törzsek szerepe a veszélyhelyzetek kezelésében, Szerkesztő: KÁDÁR Pál Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Műhelytanulmányok 2023/9., Nemzeti Közszerzői Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, p. 11.

dimenzióját alkotják. A vonatkozó normatív szabályozás egyértelműen tükrözi a jogalkotói szándékot, amely a új típusú veszélyeztetettség tényezőkhöz igazodva a kockázatkezelés és a reziliencia-fejlesztés alapelveit helyezi előtérbe. A prevenció, az intervenció és a katasztrófát követő helyreállítás folyamatainak szinergikus integrációja, valamint a lakosságvédelmi struktúrák megerősítése révén a biztonságfogalom értelmezése kiszélesedett, és ezzel összhangban a védekezési rendszer működésének rendszerszintű megközelítése új szintre lépett.²⁰⁷

A meghatározott feladatcsoportok figyelembevételével szükséges Magyarországon a védelmi és biztonsági igazgatási rendszerben tevékenykedő állomány, valamint a katasztrófavédelmi szervezetek, ezen belül a polgári védelmi feladatellátásban részt vevő humánerőforrás képzési és felkészítési folyamatainak megtervezése és végrehajtása. E képzési és felkészítési tevékenységek kialakítása és lebonyolítása a releváns jogszabályi előírásokkal, normatív szabályozókkal és szakmai irányelvekkel összhangban történik, biztosítva ezzel a feladatellátás szakmai megfelelőségét, a műveleti hatékonyságot és a jogszabályokban rögzített védelmi-biztonsági követelmények teljesülését.

4.1.2. A képzések ismeretének fontossága

A katasztrófavédelmi szervek hivatásos állományába történő belépés, illetve rendvédelmi igazgatási alkalmazotti vagy egyéb munkavállalói pozíció betöltése iránt érdeklődő állampolgároknak – életkortól függetlenül – átfogó ismeretekkel kell rendelkezniük a felkészítési és képzési rendszerek struktúrájáról, azok hatékony és célszerű kiválasztásának módszertanáról. A jelentkező szakmai előképzettsége, valamint releváns tapasztalatai alapvetően befolyásolják a pályaválasztási és elhelyezkedési lehetőségeket. Az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság – mint országos illetékességű, központi rendvédelmi szerv – hierarchikus irányítási struktúrában működteti a valamennyi vármegyében és a fővárosban működő katasztrófavédelmi igazgatóságokat. A hivatásos szolgálati jogviszony létesítésének előfeltétele a jogszabályban rögzített alkalmassági és egyéb szakmai követelmények teljesítése, ezért minden potenciális pályázó számára nélkülözhetetlen a felvételi és alkalmazási kritériumok részletes ismerete.

Az alkalmazási feltételekről a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának

²⁰⁷ MUHORAY Árpád (2022): A katasztrófavédelem a védelmi és biztonsági feladatok tükrében. Polgári Védelmi Szemle XIV. évfolyam, Különszám, p:66

szolgálati jogviszonyáról szóló törvény²⁰⁸ rendelkezik. „A hivatásos katasztrófavédelmi szervek támogatói között szerepelnek önálló jogi személyiséggel rendelkező önkéntes civil szervezetek és az erre a célra létrehozott köztestületek. A tűzoltósági szakterület esetében ide sorolhatjuk az önkormányzati és létesítményi tűzoltóságokat., valamint az önkéntes tűzoltó egyesületeket.”²⁰⁹ „Az EU alapvető értéke a szolidaritás, melyet tovább fejlesztve polgárai kifejezhetik az ember okozta-, és a természeti katasztrófák által sújtott, humanitárius segítségre szoruló polgárok iránti segítségnyújtás szándékát, melynek kifejezése az önkéntességen keresztül történik.”²¹⁰ E kategóriába integrálhatók a kötelező jelleggel létrehozott, valamint az önkéntes alapon működő polgári védelmi szervezetek is. Sajátos szakmai javaslatként megfogalmazódott, hogy a természeti katasztrófák gyakoriságának és intenzitásának növekedése indokoltá teszi a hivatásos katasztrófavédelmi állomány meteorológiai alapozó képzésben való részesítését. Az ilyen irányú felkészítés célja, hogy a beavatkozó és irányító állomány tagjai releváns kompetenciákat szerezzenek az éghajlati szélsőségek következményeinek felismerésére, a katasztrófavédelmi vonatkozású hatások rendszerszintű elemzésére, valamint a kapcsolódó kihívások stratégiai értékelésére.²¹¹ Megállapítom, hogy valamennyi említett állománycsoport és szervezet személyi állományának magas szintű felkészültsége egységesen záloga a katasztrófák elleni hatékony védekezésnek.

Szolgálati jogviszony kizárólag olyan, önként jelentkező, teljes cselekvőképességgel rendelkező, állandó belföldi lakóhellyel bíró magyar állampolgárral létesíthető, aki a 18. életévét betöltötte, és életkora – a jogszabályban rögzített kivételektől eltekintve – legalább tíz évvel alacsonyabb a hivatásos szolgálat vonatkozásában meghatározott felső korhatárnál. A jelentkezőnek rendelkeznie kell a tervezett szolgálati beosztás besorolási osztálya által előírt iskolai végzettséggel, továbbá a jogszabályban meghatározott felsőfokú szakirányú képzettséggel vagy szakképesítéssel. A szolgálatellátásra történő alkalmasság megállapítása egészségügyi, pszichológiai és fizikai szűrővizsgálatok útján történik. További feltétel, hogy a jelentkező életvitele megfelelően a hivatásos állományra vonatkozó erkölcsi és magatartási

²⁰⁸ 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról (a továbbiakban: Hszt.)

²⁰⁹ HÁBERMAYER Tamás (2022): Az ár- és belvíz elleni katasztrófavédelmi feladatok korszerű megoldásának lehetőségei. In.: Studdia Doctorandorum Alumnae Válogatás a DOSz Alumni Osztály tagjainak doktori munkáiból. Budapest, Szerkesztő: SZABÓ Csaba, I. kötet p. 246.

²¹⁰ NOVÁKY Mónika (2022): Az európai önkéntes humanitárius segítségnyújtási képességek magyarországi alkalmazásának jogi és műszaki fejlesztése a katasztrófavédelemben. In.: Studdia Doctorandorum Alumnae Válogatás a DOSz Alumni Osztály tagjainak doktori munkáiból, Budapest, Szerkesztő: SZABÓ Csaba II. kötet p. 87.

²¹¹ TEKNŐS László (2022): A lakosság és az anyagi javak védelmének újszerű értékelése és feladatai a klímaváltozás okozta veszélyhelyzetben. In.: Studdia Doctorandorum Alumnae Válogatás a DOSz Alumni Osztály tagjainak doktori munkáiból. Budapest, Szerkesztő: SZABÓ Csaba, II. kötet p. 333.

normáknak, valamint írásban nyilatkozzon arról, hogy elfogadja:

- személyes adatai és magatartása a jogviszony létesítését megelőzően és annak fennállása alatt ellenőrizhető,
- a hivatásos szolgálatra vonatkozó szabályozás értelmében bizonyos alapvető jogai korlátozhatók,
- szolgálata jogszerű ellátásának biztosítása érdekében törvényben kijelölt szerv megbízhatósági vizsgálatnak vetheti alá.

A jelentkezőnek tudomásul kell vennie és el kell fogadnia mindazon kötelezettségeket és szakmai-etikai elvárásokat, amelyek a hivatásos szolgálati jogviszonyból erednek. Jogviszony kizáró ok fennállása esetén a szolgálati viszony létesítése nem megengedett.²¹²

Az alkalmazási követelmények meghatározásakor a képzésről a Hszt. úgy fogalmaz, hogy a *meghatározott iskolai végzettséggel* kell rendelkezni, tehát ez sok fajta követelményt is jelent, adott esetben a különböző ágazatokra, szakbeosztásokra, vezetési és irányítási szintekre tekintettel.

Az előírások értelmében a munkáltató a felsorolt követelményeknek való megfelelés esetén is szabadon mérlegelheti, létesít-e hivatásos szolgálati viszonyt, hiszen a jogszabály szerint nincs alkalmazási kényszer.

A katasztrófavédelmi szervezetek állományába kerülő személyek számára alapvető fontosságú a szervezeti és jogi alapfogalmak pontos ismerete. Ide tartozik különösen az *állományilletékes parancsnok* meghatározása, amely a hivatásos szolgálat irányítási rendszerében kiemelt szerepet tölt be. Az állományilletékes parancsnok olyan, a rendvédelmi szerv állománytáblázattal rendelkező, önálló szervezeti egységét vezető személy, aki hivatásos állományú előjáróként vagy – nem hivatásos állomány esetén – munkahelyi vezetőként gyakorolja az általános munkáltatói jogköröket. E jogkör magában foglal minden olyan hatáskört és kötelezettséget, amelyet a jogszabály vagy annak végrehajtási rendelete nem ruház át más vezetőre.²¹³

A hivatásos állomány tagjainak továbbá tisztában kell lenniük a *szolgálati előjáró* fogalmával is. Szolgálati előjárónak minősül az a személy, aki magasabb szolgálati beosztásából fakadóan jogosult parancsok és intézkedések kiadására, valamint munkáltatói jogkör gyakorlására a beosztottakkal szemben. Ez a pozíció betölthető hivatásos állományú tisztségviselő által, de vezető beosztású rendvédelmi igazgatási alkalmazott is elláthatja e feladatkört, amennyiben

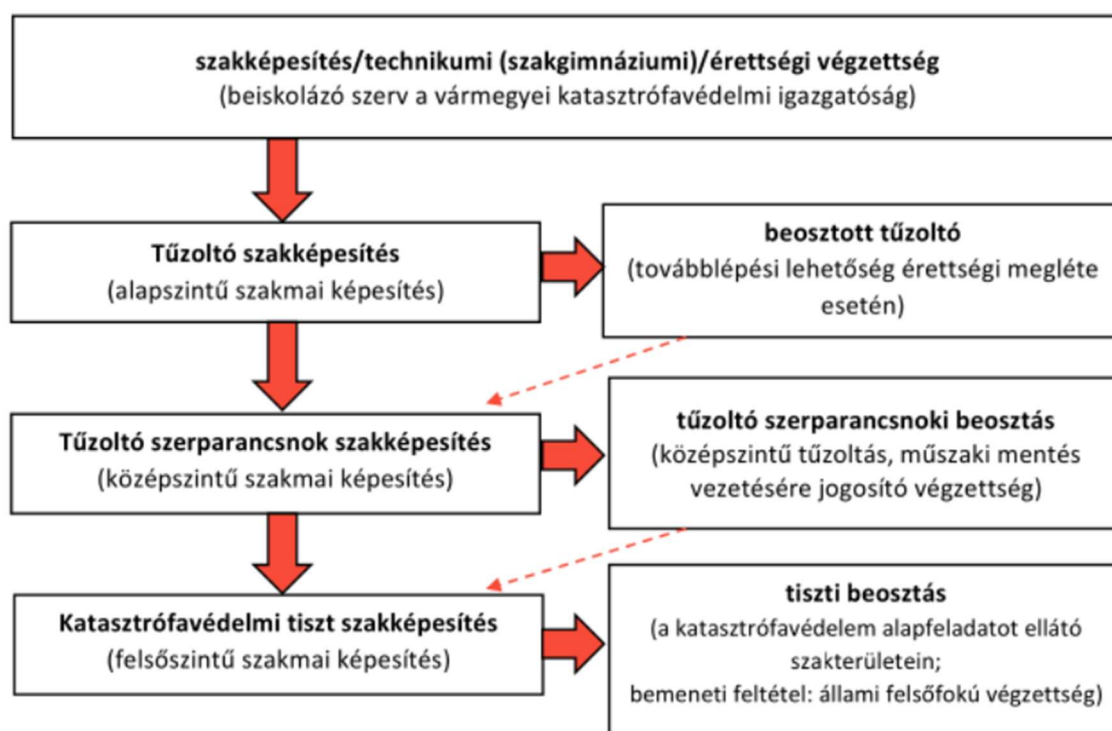
²¹² Hszt. 33. § (1)

²¹³ 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról, 2.§ (3)

rendelkezik a jogszabály által biztosított felhatalmazással.²¹⁴

Katasztrófavédelmi szerveknél történő elhelyezkedés feltételeiként (hivatásos állományú jogviszony létesítésére alkalmasság esetén) középfokú végzettség esetén az első lépés a *beosztott tűzoltóvá válás*, melyhez a Tűzoltó szakképesítés elvégzése szükséges a Katasztrófavédelmi Oktatási Központban. Érettségi vizsga megléte esetén, a majdani magasabb beosztások betöltésének lehetőségét további képzési modulok teszik lehetővé.

A tiszthelyettesi, illetve tiszti besorolási osztályba tartozó szolgálati beosztások betöltésének és az előmeneteli pályák igénybevételének alapvető feltétele a szakirányú felkészítés és minősített képzés. E folyamat meghatározó intézménye a felnőttképzési jogszabályi keretek között működő Katasztrófavédelmi Oktatási Központ (a továbbiakban: KOK), amely a hivatásos állomány szakmai utánpótlásának és továbbképzésének központi szereplője. A szolgálatba kerülést és a továbbképzés lehetőségeit a következő ábra mutatja be:



7. sz. ábra A szolgálati beosztásba kerülés és a továbbképzések lehetősége. Forrás: BM OKF²¹⁵

A **felsőfokú szakmai képesítés** megszerzésére, valamint az első tiszti rendfokozat elnyerésére az érettségi vizsgát követően, illetve másoddiplomás tanulmányok keretében nyílik lehetőség.

²¹⁴ 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról, 2.§ (26)

²¹⁵ <https://www.katasztrofavedelem.hu/33986/allomanyba-kerules-elomenetel-a-katasztrofavedelmi-szerveknel> (letöltés: 2025.04.30.)

E képzési formákat a Nemzeti Közszerződési Egyetem Rendészettudományi Karának Katasztrófavédelmi Intézete biztosítja, amely szakirányú BSc és MSc programjaival biztosítja a hivatásos állomány szakmai felkészítését és vezetői utánpótlását.

A hivatásos állomány tagjai beosztásba történő helyezésüket a *kinevezés* jogi aktusán keresztül nyerik el. A kinevezés a munkáltatói jogkört gyakorló előjáró hivatalos rendelkezése, amely vonatkozhat a szerződési viszony létesítésére, a hivatásos állományba vételre, magasabb vagy azonos szintű, illetve vezetői beosztás betöltésére, továbbá az első, az első tiszti vagy tábornoki rendfokozat odaítélésére. Fontos jogi és szervezeti szempont, hogy a kinevezés nem azonos az előléptetéssel, ezért ennek különbségét minden hivatásos állományú személynek ismernie kell. A szerződési jogviszony a kinevezés kiadásával és annak a kinevezett által történő elfogadásával jön létre, meghatározott vagy határozatlan időtartamra, a vonatkozó jogszabályokban rögzített feltételek szerint.

A hivatásos állományba kinevezett személynek esküt kell tennie.²¹⁶ Az eskü szövege a következő: „*Én becsületeмre és lelkiismeretemre fogadom, hogy Magyarországhoz és annak Alaptörvényéhez hű leszek; jogszabályait megtartom és másokkal is megtartatom, szerződési kötelezettségemre, ha kell, életem kockáztatásával is teljesítem; előjáróim parancsainak engedelmeskedem, alárendeltjeimről legjobb tudásom szerint gondoskodom; hivatásomat a magyar nemzet javára gyakorlom. Az eskütevő meggyőződése szerint mondható, hogy Isten engem úgy segítjen!*”²¹⁷

„A hivatásos állományba kinevezésről készült okmányoknak, a kinevezési okmányoknak tartalmaznia kell a szerződési viszonyra vonatkozó minden lényeges adatot, így különösen a szerződési viszony kezdetét, a hivatásos állomány tagjának szerződési beosztását és a hivatásos állomány tagjának besorolását, szerződési és szerződésteljesítési helyét, rendfokozatát, illetményét, ruházati ellátási normáját, szerződésteljesítési időrendjét, továbbá próbaidő kikötésénél a próbaidő tartamát és ha szükséges, a képzettségek megszerzésére kötelezést. A kinevezési okmány egy példányát a hivatásos állomány tagjának át kell adni.”²¹⁸

A katasztrófavédelmi szervezetek hivatásos állományába tartozó személyek számára kiemelt jelentőséggel bír az előmeneteli rendszer és annak jogi-szervezeti kereteinek ismerete. A hierarchikus, centrális irányítási logikára épülő – más szóval piramisstruktúrájú – rendvédelmi szervek működéséből következően természetes elvárás a szerződési pályán való előrehaladás,

²¹⁶ Hszt. 44. § (1)

²¹⁷ Hszt. 44. § (2)

²¹⁸ Hszt. 45. § (1)

amely magasabb szintű vagy felelősségteljesebb beosztás elérését jelenti. A rendészeti életpálya-modell az előmeneteli folyamat szabályozásának alapját képezi, amely modulárisan felépített képzési struktúrával biztosítja az átlátható és kiszámítható karrierívet. A rendszer szerves részét képezik a folyamatos továbbképzési programok, amelyek elősegítik mind a rendfokozati előrelépést, mind a munkaköri szintű fejlődést, hozzájárulva ezzel a szakmai kompetenciák bővítéséhez és a szervezet hosszú távú működési hatékonyságához.

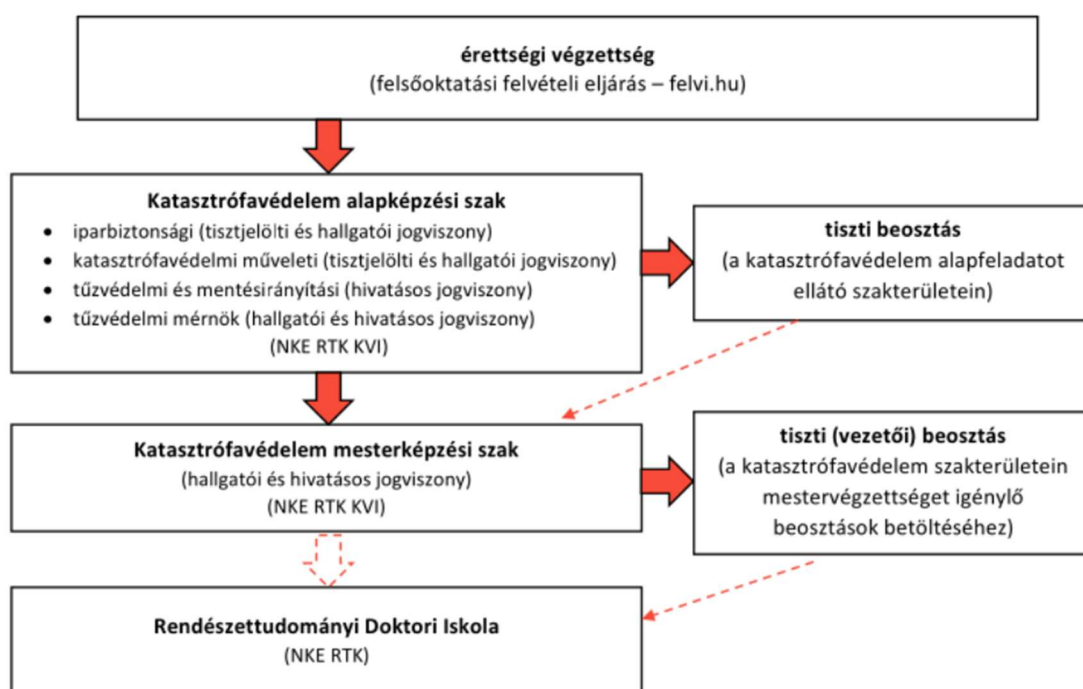
A hivatásos katasztrófavédelmi szerv állományába történő kerüléshez és a különböző beosztások betöltéséhez szükséges és elfogadható végzettségeket a *hivatásos katasztrófavédelmi szerveknél, az önkormányzati és létesítményi tűzoltóságoknál, az önkéntes tűzoltó egyesületeknél, valamint az ez irányú szakágazatokban foglalkoztatottak szakmai képesítési követelményeiről és szakmai képzéseiről* szóló BM rendelet²¹⁹ határozza meg. A katasztrófavédelem hivatásos állományába történő felvétel, valamint a szolgálati előmenetel elbírálása során alapvető irányadóként kell figyelembe venni a vonatkozó rendelet 1. és 3. mellékletében meghatározott képesítéseket és azok szintjeit. Az ezekhez kapcsolódó képzési struktúra nem csupán a humán szolgálati területen dolgozó munkatársak számára releváns, hanem a tiszthelyettes-jelöltek, tisztjelöltek, tiszthelyettesek zászlósok, tisztek felkészítési és pályáiv-tervezési folyamatában is meghatározó. A képzési rendszer átlátható ismerete minden érintett számára nélkülözhetetlen annak érdekében, hogy a szolgálati pályafutás során a jogszabályokban rögzített előmeneteli lehetőségekkel élni tudjon. A felsőfokú szakmai képesítés megszerzésének folyamatában a Nemzeti Közsolgálati Egyetemre felvételt nyert hallgatók jogállása a *rendvédelmi tisztjelölt* megnevezést viseli. Rendvédelmi tisztjelöltnek minősül az a személy, aki a rendvédelmi alapképzésre sikeres felvételt nyert, és tanulmányai időtartama alatt hallgatói jogviszony mellett a Hszt. XXVII. fejezetében rögzített szabályok szerinti tisztjelölti szolgálati jogviszonyban áll. Ez a kettős jogviszony biztosítja, hogy a képzés alatt a hallgató egyszerre részesüljön az egyetemi oktatásból fakadó elméleti tudásban és a hivatásos szolgálathoz szükséges gyakorlati felkészítésben.

A rendvédelmi tisztjelölt státusza a *rendvédelmi tisztjelölti szolgálati jogviszony* keretében értelmezhető, amely kölcsönös kötelezettségeket és jogosultságokat keletkeztet a hallgató és a vele jogviszonyt létesítő rendvédelmi szerv számára. A tisztjelölt alapvető feladata, hogy a képzés időtartama alatt felkészüljön a tiszti besorolási osztályba tartozó szolgálati beosztásban történő feladatellátásra, ennek megfelelően elsődleges szolgálati kötelezettsége a szakmai és

²¹⁹ 9/2015. (III. 25.) BM rendelet a hivatásos katasztrófavédelmi szerveknél, az önkormányzati és létesítményi tűzoltóságoknál, az önkéntes tűzoltó egyesületeknél, valamint az ez irányú szakágazatokban foglalkoztatottak szakmai képesítési követelményeiről és szakmai képzéseiről (Rendelet)

gyakorlati felkészülés. A rendvédelmi szerv részéről biztosított kötelezettség, hogy a tisztjelölt rendészeti tanulmányait támogassa, majd a képzés befejezését követően hivatásos állományba vegye, és végzettségének megfelelő szolgálati beosztásban foglalkoztassa. A hallgató a beiratkozást követően egy féléves időszakban **rendészeti alapfelkészítésben** részesül, amely a későbbi szakirányú képzés és gyakorlati szolgálat ellátásának alapját képezi. A rendészeti alapfelkészítés vizsgával zárul. A sikeres vizsgát követően a „tisztjelölt” a hivatásos állomány számára előírt esküt tesz. „A rendvédelmi tisztjelölt köteles a rendészeti tanulmányait legjobb képességei szerint folytatni, és hivatásos állományba vételét követően legalább 10 év időtartamban az őt kinevező rendvédelmi szervnél szolgálatot teljesíteni.”²²⁰

A **tiszti besorolási** osztályhoz tartozó szolgálati beosztások elérésének és az előmeneteli pálya biztosításának elsődleges kereteit a Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészettudományi Karának Katasztrófavédelmi Intézete által meghirdetett alapképzési (BSc) és mesterképzési (MSc) programok jelentik. A jelentkezés és a felvételi folyamat eredményeként a hallgatók olyan szakmai tudás- és kompetenciarendszerhez jutnak, amely előfeltétele a tiszti besorolási osztályban betölthető szolgálati beosztások megszerzésének, valamint a karrierút során történő előrehaladásnak. Ennek a folyamatnak a bemutatását a következő ábra szemlélteti:



8. sz. ábra A tiszti szolgálati beosztásba kerülés és a továbbképzések lehetősége. Forrás: BM OKF²²¹

²²⁰ Hszt.285. § (1), (3)

²²¹ <https://www.katasztrofavedelem.hu/33986/allomanyba-kerules-elomenetel-a-katasztrofavedelmi-szerveknel> (letöltés: 2025.04.30.)

A hivatásos katasztrófavédelmi szervek tiszti és tiszthelyettesi állományának munkája mellett jelentős társadalmi bázist alkotnak azok a magyar állampolgárok, akik humanitárius értékrendjükből fakadóan önkéntes formában kívánnak bekapcsolódni a védekezés rendszerébe. E motiváció jegyében sokan vállalják, hogy valamely **önkéntes tűzoltó egyesülethez** vagy egy adott szakterületre specializálódott **mentőcsoporthoz** csatlakoznak, hozzájárulva ezzel a katasztrófavédelem társadalmi beágyazottságához és a közösségi biztonság erősítéséhez.

Ország	15 éves vagy idősebb lakosság	Összes önkéntes	Hány lakosra jut egy fő önkéntes?
Magyarország	8 252 000	219 733	38
Ausztria	7 246 000	434 102	17
Belgium	9 329 000	139 000	67
Bulgária	6 172 000	199 907	31
Csehország	8 936 000	316 628	28
Etiópia	11 354 772	275 966	41
Görögország	9 247 000	412 530	22
Portugália	8 866 000	209 191	42
Svédország	7 257 000	445 432	16
Tunézia	8 491 000	386 424	22

6. sz. táblázat Országok lakosság és önkéntesek száma. Forrás: Muhoray Árpád – Hábermayer Tamás – Czinczár Krisztián: Önkéntesség és kötelesség a katasztrófavédelmi beavatkozások során²²²

A katasztrófavédelmi rendszerben kiemelt szerepet töltenek be az **önkéntes tűzoltó egyesületek**, amelyek a lakosság védelmének és a helyi közösségek biztonságának fontos pilléreivé váltak.

E szervezetek hatékony működéséhez elengedhetetlen, hogy a beavatkozásokban részt vevő tagok elsajátítsák a feladataikhoz kapcsolódó szakmai ismereteket, valamint megszerezzék és folyamatosan fenntartsák azokat a kompetenciákat, amelyek szükségesek mind az önálló beavatkozási tevékenységhez, mind pedig a más katasztrófavédelmi és rendvédelmi szervekkel való együttműködéshez.

Az önkéntes tűzoltó egyesületek szaktevékenységet ellátó tagjai számára olyan képzési programok megszervezése indokolt, amelyek biztosítják a feladatellátáshoz nélkülözhetetlen

²²² MUHORAY Árpád - HÁBERMAYER Tamás - CZINCZÁR Krisztián (2019): Önkéntesség és kötelesség a katasztrófavédelmi beavatkozások során. HADTUDOMÁNY 2019/4., p. 70.

szakmai készségek és képességek megszerzését, továbbá hozzájárulnak a tudás folyamatos frissítéséhez és a beavatkozási kapacitás magas szintű fenntartásához.²²³

Magyarországon az **önkéntes mentőszervezetek** döntően civil jogi keretek között működnek, leggyakrabban egyesületi vagy alapítványi formában. Az ország valamennyi régiójában jelen lévő szervezetek száma, kapacitásai, valamint fejleszthető adottságai számottevően hozzájárulhatnak a nemzeti katasztrófavédelmi rendszer hatékonyságához. E szervezetek strukturált integrációja a nemzeti védekezési képességek megerősítésének egyik kulcstényezője, amely egyben a társadalmi önszerveződés és a közösségi erőforrások mozgósításának eredményes példája. A katasztrófavédelmi szervek részéről folyamatos feladatként jelentkezik a magas színvonalú szolgáltatás biztosítása, amelyhez nélkülözhetetlen az önkéntes szervezetek kompetenciáinak, humán- és technikai erőforrásainak bevonása. A nemzetközi összehasonlítás szintén releváns szempont: a lakosságszámhoz, különösen a 15 év feletti korosztályhoz viszonyítva, a statisztikai adatok alapján Magyarország a katasztrófavédelmi önkéntesek számát tekintve a **középmezőnyben** helyezkedik el.²²⁴

A mentőszervezetek tagjai olyan speciális képzettséggel és technikai felszereltséggel rendelkező szakemberek, akik önkéntes alapon, ellenszolgáltatás nélkül ajánlják fel szabadidejüket a hivatásos katasztrófavédelmi szervek mentési feladatainak támogatására. Tevékenységi körük széles spektrumot ölel fel, amely többek között az alábbi szakterületeket foglalja magában:

- kutyás kereső- és romkutató beavatkozások,
- bűvártevékenység, vízi és árvízi mentés,
- barlangi mentés,
- műszaki jellegű mentések, magasból vagy mélyből történő kiemelések, alpin technikai alkalmazások,
- légi beavatkozások, köztük erdőtüzek oltása,
- egészségügyi és orvosi ellátás biztosítása a beavatkozások során,
- pszichológiai támogatás nyújtása az érintettek számára,
- komplex, több szakterület összehangolt együttműködését igénylő mentési műveletek.

„A mentőszervezetek bevetése mindig a területileg illetékes vármegyei katasztrófavédelmi igazgatósággal kötött hivatalos együttműködési megállapodásban rögzített feltételek

²²³ MUHORAY Árpád - SCHWEICKHARDT Gotthilf (2014): Beavatkozó önkéntes tűzoltó egyesületek képzésének egyes kérdései. Bólyai Szemle 2014/3., p. 46.

²²⁴ MUHORAY Árpád - HÁBERMAYER Tamás - CZINCZÁR Krisztián (2019): Önkéntesség és kötelesség a katasztrófavédelmi beavatkozások során. HADTUDOMÁNY 2019/4., pp. 68-70.

betartásával történik”²²⁵, biztosítva a koordinált és jogszerű működést a nemzeti katasztrófavédelmi rendszer keretein belül.

Az önkéntes mentőszervezetekhez csatlakozni kívánó állampolgárok közvetlenül az adott szervezetnél nyújthatják be jelentkezésüket. Emellett a vármegyei katasztrófavédelmi igazgatóságok is tájékoztatást adnak a területükön működő mentőszervezetekről, mivel hivatalos feladataik közé tartozik a velük való kapcsolattartás és koordináció. A legtöbb mentőszervezet saját honlappal is rendelkezik, ahol elérhetőségeik nyilvánosan hozzáférhetők, megkönnyítve a kapcsolatfelvételt a jelentkezők számára.

A felvétel általános feltételei közé tartozik a szervezet tevékenységi körével kapcsolatos érdeklődés, az önzetlen segítségnyújtási szándék, valamint a megfelelő fizikai és pszichikai alkalmasság. A csatlakozás során előnyt jelent, ha a jelentkező rendelkezik a mentőszervezet profiljához illeszkedő, gyakorlati szempontból hasznosítható szaktudással vagy képesítéssel, például bűvárminősítéssel, elsősegélynyújtási ismeretekkel, kismű- vagy kishajóvezetői engedéllyel, informatikai jártassággal vagy idegen nyelvi kompetenciákkal.

A katasztrófavédelmi rendszerben sajátos státuszt képvisel a **HUNOR Hivatásos Katasztrófavédelmi Mentőszervezet** (a továbbiakban: HUNOR), amelyet a BM OKF hozott létre az ország veszélyeztetettségi kitettségének figyelembevételével. A HUNOR központi rendeltetésű, speciális beavatkozó erő, amely egyaránt alkalmazható a belföldi – helyi, területi vagy országos szintet érintő – veszélyhelyzetek és katasztrófák kezelésében, valamint a nemzetközi segítségnyújtási műveletek során.

Elsődleges feladata a speciális mentési műveletek végrehajtása, továbbá az azonnali beavatkozásra rendelt erők megerősítése. E mellett kiemelt rendeltetése a váratlan és súlyos veszélyhelyzetekben történő gyors reagálás, valamint a védekezési műveletek vezetési-irányítási és technikai támogatása.

A HUNOR Magyarország hivatalos nemzetközi katasztrófavédelmi mentőegységeként is működik, amely a hazai hivatásos állomány központi szervezeti egységeként látja el feladatait. Sajátossága, hogy bár tagjai önkéntes alapon csatlakoznak, többségük a *hivatásos katasztrófavédelmi állomány köréből kerül kiválasztásra* toborzás és jelentkezés útján. Emellett tagjai lehetnek a katasztrófavédelmi szervek rendvédelmi igazgatási alkalmazottai, munkavállalói, továbbá társszervek főállású szakértői és önkéntesei. A szervezetben több szakterület képviselői kapnak szerepet, így például katasztrófaorvosok, mentőtisztek,

²²⁵ Belügyminisztérium Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság Karrier
(<https://www.katasztrofavedelem.hu/267/karrier>, letöltés 2025.05.03.)

szakápolók, állatorvosok, pszichológusok, kutyavezetők, statikus mérnökök, egyetemi oktatók, valamint víztisztítási szakértők. A HUNOR tagjainak – függetlenül attól, hogy hivatásos vagy polgári állományhoz tartoznak – meg kell felelniük az INSARAG²²⁶ rögzített szakmai és felkészültségi követelményeknek. Ennek érdekében képzésük, gyakorlatozási és minősítési rendszerük, valamint a rendelkezésre álló felszerelések és műszaki-technikai eszközök mind a nemzetközi standardokhoz igazodva kerülnek kialakításra, biztosítva a magas szintű szakmai alkalmasságot és a bevetethőség nemzetközi szintű elismerését.

„A mentőszervezet tagjai arra esküdtek fel, hogy a természeti és civilizációs katasztrófák elleni védekezésben legjobb tudásuk szerint vegyenek részt bárhol a világon, küldetésük során az emberi életet és méltóságot mindenkor tiszteletben tartva a bajba jutottak szolgálatára legyenek, és ettől semmilyen módon el ne téríthessék őket.”²²⁷

A katasztrófavédelem személyi állományának vizsgálatakor nem hagyható figyelmen kívül a **polgári védelmi kötelezettség** alapján, hatósági határozattal a lakosság köréből a polgári védelmi szervezetekbe beosztott állampolgárok köre sem. E szervezetek tagjainak képzési lehetőségei és kötelezettségei külön elemzést igényelnek, mivel feladataik a polgári védelem és a katasztrófavédelem összekapcsolódási pontjain helyezkednek el. A polgári védelmi szervezetek egyaránt részt vállalnak a békeidőszakban jelentkező katasztrófavédelmi feladatok végrehajtásában, valamint a Hvt. által meghatározott, fegyveres összeütközés vagy háborús körülmények között ellátandó tevékenységek biztosításában.

A hatályos katasztrófavédelmi jogszabályok értelmében a polgári védelmi szervezetek **önkéntesekből és hivatásos állományú személyekből** állnak, és jogi rendeltetésük, hogy a törvényben előírt feladatokat – ideértve a fegyveres konfliktus esetén megjelenő polgári védelmi kötelezettségeket is – szervezett formában lássák el.²²⁸

A polgári védelmi szervezetek irányítási struktúrájuk alapján több szintre tagolódnak: megkülönböztethetünk központi, területi, települési és munkahelyi szintű egységeket. Szakmai feladataik jellege szerint szintén differenciáltan szerveződnek, mivel az egyes részfeladatok hatékony végrehajtása érdekében különálló funkcionális alegységeket hoznak létre.

Ennek megfelelően működhetnek többek között infokommunikációs, lakosságvédelmi, egészségügyi, logisztikai, műszaki vagy kárfelszámoló csoportok. A nemzeti jogszabályi előírások értelmében Magyarország minden településén – a helyi veszélyeztetettségi

²²⁶ INSARAG: International Search and Rescue Advisory Group, Nemzetközi Kutató Mentő Tanácsadó Testület

²²⁷ JACKOVICS Péter - HERBÁK Dóra (2017): Magyarország központi mentőszervezete: a HUNOR. Védelem Tudomány, 2. évf., 1. szám, p. 245.

²²⁸ Kat. 3. § 21.

viszonyoknak megfelelően – kötelező polgári védelmi szervezetet létrehozni.

Az adott településre vonatkozó létszámkeretet a vonatkozó kormányrendelet határozza meg, amely biztosítja, hogy a szervezet összhangban álljon a település sajátos kockázati tényezőivel és védekezési szükségleteivel. Az emberi élet, az anyagi javak védelme, a vagyonbiztonság előmozdítása és humanitárius feladatok ellátása érdekében a „Magyarországi lakóhellyel rendelkező, nagykorú magyar állampolgárok számára honvédelmi és katasztrófavédelmi feladatok ellátása érdekében – sarkalatos törvényben meghatározottak szerint – polgári védelmi kötelezettség írható elő”.²²⁹

A polgári védelmi kötelezettség olyan, jogszabályban rögzített személyes állampolgári kötelezettség, amely a magánszemélyekre közvetlenül vonatkozik. Tartalma több elemet foglal magában: egyrészt az adatszolgáltatási és bejelentési kötelezettséget, másrészt a megjelenési kötelezettséget, valamint – szükség esetén – a polgári védelmi szolgálat teljesítését.²³⁰

A polgári védelmi kötelezettség általános érvénnyel a 18. életév betöltésétől a mindenkori nyugdíjkorhatár eléréséig terjed. Ugyanakkor előfordulhatnak olyan körülmények, amelyek miatt egyes személyek mentesülnek a polgári védelmi feladatok közvetlen ellátása alól, vagy kötelezettségüket más, a társadalom érdekében végzett tevékenységgel teljesítik.

A polgári védelmi szervezetbe történő besorolás a lakóhely szerint illetékes polgármester hatáskörébe tartozik, amely a területileg illetékes katasztrófavédelmi szerv javaslata alapján valósul meg. A beosztás során – az életkori kategóriák figyelembevételén túl – indokolt számításba venni az érintett személy polgári szakmai végzettségét és szaktudását is, mivel ezek jelentős mértékben hozzájárulnak a polgári védelmi feladatok hatékony végrehajtásához.

A polgári védelmi szervezetekbe már beosztott tagok képzése a vonatkozó belügyminiszteri rendeletben rögzített képzési követelmények alapján történik.

A polgári védelem hatékony működéséhez elengedhetetlen, hogy a szervezeti tagok megfelelő elméleti és gyakorlati felkészítést kapjanak, hiszen csak így biztosítható a lakosság életének és vagyonának védelme, valamint a gyors és szakszerű reagálás a természeti és civilizációs eredetű katasztrófahelyzetek különböző formáira.

Mindebből következik, hogy a biztonság megteremtése nem kizárólag az állami szervek feladata. Az állampolgároknak is aktív felelősséget kell vállalniuk saját védelmük érdekében, hiszen a katasztrófavédelmi felkészültség közösségi és egyéni szinten egyaránt értelmezendő. A hivatásos katasztrófavédelmi szervek egyik meghatározó funkciója a lakosság felkészítése a

²²⁹ Magyarország Alaptörvénye XXXI. cikk (5).

²³⁰ Vbő. 8. § (1), 9. § (1)

lehetséges veszélyhelyzetek kezelésére, ugyanakkor e tevékenység a védelmi igazgatási rendszer valamennyi szintjén kiemelt jelentőségű feladatnak számít.²³¹

4.2. A Védelmi és Biztonsági képzés

A **védelmi és biztonsági törvény** hatálybalépése mérföldkönek tekinthető a nemzeti biztonsági rendszer fejlődésében. A jogszabály a védelmi igazgatás továbbfejlesztésének részeként, egyfajta reformfolyamat állomásaként megteremtette a **védelmi és biztonsági igazgatás** intézményrendszerét, amely a korábbi struktúrához képest komplexebb, integráltabb keretet biztosít a biztonsági kihívások kezelésére. A jogszabály szerint a *védelmi és biztonsági igazgatás* „...a közigazgatás részét képező feladat- és szervezetrendszer, amely a Kormány irányítása mellett a Magyarországot és annak lakosságát veszélyeztető fenyegetésekkel és támadásokkal szembeni fellépésre létrehozott, illetve jogszabályban ilyen feladatra kijelölt állami szervek központilag összehangolt tervező, végrehajtó és rendelkező tevékenysége, különös tekintettel a válsághelyzetek kezelésére, a különleges jogrend kihirdetésére, valamint a védelem- és biztonságtudatosság polgári és állami fokozásával összefüggő feladatokra és az ezekre való felkészülésre, beleértve a honvédelmi igazgatást és az annak részét képző katonai igazgatást, továbbá a kapcsolódó rendvédelmi szervek által ellátott igazgatást”.²³²

A Vbő. értelmező rendelkezéseinek elemzése rámutat arra, hogy a szabályozás kulcsfogalmai közé tartoznak olyan alapelvek, mint a felkészültség, a tervezés, a tudatosság, az összehangoltság és az igazgatás. A törvény és annak végrehajtási rendeletei kiemelt hangsúlyt helyeznek a megelőzésre és a felkészülésre irányuló intézkedésekre, valamint a fokozatosság elvének érvényesítésére. Emellett megerősített kompetenciát és feladatkört rendelnek a honvédelmi és közbiztonsági referensekhez, továbbá a védelmi és biztonsági igazgatási rendszer valamennyi szereplőjéhez, ezzel is biztosítva az összehangolt és hatékony működést a nemzeti biztonság szempontjából.²³³

A Kat. megalkotásának elsődleges célja a lakosság biztonságának fokozása, valamint a természeti és civilizációs eredetű veszélyhelyzetekre adott állami és társadalmi reakciók hatékonyságának növelése volt. A jogszabály egyúttal a katasztrófavédelmi intézményrendszer

²³¹ KOVÁCS Gergely - HORNYACSEK Júlia (2019): Korszerű oktatási eszközök és módszerek alkalmazása a polgári védelmi felkészítésben. Műszaki Katonai Közlöny, 29. évfolyam, 2. szám, pp. 120-122.

²³² Vbő. 5. § 16.

²³³ METZ Ildikó (2024): A vármegyei Területi Védelmi Bizottság munkacsoportjainak bemutatása és működésük tapasztalatai. Védelem Tudomány, 9. évfolyam 4. szám, p. 44.

megegyeztetését, illetve az alkalmazott intézkedések eredményességének javítását is szolgálta. Ezzel szemben a Vbö. szélesebb horizontot képvisel, amikor átfogó célt fogalmaz meg: a nemzeti és állami biztonság megőrzését, fejlesztését, valamint Magyarország érdekeinek képviseletét helyezi középpontba. A törvény koncepciója a képességek összehangolt és hatékony irányítását célozza, reagálva a 21. század sokrétű biztonsági kihívásaira. Különös hangsúlyt helyez a felkészítés és a védekezés integrált megvalósítására, a válsághelyzetek kezelésének koordináltságára, valamint a rendkívüli jogrendhez kapcsolódó feladatok rendszerszerű megközelítésére. Az új szabályozás paradigmájában kiemelt szerep jut az állampolgárok aktív részvételének: az egyéni kötelezettségek teljesítése a végrehajtás egyik alapvető pillérévé válik. A törvény a katonai szolgálat után másodikként nevesíti a **polgári védelmi kötelezettséget**, részletesen meghatározva annak funkcióját és tartalmi összetevőit.

A válságkezelés rendszere a fokozatosság elvére épül, amely meghatározza az állami beavatkozás ütemezését és eszköztárát. A rendkívüli jogrend kihirdetését megelőző szakaszban az állam az összehangolt védelmi tevékenység keretében lép fel. Ebben a fázisban a Kormány rendeleti úton olyan intézkedéseket vezethet be, amelyek közvetlenül az adott esemény elhárítását, felszámolását, valamint a negatív hatások mérséklését vagy megelőzését szolgálják. Amennyiben a válsághelyzet intenzitása tovább növekszik, a következő szintet a veszélyhelyzet kihirdetése jelenti. Ebben a szakaszban a Kormány a jogalkotási jogosítványait célzottan, az adott esemény sajátosságaihoz igazodva gyakorolja, különös tekintettel a kiváltó okok megelőzésére, a helyzet kezelésére, felszámolására, valamint a káros következmények enyhítésére.²³⁴

A hatályos jogszabály pontosan meghatározza azon főbb tényezőket, amelyek Magyarország biztonságát veszélyeztethetik, és amelyek esetén a védekezés megszervezése összkormányzati szintű megközelítést igényel. Ezeket a törvény **védelmi és biztonsági események kategóriájába** sorolja. Ide tartoznak többek között az ágazati üzemzavar, válsághelyzet vagy különleges jogrendnek nem minősülő veszélyhelyzet, illetve a lakosság ellátását, annak biztonságát vagy folytonosságát érintő súlyos esemény, a katasztrófa vagy annak veszélye, az államhatár rendjét és annak megóvását érintő súlyos esemény, a törvényes rendet, a közrendet és közbiztonságot súlyosan fenyegető esemény, az államműködés folytonosságát sértő vagy veszélyeztető súlyos esemény, Magyarországot jelentősen érintő katonai fenyegetés, szövetségi kötelezettség teljesítésére okot adó esemény, vagy terrortámadás bekövetkezése,

²³⁴ MUHORAY Árpád (2024): Védelmi és biztonsági igazgatás új szempontok szerint. Védelem Tudomány, 9. Évf. Különszám: VI. Polgári Védelmi Munkaműhely nemzetközi tudományos konferencia, pp. 16-18.

illetve annak jelentős veszélye és ezeken kívül még a kiberbiztonsági válsághelyzet.²³⁵

A védelem és biztonság dimenziójában az elmúlt időszakban jelentkező kihívások kezeléséhez elengedhetetlenné vált a védelmi bizottságok, az állami és civil szervezetek, valamint a közigazgatási struktúra szereplőinek összehangolt fellépése. A hatékony reagálás feltételeként kiemelt jelentőséget kapott a széleskörű szemléletmód, a kreativitás és előrelátás, továbbá a jogszabályi keretekhez illeszkedő, ugyanakkor rugalmas gondolkodás. A válságkezelés során érvényesülő fokozatosság elve, valamint a különböző szervezeti szintek és szereplők közötti magas szintű együttműködés a komplex biztonsági kihívásokra adott válaszok kulcsfontosságú tényezőinek bizonyult.²³⁶

Jogosan merül fel a kérdés, hogy a jövőben milyen típusú kihívásokkal és katasztrófavédelmi helyzetekkel kell szembenéznie a katasztrófavédelemnek, valamint, hogy miként lesz képes a változó és sok esetben összetett kockázati tényezőkre hatékony választ adni.²³⁷

A téma aktualitását tovább erősíti, hogy a Vbő értelmezése szerint a *katasztrófa* a kilenc nevesített védelmi és biztonsági esemény egyikeként jelenik meg, ezáltal nemcsak szakmai, hanem állami és társadalmi szinten is kiemelt jelentőséget nyer.

A védelmi és biztonsági igazgatás feladatainak ellátására jogszabályi keretek között került kialakításra a működési és szervezeti struktúra. Ennek központi eleme a védelmi és biztonsági igazgatás központi szerve (a továbbiakban: VBIKSZ), amely a stratégiai irányítást biztosítja. A fővárosban és a vármegyékben a területi védelmi bizottságok (a továbbiakban: TVB), míg a kerületekben és járásokban a helyi védelmi bizottságok (a továbbiakban: HVB) látják el a vonatkozó szervezeti és koordinációs feladatokat. Települési szinten a polgármester felelős a védelmi és biztonsági igazgatáshoz kapcsolódó tevékenységek végrehajtásáért, amelyeket jogszabály, illetve a HVB által meghatározott feladatkörök rögzítenek. A Vbő., valamint a végrehajtására kiadott kormányrendelet egyértelműen meghatározza a TVB-k, a HVB-k és a polgármesterek és munkájukat támogató közbiztonsági és honvédelmi referensek feladatait, felelősségi köreit, különös tekintettel a katasztrófák elleni védekezésre. A védelmi feladatok végrehajtásában a Magyar Honvédség – a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer alapján – és a rendvédelmi szervek is közreműködnek. A rendszer hatékonyságát tovább növeli a civil társadalom részvétele: a nem kormányzati szervezetek, önkéntes egyesületek és nonprofit

²³⁵ Vbő. 5. § 15.

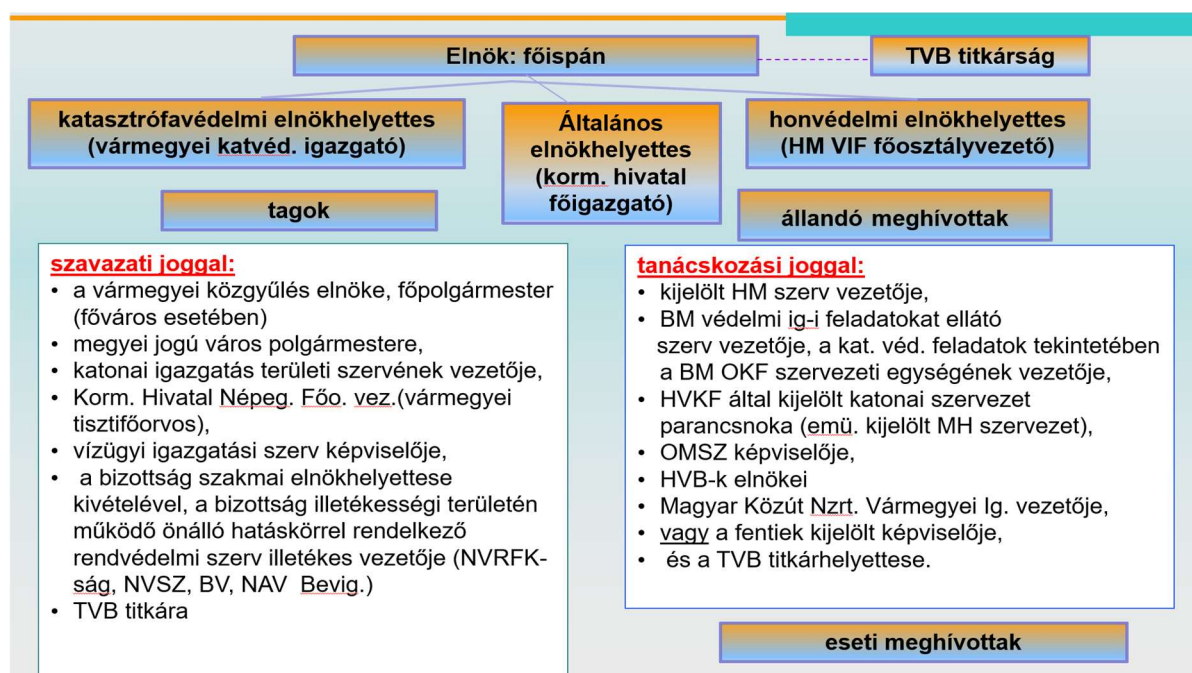
²³⁶ METZ Ildikó (2024): A vármegyei Területi Védelmi Bizottság munkacsoportjainak bemutatása és működésük tapasztalatai. Védelem Tudomány, 9. évfolyam 4. szám, p. 43.

²³⁷ MUHORAY Árpád (2021): A katasztrófavédelem kihívásai a 21. században a Nemzeti Biztonsági Stratégia tükrében. In.: Nemzeti Közszerológiai Egyetem Védelem-biztonsági Szabályozási Kormányzástani Kutatóműhely, Védelmi -biztonsági Szabályozási Műhelytanulmányok 2021/16. Szerkesztő: KÁDÁR Pál, p. 4.

szervezetek bevonása kiegészíti és megerősíti az állami szereplők kapacitásait, biztosítva ezzel a védekezési tevékenységek széles társadalmi bázisát.

A védelmi és biztonsági igazgatás működési és szervezetrendszeri elemei közül elsőnek a területi védelmi bizottságot vizsgálom. A TVB saját illetékességi területén felelős a válsághelyzetekre és a különleges jogrendre való felkészülés koordinálásáért, továbbá közreműködik a védelmi és biztonsági események kezelésében, valamint a rendkívüli jogrendi feladatok végrehajtásában. Feladat- és hatáskörét törvény, illetve kormányrendelet szabályozza.

A TVB területi jellegű szervként működik, amelynek szakmai tevékenységét és funkcionális működését **munkacsoportok** segítik annak érdekében, hogy a jogszabályban előírt feladatokat teljeskörűen végrehajtsa. A TVB köteles a Szervezeti és Működési Szabályzata alapján négy munkacsoportot létrehozni, és azokat megfelelő tagokkal feltölteni, biztosítva ezzel a feladatellátás szakmai megalapozottságát és hatékonyságát. A TVB munkacsoportjai: honvédelmi igazgatási munkacsoport, katasztrófavédelmi munkacsoport, támogató munkacsoport, gazdaságmozgósítási és lakosságellátási munkacsoport.



9. sz. ábra A Területi Védelmi Bizottság felépítése, tagjai, a munkájában résztvevők. Készítette: a Szerző

A *katasztrófavédelmi munkacsoport* a TVB operatív feladatokat ellátó szerveként működik. Tevékenysége elsősorban katasztrófaveszély vagy tényleges katasztrófa idején, a veszélyhelyzet kihirdetésének időszakában, továbbá a helyreállítás és újjáépítés fázisában válik meghatározóvá. Fő rendeltetése a TVB szakmai támogatása és döntés-előkészítő munkájának segítése, valamint a lakosságvédelmi és katasztrófavédelmi feladatok koordinált végrehajtása. A munkacsoport vezetését a vármegyei katasztrófavédelmi igazgatóhelyettes látja el, biztosítva

a szakmai irányítást és a szervezet feladatainak összehangolt végrehajtását.²³⁸ A következő ábrán a TVB struktúráját mutatom be. A szervezeti felépítésben a vármegyei katasztrófavédelmi igazgató elnökhelyettesi funkciója is garantálja a bizottság fontos munkáját a katasztrófák elleni védekezésben.

A TVB munkacsoportjainak tevékenységi köreit a jogszabályi előírásokkal összhangban három fő időszakra határozták meg: a **felkészülés és megelőzés**, a **védekezés**, valamint a **helyreállítás** fázisára. Ez a struktúra illeszkedik a Vbö. és annak végrehajtási rendeletei által kialakított feladatrendszerhez, amely a védelmi és biztonsági igazgatás szereplőinek feladatmegosztását szabályozza. Az időszakokhoz rendelt feladatkategóriák egyértelmű keretet adnak a munkacsoportok működésének, növelik a tevékenységek átláthatóságát, valamint biztosítják, hogy a képzési és felkészítési programok célkitűzései pontosan illeszkedjenek az adott fázis követelményeihez. Ez a megközelítés hozzájárul a válságkezelés koherens és összehangolt megvalósításához.

A TVB munkacsoportjai közül a *katasztrófavédelmi munkacsoport feladatait* vizsgálom, mivel a munkacsoport tevékenysége szoros összefüggésben áll a katasztrófavédelmi védekezés teljes folyamatával, amely a felkészüléstől kezdve a közvetlen védekezésen át egészen a helyreállításig terjed. A feladatokat az említett három időszakra nézve vizsgálom. Ez a megközelítés lehetővé teszi a munkacsoport funkcióinak rendszerezett bemutatását és a katasztrófavédelmi igazgatásban betöltött kulcsszerepének értékelését.

A *felkészülés és megelőzés időszakában* a katasztrófavédelmi munkacsoport alapvető feladata a működését szabályozó Ügyrend kidolgozása és folyamatos karbantartása. Az ügyrendben rögzített hatáskörök és feladatok alapján a munkacsoport elkészíti, illetve aktualizálja a működéséhez szükséges okmányokat és terveket. A szervezeti működés gyakorlati feltételeit a Vármegyei Katasztrófavédelmi Igazgatóság elhelyezési bázisán kialakított Veszélyhelyzeti Központ biztosítja, amely magában foglalja a feladatellátáshoz nélkülözhetetlen híradó-, informatikai- és adatátviteli infrastruktúrát. A munkacsoport felelős továbbá a TVB Riasztási Tervének elkészítéséért és rendszeres karbantartásáért, ideértve a riasztási és értesítési adatbázisok folyamatos naprakészen tartását. A felkészültség fenntartása érdekében a munkacsoport tagjai évente kétszer pontosítják a rájuk háruló feladatokat, frissítik az adattárakat, valamint a TVB éves munkatervével összhangban gyakorlatok során begyakorolják a feladatellátás folyamatát.

²³⁸ LÁSZLÓ Viktória - MUHORAY Árpád (2021): A veszélyhelyzeti szabályozás alkotmányos jogfejlődési tapasztalatainak értékelése, *Hadtudomány*, 31. szám, pp.146-161.

A védekezés időszakában a katasztrófavédelmi munkacsoport kiemelt feladata a kialakult katasztrófaveszélyre, kiterjedt káreseményre vagy tényleges katasztrófahelyzetre vonatkozó információk folyamatos gyűjtése, rendszerezése és értékelése. Az így nyert adatok alapján előzetes intézkedési terveket készít, valamint javaslatokat fogalmaz meg a TVB elnöke számára a végrehajtandó intézkedések tekintetében.

A munkacsoport feladatkörébe tartozik a bevezetendő lakosságvédelmi intézkedések kidolgozása, a híradás és a kommunikáció folyamatosságának biztosítására irányuló javaslatok megtétele, valamint a lakosság riasztásának és tájékoztatásának megszervezése. A veszélyeztetettség mértékének megfelelően előterjesztést készít a lakosság, a vagyontárgyak, az állatállomány és a takarmánykészletek kitelepítésére, kimenekítésére vagy elzárkóztatására, továbbá a kollektív védelem megszervezésére.

A munkacsoport koordinálja az e területhez kapcsolódó feladatokat, előkészíti a befogadásra alkalmas helyeket, és javaslatokat tesz az ellátás megszervezésére, illetve a további helyi védekezési feladatok folytatására. Emellett javaslatot dolgoz ki a közérők, önkéntes és köteles polgári védelmi szervezetek alkalmazására, és közreműködik a katasztrófavédelemben részt vevő erők tevékenységének összehangolásában. Ennek részeként biztosítja az együttműködést a HVB-vel, a társadalmi és karitatív szervezetekkel, valamint a szomszédos és más vármegyék munkacsoportjaival.

A helyreállítás és rehabilitáció szakaszában a katasztrófavédelmi munkacsoport a TVB elnökének rendelkezései alapján, kizárólag a szükséges mértékben és az adott feladatokhoz igazodó összetételben vesz részt a végrehajtási folyamatokban. Tevékenysége elsősorban a károk felmérésében, a mentesítési és fertőtlenítési feladatok megszervezésében, valamint a beérkező segélyszállítmányok elosztásának koordinációjában valósul meg. Ezen túlmenően közreműködik a kitelepített, kimenekített, illetve ideiglenesen más településen elhelyezett személyek visszatelepítésének megszervezésében, biztosítva eredeti lakóhelyükre történő biztonságos és rendezett visszatérésüket.²³⁹

Az eddig ismertetett szakmai feladatok bemutatásával arra kívánok rámutatni, hogy azok eredményes végrehajtása érdekében a **katasztrófavédelmi felkészítés** kiemelt jelentőségű. Nemcsak a munkacsoport tagjainak, hanem TVB-k és a HVB-k állományának, továbbá a települési polgármestereknek és közvetlen segítőiknek – köztük elsősorban a honvédelmi és közbiztonsági referenseknek – is megfelelő képzésben kell részesülniük. Ugyanez érvényes minden olyan szereplőre, aki a védelmi és biztonsági feladatok végrehajtásában érintett,

²³⁹ Tolna Vármegyei Területi Védelmi Bizottság Katasztrófavédelmi Munkacsoport Ügyrendje (2024.12.15.)

ideértve a külön jogszabály alapján közreműködésre kötelezett szervezeteket és személyeket is. A következő ábrán bemutatom a HVB szervezeti felépítését, összetételét, valamint a működésében részt vevő szereplőket. A HVB elnöke kulcsszerepet tölt be a helyi szintű védelmi és biztonsági igazgatási feladatok koordinálásában, amely magában foglalja a bizottság és annak munkacsoportjai működési feltételeinek biztosítását. E feladatkör részét képezi a HVB infokommunikációs rendszerének, valamint az egyéb védelmi és biztonsági célú elektronikus hírközlési hálózatok folyamatos működőképességének garantálása.

Az elnök hatáskörébe tartozik a helyi védekezési feladatok meghatározása és végrehajtásuk ellenőrzése, továbbá szükség esetén a települési polgári védelmi erők bevonásának kezdeményezése. Emellett irányítja a védekezésben részt vevő polgármesterek tevékenységét, kijelöli a helyreállítás sorrendjét és ütemezését, valamint intézkedik a lakosság alapvető ellátásának biztosításáról mindaddig, amíg a településen a normál életkörülmények helyre nem állnak.²⁴⁰

A védelmi és biztonsági igazgatás területi és helyi szabályairól szóló Korm. rendelet alapján a „...helyi védelmi bizottság – a területi védelmi bizottság iránymutatása alapján – meghatározza

a) a nemzetbiztonsági szolgálatok kivételével az illetékességi területén működő védelmi és biztonsági feladat ellátásában részt vevő szerv kiértékelésének, riasztásának, készenlétfokozásának, valamint az információ továbbításának rendjét,

b) a létrehozandó munkacsoport szervezetét és működését, a munkacsoport által kezelendő iratot,

c) a polgármester, a honvédelmi és a közbiztonsági referens, valamint a védelmi és biztonsági feladat ellátásában részt vevő helyi szerv vezetője tartózkodási helyének bejelentése és nyilvántartása rendjét,

d) a polgármesteri hivatalnál a 24 órás ügyeleti szolgálat ellátásának követelményét,

e) a gazdasági és anyagi szolgáltatás körében igénybevétele kijelölt technikai eszköz és ingóság mozgásának korlátozására, az ingatlan és szolgáltatás átadásának előkészítésére vonatkozó követelményt,

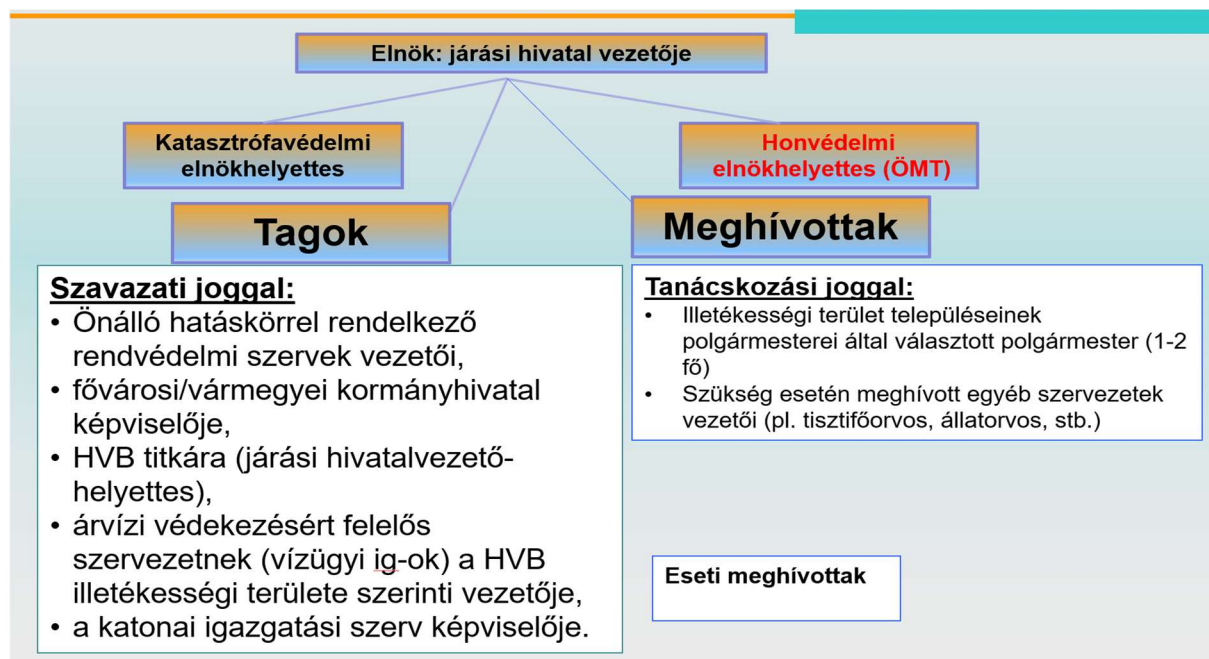
f) a helyi védelmi bizottság illetékességi területén a védelmi és biztonsági igazgatásban feladatot ellátó szerv és szervezet tevékenységét, a feladatok koordinációját, az együttműködés rendjét”.²⁴¹

A Vbő. szerinti a védelmi és biztonsági „feladatok ellátásában részt vevő személyi állomány

²⁴⁰ 427/2022. (X. 28.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági igazgatás területi és helyi szabályairól 14. §

²⁴¹ 427/2022. (X. 28.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági igazgatás területi és helyi szabályairól 16. §

védelmi és biztonsági igazgatási képzésének célja az összkormányzati válságkezelésre történő felkészítés megvalósítása. A védelmi és biztonsági igazgatási képzés követelményeit a védelmi és biztonsági igazgatás központi szerve határozza meg (VBIKSZ), ezek lehetnek: *védelmi és biztonsági alapismereti tanfolyam, védelmi és biztonsági céltanfolyam* vagy *védelmi és biztonsági igazgatási szakirányú továbbképzés*.²⁴²



10. sz. ábra A Helyi Védelmi Bizottság strukturális felépítése, a bizottság tagjai, a munkájában részt vevők.

Készítette: a Szerző

Kutatásaim során arra a következtetésre jutottam, hogy az előzőekben bemutatottak és a testületek jogszabály alapján meghatározott feladatai ellátásához a védelmi és biztonsági igazgatás területi és a helyi szintű szereplői számára szükséges a védelmi és biztonsági képzés, de ugyanúgy a 62/2011. sz BM rendelet alapján a katasztrófavédelmi felkészítés.

Ahogy Kádár Pál írja - „a közigazgatáson belül elsődlegesen az államigazgatás az a szervezetrendszer, amely képes megszervezni a védekezést, biztosítani az ehhez szükséges feltételeket, legyen szó akár jogi, humánerőforrás-oldali vagy anyagi feltételekről”.²⁴³ A humánerőforrás-dimenzió egyik meghatározó tényezője a megfelelően képzett állomány, amelynek biztosítása kiemelt feladatot jelent a védelmi és biztonsági igazgatás valamennyi szereplője számára. A jogszabály pontosan meghatározza azon személyi kört, amelynek tagjai kötelesek részt venni a képzési programokban. Ide tartozik a védelmi és biztonsági igazgatás

²⁴² 404/2022. (X. 24.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági képzések szabályairól 1. §

²⁴³ KÁDÁR Pál (2024): Közigazgatás, védelmi és biztonsági igazgatás, katonai igazgatás: Fókuszban a területi védelmi bizottságok és a kormányzás folyamatosságának összefüggései, HONVÉDSÉGI SZEMLE, 152 (1)., pp. 17-25.

központi szervének állománya, a központi államigazgatási szervek és a Magyar Honvédség védelmi és biztonsági feladatokra kijelölt személyi állománya. Ezen túlmenően a települési szintű felkészülés keretében kijelölt honvédelmi és közbiztonsági referensek, valamint az önkéntes jelentkezés alapján kormányzati szolgálati jogviszonyban álló személyek is részesei a képzési rendszernek. Ez a szabályozás biztosítja, hogy a védekezési és biztonsági feladatok ellátásához szükséges kompetenciák több szinten és széles körben rendelkezésre álljanak.

A védelmi és biztonsági feladatok ellátásában közreműködő szervezeteknek kötelező kijelölniük saját védelmi és biztonsági tisztviselőiket. Ezek a szervezetek a kormányzati igazgatási szervek, a helyi önkormányzatok és az irányításuk alatt álló szervek, a bírósági és az ügyészi szervezet, az egészségügyi szolgáltatók és gyógyszerellátást végző szervek, az oktatási, kulturális, tudományos intézmények, a nemzeti hírügynökség, a Médiaszolgáltatás-támogató és Vagyonkezelő Alap, a közlekedési, szállítási, elektronikus hírközlési, informatikai szervek és a posta szervei, a Magyar Nemzeti Bank, a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság, a Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal, a közellátást, illetve a közüzemi szolgáltatást végző szervek, valamint a meghatározottakon túl a társadalom alapvető szükségleteinek ellátásában nélkülözhetetlen létfontosságú rendszerek üzemeltetői és minden olyan szerv, amely jogszabály alapján védelmi és biztonsági feladat ellátására vagy védelmi és biztonsági kötelezettség teljesítésében való közreműködésre kötelezett.²⁴⁴

A felsorolt szervezetek állományának képzésével összefüggő követelményeket a védelmi és biztonsági igazgatás központi szerve határozza meg. Feladata, hogy kidolgozza és nyilvánosságra hozza a képzések felépítését, szakmai témaköreit, azok súlyozását, valamint tartalmi elemeit, biztosítva ezzel az egységes szakmai alapokat a feladatellátásra kijelölt tisztviselők számára.

A tartalom magában foglalja a védelmi és biztonsági igazgatás szabályozásának ismertetését, valamint az összkormányzati válságkezelés és az igazgatás különleges jogrendi működésének feladatrendszerét. A VBIKSZ meghatározza a képzések és az oktatók témák elméleti és gyakorlati óraszámát, a számonkérés módozatának főbb elemeit, valamint a képzés tartalmi felülvizsgálatára és a továbbképzési céllal való megismétlésére vonatkozó követelményeket.²⁴⁵

A „...védelmi és biztonsági igazgatási feladatok végrehajtására kijelölt személy képzésen, felkészítésen való részvételét a foglalkoztató szerv vezetője a védelmi és biztonsági igazgatás központi szervével egyeztetve tervezi és biztosítja.”²⁴⁶ A képzés szakmai ellenőrzésére a

²⁴⁴ Vbö. 49. § (1)

²⁴⁵ 404/2022. (X. 24.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági képzések szabályairól 1. § (5)

²⁴⁶ 404/2022. (X. 24.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági képzések szabályairól 1. § (6)

VBIKSZ jogosult. Mindezeket a képzéseket az NKE „...által szervezett képzés keretében kell teljesíteni, amelynek elvégzését az az NKE az irányadó jogszabály szerinti tanúsítvány kiállításával igazolja.”²⁴⁷

Kutatásaim eredményeként megállapítható, hogy a védelmi és biztonsági képzések elsősorban vezetői képzési jelleggel bírnak. Ugyanakkor az is egyértelműen kirajzolódik, hogy a végrehajtó állomány tagjainak már korábban el kell sajátítaniuk mindazon alapvető szakmai ismereteket, amelyek a katasztrófák megelőzéséhez, következményeik felszámolásához, valamint a helyreállítás és újjáépítés folyamatához kapcsolódnak.

Ezen meglévő tudásra alapozva nyílik lehetőség arra, hogy a kijelölt szervezetek tagjai a Nemzeti Közzolgálati Egyetem által szervezett alapismereti tanfolyamokon, céltanfolyamokon és szakirányú továbbképzéseken szerezzenek mélyebb védelmi és biztonsági ismereteket. Ez a képzési struktúra biztosítja, hogy a résztvevők szakmai kompetenciái összhangban legyenek a védelmi és biztonsági igazgatási rendszer követelményeivel.

A közigazgatásban tevékenykedő munkatársak, valamint a védelmi és biztonsági igazgatás más szakterületein feladatot ellátó személyek az alapismereti tanfolyam keretében átfogó ismereteket szereznek a védelmi és biztonsági igazgatás kialakulásáról, szervezeti struktúrájáról és annak összetevő elemeiről. A képzés során a résztvevők elsajátítják az egyes szervezeti elemekhez rendelt feladatokat, valamint átfogó képet kapnak a védelmi és biztonsági intézményrendszer működéséről és struktúrájáról.

Emellett megismerkednek a különleges jogrendhez kapcsolódó eljárásrendekkel, továbbá a válságkezelési folyamatokkal és módszertannal, amelyek a rendkívüli helyzetek hatékony kezelésének alapját képezik. A tanfolyam felépítése elméleti és gyakorlati képzési elemeket egyaránt tartalmaz, amelyek vegyes formában, e-learning keretében és jelenléti oktatás útján valósulnak meg. Az önkormányzatok és a kormányhivatalok munkatársai a Nemzeti Közzolgálati Egyetem által meghirdetett védelmi és biztonsági alapismereti tanfolyamra a ProBono elektronikus rendszer felületén keresztül tudnak jelentkezni, biztosítva ezzel az országos szintű egységes hozzáférést és az adminisztráció egyszerűsítését.

A fokozatosság elvére épülő képzési rendszer következő lépcsőjeként az alaptanfolyam elvégzését követően a 2024/2025-ös tanévben a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Karának Katasztrófavédelmi Intézete megkezdi a védelmi és biztonsági céltanfolyamok, majd ezt követően a szakirányú továbbképzések programjainak kidolgozását, valamint az oktatás szervezeti és tartalmi rendjének kialakítását. A közigazgatásban stratégiai

²⁴⁷ 404/2022. (X. 24.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági képzések szabályairól 2. § (1)

célként fogalmazódik meg, hogy a vármegyei szinten dolgozó munkatársak folyamatos beiskolázása biztosított legyen. Ennek keretében kiemelt figyelmet kell fordítani azokra, akik a területi és helyi védelmi bizottságok munkájában közvetlenül részt vesznek, illetve azokra a feladatellátókra, akik támogató szerepet töltenek be a bizottságok tevékenységében. Számukra a képzési lehetőségekben elsőbbséget szükséges biztosítani, mivel felkészültségük alapvetően befolyásolja a védelmi és biztonsági igazgatási rendszer helyi és területi szintű működésének hatékonyságát.

Az elméleti képzéseken kívül a védelmi és biztonsági feladatokat ellátóknak, a feladatok végrehajtásába bevontaknak felkészültségük tökéletesítése céljából **gyakorlatokon** is részt kell venni. A jogszabály úgy fogalmaz, hogy „a védelmi és biztonsági feladatok ellátásában részt vevő állami szervek - a katonai gyakorlatokat ide nem értve - felkészítések, gyakorlások, és gyakorlatok keretében készülnek fel a védelmi és biztonsági feladataik ellátására.”²⁴⁸

Az állami szervek széles körét érintő, összkormányzati szintű központi gyakorlatok elrendelése a Kormány hatáskörébe tartozik. Ilyen kötelező felkészítési események célja, hogy a védelmi és biztonsági feladatokban érintett szervezetek összehangolt működését biztosítsák. Ennek szemléletes példája a HUNEX-2024 országos gyakorlat, amely a védelmi és biztonsági rendszerben közreműködő szervek szinte teljes körét bevonta a feladatok végrehajtásába.

Az **összkormányzati jellegű kötelező gyakorlatokat** több, a védelmi és biztonsági feladatok végrehajtásában érintett szerv központi és területi szintje számára egyaránt elrendelhető. Lehetőség van arra is, hogy kizárólag egyes, meghatározott szervek központi vagy területi szervezeti egységeire vonatkozzon a kötelező gyakorlatozás. Az ágazati sajátosságok figyelembevételével külön kerülnek kijelölésre az *ágazati gyakorlatok*, amelyek végrehajtása során az adott ágazat feladatain túl bevonásra kerülhetnek más, a védelmi és biztonsági tevékenységekben részt vállaló szervek is. Ezzel biztosítható a különböző intézmények közötti koordináció, tapasztalatcsere és együttműködés erősítése, ami növeli a rendszer reagálóképességét a tényleges válsághelyzetekben.

A gyakorlatok időszakára korlátozhatók az érintett szervek munkája, általuk nyújtott szolgáltatások, de a „...korlátozások nem veszélyeztethetik a közrendet, a közbiztonságot, az élet és vagyonbiztonság megóvása érdekében szükséges ügyeleti, ügyfélfogadási és közszolgáltatási ellátások folytonosságát.”²⁴⁹ Korlátozható egyébként a gyakorlatok alatt az érintett szerv ügyeletének lakossági hozzáférése, az ügyfélfogadás ideje, a közcélú szolgáltatás,

²⁴⁸ Vbö. 73. § (1)

²⁴⁹ Vbö. 73. § (7)

a közterületek, közlekedési útvonalak forgalma, az elektronikus hírközlő hálózatok használata, az elektronikus adatok szolgáltatási hozzáférése.²⁵⁰ Ágazati jogszabályok az ágazati gyakorlatok tekintetében további szabályokat határozhatnak meg.

A hatályos jogszabály a védelmi és biztonsági célú gyakorlatok több típusát különbözteti meg, a feladatellátás sajátosságaihoz igazodva. Ennek megfelelően sor kerülhet ágazati, központi, nemzetközi, valamint riasztási gyakorlatokra, továbbá lehetőség nyílik ütemterven kívüli gyakorlatok megtartására is. Ez a differenciált rendszer biztosítja, hogy a felkészülés a különböző szintű és jellegű biztonsági kihívásokhoz illeszkedjen, valamint hogy a szervek reagálóképessége mind elméleti, mind gyakorlati szinten tesztelhető legyen.²⁵¹ A központi és ágazati gyakorlatok mellett kiemelt figyelmet érdemelnek a nemzetközi szintű gyakorlatok, amelyek a NATO vagy az Európai Unió által meghatározott célkitűzésekhez igazodva a tagsági kötelezettségek teljesítésére készítik fel a résztvevő szervezeteket. Szintén fontos szerepük van a riasztási gyakorlatoknak, amelyek előre kidolgozott szabályok, időbeosztás és ütemezés alapján zajlanak, lehetőséget biztosítva a riasztási és reagálási folyamatok begyakorlására. Ezen felül léteznek az úgynevezett ütemterven kívüli gyakorlatok, amelyeket a miniszterelnök rendel el, kifejezetten az aktuális védelmi és biztonsági eseményekre való felkészültség ellenőrzése céljából. Sajátosságuk, hogy mindig riasztási gyakorlattal egyidejűleg kerülnek elrendelésre, így komplex módon vizsgálják a rendszer reagálóképességét és működési hatékonyságát.

A gyakorlatok szervezésének általános szabályai közül kiemelt jelentőséggel bír, hogy azok révén a Kormány rendszeresen ellenőrzi a védelmi és biztonsági tervekben rögzített, valamint az általa meghatározott feladatok végrehajtását és megvalósíthatóságát. A gyakorlatok célja továbbá annak vizsgálata, hogy az államigazgatási szervek és szervezetek miként reagálnak egy adott védelmi és biztonsági eseményre, illetve mennyiben rendelkeznek megfelelő eseménykezelési képességekkel.²⁵² A központi gyakorlatok szakmai előkészítését és levezetési tervének kidolgozását minden esetben az a szerv végzi, amely az adott ágazat irányításáért felelős. Ezzel biztosítható, hogy a gyakorlat megvalósítása szakmailag megalapozott legyen, valamint a végrehajtás során érvényesüljön a megfelelő koordináció és szervezettség. A katasztrófák következményeinek felszámolása kapcsán alapvető elvként kell érvényesíteni az arányosság elvét, amely szerint a kialakult kárhelyszín vagy kárhelyszínek súlyosságát és terjedelmét össze kell hangolni a bevetett beavatkozó erők nagyságával és összetételével. Az arányosság biztosítása nemcsak műveleti célszerűségi szempontból nélkülözhetetlen, hanem

²⁵⁰ Vbö. 73. § (6)

²⁵¹ 405/2022. (X. 24.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági célú gyakorlatokról 1. § 1-6.

²⁵² 405/2022. (X. 24.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági célú gyakorlatokról 2. §

kiemelt gazdaságossági indokok is alátámasztják jelentőségét.²⁵³

A gyakorlatok megszervezésének egyik alapelve, hogy a teljes folyamatért a levezető szerv felel. Ez a felelősségi kör kiterjed a gyakorlat tervezésére, teljes körű biztosítására, az együttműködés megszervezésére, a gyakorlat elindítására és lezárására, valamint szükség esetén annak felfüggesztésére vagy megszakítására.

A levezető szerv feladatának része a lakosság és a sajtó rendszeres tájékoztatása, amely az átláthatóságot és a társadalmi bizalom erősítését szolgálja. A gyakorlat felfüggesztésének vagy leállításának több indoka lehet. Erre sor kerülhet, ha a kitűzött célok külső körülmények miatt nem érhetők el, ha a biztonságos lebonyolítás feltételei nem adottak, ha a miniszterelnök külön utasítást ad, vagy ha olyan tényleges védelmi vagy biztonsági esemény történik, amely a gyakorlatban részt vevő erők tényleges bevetését teszi szükségessé.

A gyakorlatok – beleértve a nemzetközi együttműködés keretében megvalósulókat is – értékelése és elemzése az adott gyakorlatot tervező és szervező ágazat feladata, amelyet a VBIKSZ bevonásával hajt végre. Az értékelés eredményeiről írásos beszámolót kell készíteni, amelyet legkésőbb 30 napon belül meg kell küldeni a központi szerv részére. A beszámolónak tartalmazni kell a gyakorlat idejét, helyét, a részt vevő szakágakat, azok szerveit, szervezeteit, a gyakorlat tárgyát, célját, tartalmát, a minősítést, a tett megállapításokat, levont következtetéseket, a javasolt intézkedéseket. A beszámolót tájékoztatás céljából megküldésre kerül a végrehajtásban közreműködőknek is, elősegítve ezzel a tapasztalatok megosztását és a jövőbeni gyakorlatok hatékonyságának növelését.²⁵⁴

4.3. A tisztképzés a Nemzeti Közszerológati Egyetemen

A 2011. évi CXXVIII. törvény – amely a katasztrófavédelemről és az ahhoz kapcsolódó egyes jogszabályok módosításáról rendelkezik – meghatározó alapelvként rögzíti, hogy a katasztrófavédelem nemzeti ügy, egységes irányítása pedig kizárólagos állami feladatkörbe tartozik. E normatív megközelítés a hazai katasztrófavédelmi felsőoktatási rendszer kialakításában és folyamatos fejlesztésében is markánsan megnyilvánul.

Az állami irányítás szerepe egyértelműen tetten érhető egyrészt a képzési igények állam általi meghatározásában, másrészt a felsőoktatási intézménystruktúra megszervezésében és szakmai

²⁵³ MUHORAY Árpád (2024): A fokozatos válságkezelés a védelmi és biztonsági igazgatásban. Védelem Tudomány, 9. évf. Különszám: Nemzetközi Tudományos Konferencia a Katasztrófák Csökkentésének Világnapja alkalmából, pp. 96-98.

²⁵⁴ 405/2022. (X. 24.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági célú gyakorlatokról 14. § (2) (3)

irányvonalának kijelölésében.

A fenti folyamatokkal párhuzamosan a katasztrófavédelmi szakterületek – így különösen a tűzvédelem, a polgári védelem és az iparbiztonság – feladat-, szabályozási-, intézményi-, eljárási- és módszertani rendszere is fokozatosan integrálódott a katasztrófavédelmi felsőoktatási képzések tananyagaiba. Ennek eredményeként egy olyan szakmai tudásbázis jött létre, amely képes kiszolgálni a központi irányítású védelmi igazgatás személyi állományának képzési és utánpótlási igényeit.²⁵⁵

Az elmúlt két évtizedben közigazgatási rendszer átfogó modernizációjával együtt a katasztrófavédelmi igazgatás fokozatosan integrálódott a rendészeti igazgatási struktúrába, mint annak szerves alrendszere. E strukturális átalakulás eredményeként megerősödött a rendvédelmi szervek és a különböző hivatásrendek közötti interszektoriális együttműködés, amelynek egyik alkotmányos jelentőségű célkitűzése az állampolgárok életének és testi épségének, a köz- és magántulajdonban lévő anyagi javaknak, valamint a természeti környezet értékeinek kiemelten magas szintű védelme.²⁵⁶

A fentiek alapján megállapítható, hogy a Nemzeti Közszerológiai Egyetem keretei között működő katasztrófavédelmi felsőoktatási képzés szoros kapcsolatban áll a rendészeti képzés intézményi és szakmai struktúrájával. A katasztrófavédelmi szakterület oktatása szervesen illeszkedik a rendészettudományi képzés tudományos, elméleti és gyakorlati követelményrendszeréhez. Egyetértek Christján László és munkatársai azon szakmai álláspontjával, amely szerint a Rendészettudományi Kar, mint az egyetem egyik meghatározó tudományos és oktatási központja, alkalmas olyan rendészeti szakértelmiségi utánpótlás biztosítására, amely egyaránt rendelkezik a szükséges szakmai szocializációval, magas szintű jogi ismeretekkel és ágazatspecifikus kompetenciákkal. Ez a képzési modell megfelel a korszerű állami működés és a katasztrófavédelmi feladatellátás elvárásainak.²⁵⁷

A rendszer korszerűsítésének eredményeként nemcsak a hatékonyság és a gyors reagálóképesség növekedett, hanem lehetővé vált a veszélyhelyzeti beavatkozások egységes, integrált szemléletű kezelése is, amely a katasztrófavédelmi ciklus valamennyi szakaszára – a megelőzéstől a védekezésen át egészen a helyreállításig – kiterjed. A katasztrófavédelmi felkészítés követelményeit részletesen az 5. számú melléklet tartalmazza.

²⁵⁵ VASS Gyula Lajos – KÁTAI-URBÁN Lajos (2022): A katasztrófavédelmi felsőoktatási képzés fejlődése és jövője, *Belügyi Szemle* 2022/10. pp. 2136-2137.

²⁵⁶ GÓRA Zoltán (2021): A katasztrófavédelmi felsőoktatás fejlesztése a rendészeti képzés rendszerében In. BODA József - TÓTH Nikolett Ágnes: 50 éves a rendészeti felsőoktatás, Ludovika Egyetem Kiadó, Budapest, pp. 125-129.

²⁵⁷ CHRISTJÁN László - HAUTZINGER Zoltán - KOVÁCS Gábor (2021): A magyar rendészeti felsőoktatás jelene és jövője. *Magyar Rendészet*, 21. szám, Különszám, pp. 53–72.

4.3.1. A Közös Közzszolgálati Gyakorlat

Az alapozó ismeretek talán legfontosabb eleme a Közös Közzszolgálati Gyakorlat, ahol a hallgatók a különböző szintű operatív törzsek tagjaiként, vagy tűzoltó parancsnokságok parancsnokának szerepkörében oldják meg feladataikat kiemelt hangsúlyt fektetve a parancsnoki munka sorrendjére, a parancsnoki elhatározás meghozatalára, az alkalmazói parancs összeállítására és az együttműködésre. A közös közzszolgálati gyakorlatokon a hallgatók az események kezelése során szembesülnek a fokozatos válságkezelés megoldandó feladataival, annak jogi megalapozásával, így a BM OKF főigazgató által megállapítandó „kiterjedt káreseménnyel”²⁵⁸, a Kormány által elrendelt „összehangolt védelmi tevékenységgel” és a Kormány által kihirdetett „veszélyhelyzettel”. A katasztrófák elleni védekezésre való felkészülés egyik meghatározó eszközei a Közös Közzszolgálati Gyakorlatok, amelyek a közigazgatási, önkormányzati és rendvédelmi szervek összehangolt részvételével valósulnak meg. E gyakorlatok célja, hogy a kormányzati, önkormányzati, rendvédelmi – köztük a katasztrófavédelmi és honvédségi – szervezetek valósághű körülményeket szimulálva fejlesszék együttműködési képességeiket. A közös gyakorlatozás során a résztvevők elsajátítják az egységes eljárásrendeket, begyakorolják a kommunikációs protokollokat, valamint feltárják a hallgatók vezetési ismereteiben és a törzsmunkában meglévő esetleges hiányosságokat. Az integrált végrehajtás növeli a szervezetek reakciókészségét, és hozzájárul a kölcsönös bizalom erősítéséhez, amelynek megléte egy éles helyzetben akár életmentő tényező is lehet.

A tervezett Közös Közzszolgálati Gyakorlatok célja, hogy a résztvevők a gyakorlat keretében különböző kockázati forgatókönyvekre felkészüljenek. Ezek között megjelennek a természeti katasztrófák – például árvizek, szélsőséges időjárási események, viharok –, valamint az ipari balesetek, úgymint veszélyes anyagok szivárgása vagy üzemi robbanások. Emellett a gyakorlatok célzottan felölelhetik a terrorizmushoz kapcsolódó események káros következményeinek felszámolását is. A scénáriók kezelése egyszerre igényel elméleti ismereteket és gyakorlati jártasságot, amelyek alapja a veszélyhelyzetek gyors felismerése, a káresetek súlyosságának és kiterjedtségének pontos felmérése, a megfelelő beavatkozási módok azonnali elrendelése, valamint a sürgős lakosságvédelmi intézkedések meghozatala. Ezt követően külön fázist képez az eredeti állapot helyreállítása. A képzés során a hallgatóknak gyakorolniuk kell a fokozatos válságkezelés lépéseit, az operatív törzsekben végzett munkát, a parancsnoki munkasorrend végrehajtását, valamint a döntéshozatal felelősségének vállalását.

²⁵⁸ A BM országos katasztrófavédelmi főigazgató 13/2023. számú intézkedése a kiterjedt káresemény megállapításának és megszüntetésének, valamint közzétételének rendjéről.

Kiemelt fontosságú a veszélyhelyzeti kommunikáció elsajátítása, ideértve a beavatkozó erők, a lakosság riasztását és tájékoztatását, szükség esetén a helyi és távolsági védelem megszervezését. Ehhez kapcsolódik a műveleti naplók pontos vezetése, illetve a katasztrófavédelmi kommunikációs és riasztási eszközök magabiztos alkalmazása.

A gyakorlatok feldolgozásának alapvető feltétele és célja, hogy a scénáriókban megjelenő események megoldása a védelmi és biztonsági igazgatás rendszerébe illeszkedjen. A kockázatkezelés során ennek érdekében a törzsekben ki kell alakítani a különböző szintű szerepköröket, így többek között a Kormányzati Koordinációs Bizottságot, a Nemzeti Veszélyhelyzet Kezelési Központot annak védekezési munkabizottságaival, továbbá a Területi Védelmi Bizottságot, a Helyi Védelmi Bizottságot, valamint a polgármester feladatköreit. A gyakorlatnak ki kell terjednie ezen testületek és tisztségviselők kötelezettségeinek begyakorlására, párhuzamosan a katasztrófavédelmi szervek eltérő szintű operatív törzseinek tevékenységével. Ezek összehangolt működésén keresztül biztosítható, hogy minden érintett szerv tisztában legyen a saját feladatával, a reakciók koordináltan és hatékonyan történjenek, és a résztvevők képesek legyenek a scénáriókban modellezett helyzetek során a lehető legkisebbre csökkenteni az emberi életet, egészséget, anyagi javakat és kritikus infrastruktúrákat veszélyeztető káros hatásokat.

A fokozatos válságkezelés során a helyzet súlyosságától és összetettségétől függően többféle vezetési modell alkalmazható, amelyek eltérő mértékű koordinációt igényelnek. Magyarországon a katasztrófák elleni védekezés irányítása állami feladat, amelynek során az egységes irányítás elve érvényesül. A rendszer csúcsán a Kormány helyezkedik el, amely normál működési időszakban és különleges jogrend, azaz veszélyhelyzet idején is a hatalmi centrum szerepét tölti be.

A védelmi és biztonsági igazgatás rendszere olyan világos és hierarchikus vezetési struktúrát biztosít, amely a komplexebb, összetettebb helyzetekben is lehetővé teszi az összkormányzati megközelítés érvényesülését, ezáltal garantálva a gyors és összehangolt reagálást. A különböző szintű vezetők és parancsnokok munkáját az **Operatív Törzsek** támogatják.

Az egyik meghatározó vezetési modell a törzsek közötti feladatmegosztásra épülő irányítás, amely figyelembe veszi a hivatásrendek sajátosságait. Így külön törzsek felelősek például a rendészeti intézkedésekért – ideértve az útlezárásokat, a forgalomszabályozást, valamint a köz- és vagyonbiztonság fenntartását –, míg más törzsek a katasztrófavédelmi műveletek tervezésével, a mentési feladatokkal, a tűzoltási műveletekkel vagy a lakosságvédelmi intézkedésekkel foglalkoznak. A hatékony vezetés megvalósítása érdekében a törzsek vezetőinek és az előljáró parancsnokoknak biztosítaniuk kell, hogy a döntéshozatal egyszerre

legyen gyors, szakszerű és megalapozott. Ennek alapját a kidolgozott veszélyelhárítási tervek, valamint a külső és belső védelmi tervek adják, amelyek iránymutatást nyújtanak a vezetői döntésekhez és a beavatkozások szervezéséhez.



11. sz. ábra Az Operatív Törzsek feladatellátásának céljai. Készítette: a Szerző

A műveleti irányító törzsek – közismert nevükön operatív törzsek – olyan vezetői irányító csoportok, amelyek feladata egy adott szerv, illetve több szerv és szervezet összehangolt tevékenységének vezénylése krízis- vagy válsághelyzetekben. Ezek az operatív törzsek a Belügyminisztérium Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság Operatív Törzse (BM OKF OpT), az Országos Helyszíni Irányító Törzs (OHIT), a BM OKF Iparbiztonsági Operatív Törzs (BM OKF IpBOpT), a Fővárosi és vármegyei katasztrófavédelmi igazgatóságok operatív törzsei (F/VMKI OpT), valamint a Helyszíni Operatív Törzs (HOpT).²⁵⁹ Ezek a törzsek kulcsszerepet játszanak a vezetői döntések támogatásában, mivel biztosítják a végrehajtás szakszerűségét, folyamatosságát és összehangoltságát, még összetett és bonyolult válsághelyzetek esetén is.

Veszélyhelyzetek idején mind a Rendőrség, mind a katasztrófavédelem működtet operatív (műveleti) törzseket, azonban ezek összetétele és feladatköre eltérő. A rendőrségi operatív törzs

²⁵⁹ A BM országos katasztrófavédelmi főigazgató 12/2023. számú Intézkedése a katasztrófavédelmi operatív munkaszervek létrehozásáról, szervezeti felépítéséről, valamint feladatairól. 2. pont

elsődleges feladatkörként a közrend és a közbiztonság fenntartását helyezi előtérbe. Feladatai közé tartozik a területlezáráások elrendelése, a bűncselekmények megelőzése, illetve bekövetkezésük esetén a nyomozati cselekmények lefolytatása még katasztrófavédelmi helyzetek során is. Bizonyos esetekben a rendőri erők közvetlenül is részt vesznek a mentési tevékenységekben. Ezzel szemben a **katasztrófavédelmi operatív törzsek** a lakosság életfeltételeit jelentősen veszélyeztető események kezelésében játszanak kulcsszerepet. Irányítják a központi, a területi és a helyi szinten koordinációt igénylő katasztrófavédelmi feladatokat és összetett műveleteket, valamint előkészítik az operatív vezetői döntéseket, és gondoskodnak azok végrehajtásáról. Folyamatos kapcsolatot tartanak a Kormányzati Koordinációs Bizottság Nemzeti Veszélyhelyzet Kezelési Központjával (a továbbiakban: KKB NVK), a Területi Védelmi Bizottságok operatív szerveivel, a BM OKF Központi és Vármegyei Főügyeleteivel, valamint a társszervek irányító szerveivel és az ágazati védekezési munkabizottságok vezetőivel. A katasztrófavédelmi operatív törzsek működését gyakran munkacsoportok segítik, például az operátori, az értékelő-elemző-, a támogató-, illetve a lakosságtájékoztatási munkacsoport. A helyszíni operatív törzsekben leginkább műveletirányító és támogató csoportok, részlegek kerülnek kialakításra.

A rendészeti és katasztrófavédelmi operatív törzsek közötti együttműködés kiemelt jelentőségű. Például egy súlyos vegyi baleset esetén a katasztrófavédelem operatív törzse irányítja a mentési és veszélyelhárítási feladatokat, míg a rendőrségi operatív törzs gondoskodik a területzárásról, a kiürített térség biztonságáról, az anyagi javak védelméről, valamint segíti a lakosság kimenekítését és kitelepítését. Az információcsere folyamatos, a döntések összehangolása pedig gyakran közös értekezleteken történik. A törzsek szoros kapcsolatot tartanak a TVB-vel, HVB-vel, valamint az érintett települések polgármestereivel is, biztosítva ezzel a több szintű koordinációt.

A Közös Közszolgálati Gyakorlat elsősorban az alapképzésben részt vevő végzős hallgatói állomány teljes körű bevonására épül, kiegészülve esetenként néhány mesterképzésben tanuló csoport részvételével. A gyakorlat felépítése több, egymással összefüggő, de különböző vezetési szinteken jelentkező feladat megoldását foglalja magában, lehetőséget teremtve a résztvevők számára a komplex helyzetek kezelésének elsajátítására. A közszolgálati elvnek érvényesülését és az intézmények közötti horizontális és vertikális együttműködés eredményességét a közös feladatellátás garantálja, amely a katasztrófavédelmi gyakorlatok folyamánként valósul meg. Az együttműködési pontok kialakítása, illetve a különböző tevékenységek közötti funkcionális kapcsolódások meghatározása már a gyakorlat tervezési és előkészítési szakaszában kiemelt figyelmet kap.

A felkészülés részeként – különösen az RRVTB06 tantárgy keretében – a hallgatók célzottan sajátítják el a törzsszolgálati tevékenységekhez kapcsolódó elméleti és gyakorlati ismereteket. E tudásanyag elsajátítása alapvető feltétele annak, hogy a komplex védelmi gyakorlat végrehajtása szakszerű és eredményes legyen, valamint, hogy az operatív koordináció és a döntéstámogatás magas színvonalon valósuljon meg.²⁶⁰

A Közszolgálati Gyakorlat olyan tevékenységi rendszert foglal magába, amelyben egymással párhuzamosan zajló, ugyanakkor szorosan összefüggő feladatok kerülnek végrehajtásra. A feladatmegoldások és a különböző szervezetek közötti együttműködés összehangolása adja a gyakorlat dinamikáját, amely minden részt vevő hivatásrend – így a katasztrófavédelmi hallgatók számára is – komplex tanulási és tapasztalatszerzési lehetőséget biztosít. A gyakorlat során működő műveleti törzsek alapvető feladata, hogy a kétnapos esemény keretében megszervezzék, irányítsák és végrehajtsák a közszolgálati szervezetekre háruló összetett közszolgálati, honvédelmi és rendvédelmi feladatokat a hazai környezetben, különböző feltételek mellett. A feladatellátás magában foglalja a rendészeti tevékenységeket, így a közrend és a közbiztonság fenntartását, a lakosság és a büntetés-végrehajtási intézetekből kitelepítendő személyek biztonságos elhelyezését, a veszélyes áruk szállításának biztosítását, valamint az alsó- és felső küszöbértékű veszélyes üzemekben bekövetkező ipari balesetek következményeinek felszámolását.²⁶¹

Az elmúlt években lebonyolított Közös Közszolgálati Gyakorlatok témakörei jól tükrözik a védelmi és biztonsági kihívások sokszínűségét. 2013-tól kezdődően a gyakorlatok középpontjában olyan események álltak, mint az árvízi védekezés, az országot érő fegyveres csoportok elleni fellépés, valamint az ónos és jeges eső következtében kialakuló rendkívüli időjárási helyzetek kezelése. Később a hangsúly áttevődött a tömeges migrációs hullámok kezelésére, az elektromos hálózatokat érő kibertámadások elhárítására, illetve a bioterrorizmus által kiváltott humán és állatjárványokra adott válaszokra. További gyakorlatok témáját képezte egy felső küszöbértékű veszélyes üzemben bekövetkezett robbanás, az illegális migráció ismételt megjelenése, valamint egy szénhidrogénhez kapcsolódó súlyos ipari baleset kezelése. Ezek a scenáriók jól mutatják, hogy a képzés a klasszikus természeti katasztrófák mellett a modern kor hibrid és nem hagyományos biztonsági fenyegetéseinek kezelésére is felkészíti a

²⁶⁰ KOVÁCS Gábor (2017): A Közös Közszolgálati Gyakorlat előkészítése. In.: A Közszolgálati Műveletirányítási Rendszerek, a Közös Közszolgálati Gyakorlat elméleti alapjai. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, p. 12.

²⁶¹ KOVÁCS Gábor (2017): A Közös Közszolgálati Gyakorlat előkészítése. In.: A Közszolgálati Műveletirányítási Rendszerek, a Közös Közszolgálati Gyakorlat elméleti alapjai. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, p. 12..

résztvevőket.²⁶² A 2025. évben a gyakorlat témája egy határon túli nem EU tagországban a határ mentén bekövetkezett súlyos ipari baleset határon áterjedő káros hatásait kell majd felszámolni.

A katasztrófavédelmi szakos hallgatók integrált szellemű gyakorlati felkészítésének megvalósítására javaslom az alábbi feladatok gyakoroltatását a Közös Közzolgálati Gyakorlatokon:

- a normál állapotban bekövetkező, a különböző hivatásrendektől beavatkozást igénylő események kezelése, mint tűzoltási és műszaki mentési feladatok, lakosságvédelmi intézkedések,
- ipari baleset bekövetkezésekor a veszélyes üzemek belső és külső védelmi terveinek alkalmazása,
- a lakosság és a létfontosságú létesítmények védelme,
- kitelepítés, kimenekítés, befogadás, visszatelepítés,
- a lakosság ellátása létfontosságú javakkal,
- terület lezárása,
- a különböző diplomáciai feladatok,
- tárgyalások,
- nemzetközi katasztrófasegély kérése,
- erőszakos cselekmények megjelenése,
- migrációs problémák kezelése,
- álhírekre reagálás,
- kiterjedt káresemény, összehangolt védelmi tevékenység, majd a veszélyhelyzet kihirdetésének előkészítése, kihirdetése,
- a keletkező problémák kezelése /benne a különböző hivatásrendeknek a gyakorlattal összefüggő speciális feladatai/,
- a lakosság ellátásának mindenoldalú megszervezése,
- az eredeti helyzet visszaállítása.

²⁶² AMBRUSZ József - MUHORAY Árpád (2024): A Katasztrófavédelmi Intézet részletes és kiegészítő feladatai. In.: Kovács Gábor: Közös közzolgálati gyakorlat: Részletes- és kiegészítő feladat., pp. 5-7.



1. sz. kép: Hallgatói Katasztrófavédelmi Operatív Törzsek a 2023. évi Közös Közszolgálati Gyakorlaton. Fotó: NKE RTK KVI

A javasolt témakörök lehetőséget biztosítanak arra, hogy a katasztrófavédelmi hallgatók a gyakorlati ismeretek elsajátítása során megismerjék és alkalmazzák a fokozatosság és arányosság elvét. A katasztrófavédelmi helyzetek következményeinek felszámolásában operatív alapelv az erőforrás-allokáció arányosságának biztosítása, amely a káresemény súlyosságát, területi kiterjedését és a beavatkozásban részt vevő készenléti szervezetek kapacitását hangolja össze. Ez a megközelítés kiemelten fontos a műveleti hatékonyság növelése, valamint a beavatkozások gazdaságosságának optimalizálása szempontjából, hiszen biztosítja, hogy a rendelkezésre álló erőforrások a tényleges szükségletekhez igazodva, célszerűen kerüljenek felhasználásra.²⁶³

A fentiek alapján biztosíthatónak látom a Közös Közszolgálati Gyakorlat *céljainak* elérését, melyek *megítélésem és javaslatom szerint a következők lehetnek:*

- az NKE különböző karain, képzési szakjain és szakirányain tanuló hallgatók képzésének egyik alapvető célja, hogy elsajátítsák a komplex katasztrófavédelmi és rendészeti

²⁶³ MUHORAY Árpád (2024): A fokozatos válságkezelés a védelmi és biztonsági igazgatásban. In.: Nemzetközi Tudományos Konferencia a Katasztrófák Csökkentésének Világnapja alkalmából, Védelem Tudomány 9. Évf. Különszám. pp. 95-97.

szituációk szakszerű kezeléséhez szükséges elméleti és gyakorlati tudást, integrált operatív törzsekben történő munkavégzést. A gyakorlati foglalkozások biztosítsanak lehetőséget a hallgatók számára a vezetői kompetenciák fejlesztésére, a törzsmunka gyakorlati alkalmazására, valamint nemzetközi együttműködésekben való részételre,

- a normál és rendkívüli jogrendhez - különösen veszélyhelyzethez - kapcsolódó nemzetközi szakmai és diplomáciai tevékenységek bemutatása, ideértve a nemzetközi katasztrófatájékoztatási kötelezettséget és a nemzetközi katasztrófasegély kérésének eljárásrendjét,
- a rendészeti, katasztrófavédelmi vezetést támogató és a vezetést biztosító informatikai eszközök használatának megismerése és begyakorlása (Egységes Digitális Rádiótávközlő Rendszer <a továbbiakban: EDR>, Marathon Terra),
- a gyakorlat kiemelt feladata, hogy az elméleti vezetőképzési tartalmakat a hallgatók műveleti környezetben is képesek legyenek alkalmazni,
- az NKE és a fegyveres-, valamint rendvédelmi szervek közötti együttműködés mélyítése, aktuális feladat- és tevékenységrendszerük megismerése,
- tapasztalatfeldolgozás, legjobb gyakorlatok azonosítása, kialakítása, átültetése a képzési rendszerbe,
- a közszolgálat differenciált alrendszerének funkcionális összehangolása, valamint az egységes közszolgálati ethosz és szervezeti kultúra megerősítéséhez való hozzájárulás kiemelt célkitűzés, amely egyben elősegíti a közszolgálati tisztviselők kompetenciaalapú fejlesztését, a pályaszocializációt és az adaptív közszolgálati teljesítmény növelését a katasztrófavédelem, a közigazgatás és védelmi igazgatás területén,
- a védelmi és biztonsági igazgatás alrendszerének, pilléreinek a harmonizálásához történő hozzájárulás (honvédelem, az MH, a rendvédelmiszervek, benne BM OKF, a Nemzetbiztonsági Szolgálatok, a velük együttműködő közigazgatás),
- a riasztásoknak, a kiterjedt káresemény megállapításának, az összehangolt védelmi tevékenység elrendelésének, a veszélyhelyzet kihirdetésének alapvető kérdései, az ezekhez kapcsolódó feladatrendszerek megismerése, gyakorlati alkalmazása,
- a katasztrófavédelmi szervek, más rendvédelmi szervek, mint a Rendőrség, a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer (HKR), más együttműködő szervezetek együttműködési lépéseinek modellezése, a közös feladatmegoldások gyakorlása, közös lakosságvédelmi tűzoltási és mentési feladatok szervezése, a kárhelyszíni együttműködés gyakorlása,

- az egyetemi RTK KVI-s képzés és a katasztrófavédelmi szervek feladatai közötti kapcsolat erősítése a tapasztalatok kölcsönös hasznosítása, a veszélyelhárítási és műveleti tervek, az elméleti és gyakorlati eljárások közös továbbfejlesztése.

4.3.2. A Katasztrófavédelmi alapszak képzési célja

Az alapképzés kiemelt célja, hogy olyan szakmailag felkészült katasztrófavédelmi szakembereket bocsásson ki, akik képesek a katasztrófavédelem szervezetrendszerében – ideértve a hivatásos állományt, az önkormányzati és létesítményi tűzoltóságokat, valamint a közigazgatási és gazdasági szervezeteket – komplex feladatokat ellátni a tűzvédelem, az iparbiztonság és a polgári védelem területén.

A képzés során a hallgatók átfogó és elmélyült tudást szereznek a jogszabályi környezetről, a szabványok alkalmazásáról, az igazgatási elvekről és eljárásrendekről, valamint a technikai és szervezési megoldások gyakorlati alkalmazásáról. A tanulmányokat követően a végzett szakemberek alkalmasak lesznek önálló szakmai tevékenység végzésére az érintett szervezeti egységeknél, illetve megfelelő gyakorlati tapasztalat birtokában vezetői és irányítási pozíciók betöltésére is.

Az alapképzést sikeresen teljesítő hallgatók számára a megszerzett alapszintű végzettség széles körű elhelyezkedési lehetőséget biztosít. A végzettek a védelmi és biztonsági igazgatás, a belügyi és katasztrófavédelmi közigazgatás, a tűzvédelmi hatósági feladatok, valamint a tűzoltóság szervezeti struktúrái keretében egyaránt betölthetnek szakmai pozíciókat. A megszerzett kompetenciák a közigazgatás különböző szintjein, kiemelten a kormányhivatalokban, továbbá a versenyszféra bizonyos gazdasági ágazataiban is alkalmazhatók, ahol a katasztrófavédelmi és biztonsági szaktudás kiemelt jelentőséggel bír. A szakmai gyakorlat bővülésével a végzettek képessé válnak vezetői feladatok ellátására, valamint megfelelő alapokkal rendelkeznek a tanulmányaik mesterképzésben való folytatásához. A kiemelkedő teljesítményt nyújtó hallgatók számára pedig a doktori (PhD) képzés kínál további szakmai előrehaladási lehetőséget.

A katasztrófavédelmi műveleti szakirányon végzett hallgató felkészültsége lehetővé teszi, hogy a védelmi és biztonsági feladatok megoldásában, valamint a katasztrófák elleni védekezésben szervezési és koordinációs szerepet vállaljon.

Képes a lakosság átfogó védelmének megtervezésére, a polgári védelmi szervezetek létrehozására, működtetésük során részfeladatok ellátására, továbbá a védekezési

feladatrendszer meghatározott elemeinek önálló irányítására. Emellett alkalmas a katasztrófa-megelőzés, a védekezés és a helyreállítás feladatainak integrált kezelésére, valamint az ezekben közreműködő közigazgatási szervek tevékenységének összehangolására.

A nappali tagozatos elsőéves hallgatók a beiratkozást követően egy öt hét időtartamú, intenzív alapozó képzési programban vesznek részt. Ennek elsődleges célja a rendvédelmi hivatásra való felkészítés, illetve a pályaszocializációs folyamat megindítása. A modul keretében a hallgatók elsajátítják azokat az alaki és szolgálati követelményeket, amelyek a rendvédelmi szervek mindennapi működésének alapját képezik.

A képzés ezen túlmenően átfogó betekintést nyújt a katasztrófavédelmi szervezetrendszer sajátosságaiba: bemutatja annak intézményi struktúráját, szervezeti működési mechanizmusait és intézményi kultúráját. A hallgatók ezáltal olyan alaptudással gazdagodnak, amely megalapozza a későbbi szakmai felkészítést, valamint elősegíti a rendészeti-katasztrófavédelmi szervezethez való sikeres beilleszkedésüket.

Az egyetemi alapképzés felépítése két fő szakaszra tagolható: elsőként az alapozó ismeretek elsajátítására, ezt követően pedig a szakmai törzsanyag feldolgozására kerül sor.

Az *alapozó ismeretek* elsődleges funkciója, hogy a hallgatókat felkészítse a tisztikarban való szolgálatra, és megteremtse annak elméleti és gyakorlati alapjait. A tantárgyak célja, hogy a hallgatók megértsék a közigazgatás, a rendvédelmi szervek és a hivatásos katasztrófavédelem működését, valamint képesek legyenek saját szakmai szerepüket ebben a rendszerben értelmezni. További kiemelt elvárás, hogy a hallgatók olyan tudással rendelkezzenek, amely lehetővé teszi az együttműködő szervezetekkel való hatékony szakmai kapcsolattartást.

Az alapozó ismeretek több tantárgy csoport köré szerveződik, amelyek együttesen adják meg a tisztí pályára történő felkészítés alapját. Ide tartoznak: „... a rendészet elmélete és a rendészeti eszközrendszer, hadelmélet és katonai műveletek, általános politológia, alkotmányjog, katasztrófavédelmi igazgatás, az állam szervezete, közszolgálati életpályák, nemzetbiztonsági tanulmányok, közigazgatási funkciók és működés, általános szociológia; biztonsági tanulmányok; vezetés- és szervezés elmélet, közszolgálati logisztika, közpénzügyek és államháztartástan, közös közszolgálati gyakorlat.”²⁶⁴

Szakmai törzsanyag: „Belügyi alapmodul, jog- és államtudományi modul (alkotmányjog, közigazgatási jog), kommunikációs modul (idegen nyelv), rendészeti humánmenedzsment (pszichológia); fizikai felkészítés modul (testnevelés), informatikai modul (szakmai informatikai rendszerek), természettudományi alapozó ismeretek (alkalmazott

²⁶⁴ <https://kvi.uni-nke.hu/felvetelizoknek/katasztrofavedelem-alapkepzesi-szak> (Letöltés: 2025.03.10.)

természettudományi ismeretek), katasztrófavédelmi jogi alapok (katasztrófavédelmi jog és igazgatás; katasztrófavédelmi felelősség rendszere, nemzetközi katasztrófavédelmi jog).”²⁶⁵

A katasztrófavédelmi műveleti szakirány szakirányú specifikus kompetenciái:

A hallgatók a képzés során átfogó ismereteket szereznek a katasztrófák elleni védekezés szervezeti és irányítási rendszeréről, az azt meghatározó jogszabályokról és a gyakorlati megoldásokról. Megismerik a katasztrófa-megelőzés, a védekezés és a helyreállítás feladatrendszere közötti kapcsolódási pontokat, valamint azt, miként hangolhatók össze a közreműködő közigazgatási szervek tevékenységei. A tanulmányok részét képezi a lakosság katasztrófavédelmi és polgári védelmi felkészítéséhez kapcsolódó feladatok és azok gyakorlati megoldásainak elsajátítása. A hallgatók betekintést nyernek a katasztrófavédelmi és polgári védelmi hatósági tevékenységekbe, továbbá megismerik a polgári védelmi szervezetek létrehozásának, működtetésének és fenntartásának szabályait. Ezen túlmenően hangsúlyt kap a karitatív szervezetekkel való együttműködés kérdésköre is, különösen azoké, amelyek a katasztrófa-elhárítás és a polgári védelem területén aktív szerepet vállalnak. A hallgatók így olyan tudásra tesznek szert, amely megalapozza a hatósági, önkormányzati és civil együttműködésekben való hatékony részvételt.²⁶⁶ Katasztrófavédelmi alapképzési szak ajánlott tantervét a 5. sz. melléklet tartalmazza.

Az egységes katasztrófavédelmi rendszer kialakításával párhuzamosan indult meg a felsőfokú szakemberképzés átalakítása és folyamatos fejlesztése. A 2012-ben létrehozott Katasztrófavédelmi Intézet – a jogelődszervezetek tapasztalataira építve – látja el a katasztrófavédelmi feladatokban közreműködő szervezetek személyi állományának felsőoktatási képzését. Működését az egyetem hosszú távú stratégiái és a szakmai megrendelői igények határozzák meg. A rendészeti felsőoktatás keretei között kiépített képzési portfólió lehetőséget biztosít arra, hogy az alapképzés, a mesterképzés és a szakirányú továbbképzések tartalma folyamatosan igazodjon a katasztrófavédelem jogi, szervezeti, műszaki és tudományos fejlődéséhez. Az intézményi fejlesztések során szerzett tapasztalatok stabil alapot nyújtanak a képzés magas színvonalú, mind a hallgatói, mind a megrendelői elvárásokhoz illeszkedő biztosításához.

A képzésben a gyakorlati ismeretek szerepe kiemelt, amelyet a szemináriumi foglalkozások is erősítenek. A gyakorlati elemekhez rendelt minimális követelmény 90 kredit.

²⁶⁵ <https://kvi.uni-nke.hu/felvetelizoknek/katasztrofavedelem-alapkepzesi-szak> (Letöltés: 2025.03.10.)

²⁶⁶ <https://kvi.uni-nke.hu/felvetelizoknek/katasztrofavedelem-alapkepzesi-szak> (Letöltés: 2025.03.10.)

Ez a kreditérték fontos értékmérő fokát jelentik az egyes képzési fajtáknak, jól mutatja a tanulmányok gyakorlatorientált jellegét és a szakmai kompetenciák kialakításának elsődlegességét. *Megítélésem szerint a szabadon választható tantárgyakhoz rendelhető minimális kreditérték teljesítésének lehetőségét kellene emelni a gyakorlati ismeretekhez minimális kreditérték terhére. A szabadon választott tárgyak hallgatása szélesebb látókört biztosítana a hallgatóknak tágabb, vagy speciálisabb ismeretek megszerzéséhez.*

A Katasztrófavédelmi Intézet, valamint jogelőd szervezetei immár több mint húsz éve vesznek részt a felsőfokú oktatásban, amelynek meghatározó célkitűzése a hivatásos katasztrófavédelmi állomány számára a magasan képzett tisztí utánpótlás biztosítása.

Az intézmény feladata kettős: egyrészt a tűzoltótisztjelölt hallgatók felkészítése a közszolgálati hivatásra, másrészt a katasztrófavédelemben dolgozók számára a felsőfokú végzettség és a szakmai továbbtanulás lehetőségének megteremtése. Az oktatási tevékenységhez kapcsolódóan az intézet célja a katasztrófavédelmi közszolgáltatások támogatása, valamint az állami és gazdasági szereplők szakmai hatékonyságának növelése is, akik közvetlenül érintettek a katasztrófavédelmi feladatokban.

A BM OKF Humán Szolgálattal kialakított együttműködés keretében a KVI az elmúlt években olyan gyakorlatközpontú és szakmaspecifikus képzési modellt dolgozott ki, amely illeszkedik a NKE képzési struktúrájába. A hallgatók szakmai szocializációját a Rendvédelmi Tagozat működése, valamint a tisztjelölti jogviszony sajátosságai is erősítik. A jelenlegi programok folyamatos fejlesztése mellett kiemelt célként jelenik meg az oktatási portfólió bővítése a változó képzési igényekhez igazodva. Ennek egyik fontos eredménye a *tűzvédelmi mérnöki alapképzés* előkészítése és 2022 szeptemberében történő elindítása volt.

Kutatásaim során arra a megállapításra jutottam, hogy a tűzvédelmi mérnökképzési alapszakon folyó képzés létrehozása olyan szakemberek felkészítését szolgálja, akik széles körű ismeretekkel rendelkeznek, és képesek a mérnöki (műszaki) tevékenység ellátására. A képzés központi célja a szükséges szakképzettség megszerzése, amely komplex, egymásra épülő tantárgyi struktúrán keresztül valósul meg. Ennek részeként a hallgatók alapismereti, mérnöki és tűzvédelmi szakmai ismereteket sajátítanak el, amelyek együttesen biztosítják a pályára történő felkészülést. A képzési hierarchia csúcsán a PhD szintű doktori képzés áll, amely a NKE doktori iskolájában valósul meg.

A doktori képzés kiemelten hozzájárul a katasztrófavédelmi szakterületek jogi, intézményi és technikai rendszerének fejlesztéséhez, valamint a tudományos utánpótlás biztosításához. A képzés hatékonyságának alapját a hallgatók és az oktatók együttműködése jelenti, amelyet a

KVI szakmai támogatása mellett elsősorban a katasztrófavédelmi szervezetek megrendelői igényei formálnak.²⁶⁷

4.4. Részkövetkeztetések

A katasztrófák elleni védekezés megszervezése Magyarország biztonságpolitikájának szerves részét képezi, amely egyúttal állami feladat és nemzeti ügy. A hatékony beavatkozás érdekében a hivatásos szervek számára alapvető szabályozó dokumentumként szolgál a BM OKF Főigazgatója által kiadott tűzoltási taktikai és mentési szabályzat. A védekezési tevékenység irányításának biztosításához azonban szükséges a különböző szintű védekezési szervezetek és operatív törzsek létrehozása is.

Az eredményes felkészülés érdekében mind a beavatkozó állomány, mind a lakosság részéről elengedhetetlen a katasztrófák típusainak ismerete, különös tekintettel a lakókörnyezetben és az egyes közigazgatási egységekben előforduló veszélyekre. A katasztrófák nemcsak közvetlen fizikai károkat okozhatnak, hanem hosszabb távon is befolyásolhatják a mindennapi életet, az életminőséget, továbbá a társadalmi és gazdasági viszonyokat.

A hatékony védekezés záloga a felkészült és szakszerű személyi állomány, ezért különösen fontos vizsgálni a felkészítés szerepét a katasztrófavédelmi szervezetek vezetői döntéshozatalában. A személyi állomány kiképzésében érvényesíteni kell a megelőzés – beavatkozás – helyreállítás és újjáépítés hármas egységét, amely a katasztrófavédelem három fő ágazata, a Tűzvédelem, Iparbiztonság és Polgári Védelem mentén valósul meg. A lakosság felkészítése szintén kulcsfontosságú elem, különösen az önálló, önerős védekezés elősegítése érdekében. Ebben meghatározó szerep hárul a közigazgatási és önkormányzati vezetőkre, valamint a létrehozott köteles és önkéntes polgári védelmi szervezetekre, amelyek a társadalom védekezőképességének erősítésében nélkülözhetetlen tényezők.

A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának jogviszonyát külön törvény szabályozza. A katasztrófavédelmi szerveknél történő elhelyezkedés alapfeltétele legalább középfokú iskolai végzettség, a szolgálati pályára történő belépés első lépcsőfoka pedig a beosztott tűzoltói státusz betöltése. Az előmeneteli rendszerben a tiszthelyettesi és tiszti besorolási osztályok felé történő továbblépés lehetőségét a Katasztrófavédelmi Oktatási Központ biztosítja, mint felnőttképzési intézmény. A tisztképzés és az ahhoz kapcsolódó előmenetel alapját a Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészettudományi Karának

²⁶⁷ VASS Gyula Géza - KÁTAI-URBÁN Lajos (2022): A katasztrófavédelmi felsőoktatási képzés fejlődése és jövője. Belügyi Szemle, 2022/10. szám., pp. 2149-2150.

Katasztrófavédelmi Intézete által meghirdetett alap- és mesterképzési programok jelentik. A hivatásos állomány mellett a katasztrófavédelmi rendszer támaszkodik a tűzoltó egyesületek és a speciális mentőcsoporthoz tagjaira is. Utóbbiak számára alapvető követelmény az INSARAG irányelvek ismerete és gyakorlati alkalmazása, amely a nemzetközi szabványokhoz igazodó szakmai felkészültséget biztosítja. 268

Kutatásaim során megállapítottam, hogy védelmi és biztonsági képzések, valamint a hozzájuk kapcsolódó gyakorlatok szervezése és végrehajtása kiemelten összetett feladatot jelent mind a katasztrófavédelem hivatásos állománya, mind pedig a feladatokban közreműködő szervezetek számára. A személyi állománynak elengedhetetlen, hogy rendelkezzen a katasztrófavédelem alapvető ismereteivel, amelyek közé tartozik a tűzoltói beavatkozások eljárásrendje, illetve a különböző irányítási módszerek ismerete. Továbbá szükséges, hogy az állomány tisztában legyen a polgári védelem katasztrófavédelemmel összefüggő feladataival, valamint a fegyveres konfliktus időszakában ellátandó polgári védelmi kötelezettségekkel. Ugyancsak alapvető követelmény a speciális mentőcsapatok működési rendjének ismerete, amelynek alapját az INSARAG irányelvek képezik.

Természetesen a katasztrófavédelem állományának rendelkeznie kell a magyar közigazgatás alapvető ismereteivel, hiszen ezek képezik a kiindulópontot a védelmi és biztonsági igazgatás szervezetének, szereplőinek és feladatainak megértéséhez. E tudás birtokában válhatnak alkalmassá arra, hogy részt vegyenek a védelmi és biztonsági gyakorlatok tervezésében és megvalósításában. Összeségében megállapítom, hogy a védelmi és biztonsági képzés, gyakorlat szervezés és végrehajtás a legmagasabb szintű képzést igényli a végrehajtott állománytól.

A vezetői felkészítő foglalkozások során indokolt a különböző törzsek létrehozása, ahol a vezetők gyakorlatok keretében kipróbálhatják saját beosztásukhoz kapcsolódó feladataikat,

²⁶⁸ INSARAG: International Search and Rescue Advisory Group, Nemzetközi Kutató Mentő Tanácsadó Testület a katasztrófaveszélyes és katasztrófákra reagáló országokból és szervezetekből álló hálózat, amely a városi kutatással és mentéssel (USAR) és az operatív helyszíni koordinációval foglalkozik. Célja, hogy szabványokat és osztályozást hozzon létre a nemzetközi USAR-csapatok számára, valamint egy módszertant a nemzetközi válaszkoordinációhoz a földrengések és az összeomlott szerkezeti katasztrófák után. Az INSARAG titkársága az Egyesült Nemzetek Humanitárius Ügyek Koordinációs Irodájában (OCHA) található a genfi Palais des Nations épületében.

Az INSARAG-ot 1991-ben hozták létre nemzetközi USAR-csapatok kezdeményezésére, amelyek reagáltak az 1988-as örményországi földrengésre és az 1985-ös mexikóvárosi földrengésre. Az Egyesült Nemzetek Szervezetét választották az INSARAG titkárságának a nemzetközi részvétel és koordináció elősegítése érdekében. Az INSARAG Titkárságnak ad otthont a genfi OCHA Reagálási Támogatási Osztályának (RSB) (amelyet a múltban "A sürgősségi szolgálatok területi koordinációs támogatási részlege") a sürgősségi reagálási részleg (ERS). Az INSARAG tevékenységét az ENSZ Közgyűlésének 2002. december 16-i 57/150. számú, „A nemzetközi városi kutatási és mentési segítségnyújtás hatékonyságának és koordinációjának megerősítéséről” szóló határozata, valamint az INSARAG Hyogo Nyilatkozata vezérli, amelyet az első INSARAG globális találkozón fogadtak el Japánban 2010-ben Kobe-ban.

illetve eltérő szerepkörökben is tevékenykedhetnek (például HVB elnök, rendőrkapitány, tűzoltó-parancsnok, tisztiorvos). A képzés szerves részét képezi továbbá a specifikus szakmai ismeretek oktatása, ideértve az árvízvédekezés szabályait, a lakosságvédelem feladatait, valamint a kitelepítések során elszállítható személyi csomag előírt összetételét. A későbbiekben a beavatkozók és a lakosság számára egyaránt szükséges a településekre jellemző veszélyeztetettségek kezelésének és elhárításának oktatása, amely a felkészítés gyakorlati hasznosíthatóságát biztosítja.²⁶⁹

A hazai katasztrófavédelmi igazgatás hatályos jogszabályi hátterének, képzési, felkészítési rendszerének elemzése és vizsgálata alapján megállapítható, 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 igazgatásra vonatkozó szabályzórendszer összehasonlító jogforrási vizsgálata alapján kimondható, hogy a védelmi és biztonsági képzési formák elősegítik a védelmi és biztonsági igazgatás ágazatokon átívelő jellegét, az összkormányzati megközelítést.

Fontosak a Nemzeti Közszerológati Egyetem katasztrófavédelem szakos hallgatói integrált szellemű gyakorlati felkészítésének érdekében azok a begyakorló feladatok, amelyek az egyetemi Közös Közszerológati Gyakorlatokon keresztül biztosítja a védelmi és biztonsági igazgatásra vonatkozó szabályzórendszer hatékony alkalmazását.

A fejezethez kapcsolódóan az 6. sz. mellékletben általam leírtak alapján a begyakorló feladatok készség szintű elsajátítása a megalakított köteles polgári védelmi szakegységek számára a katasztrófák felszámolására való felkészítést is jelentős mértékben támogatja.

²⁶⁹ MUHORAY Árpád (2024): Védelmi és biztonsági igazgatás új szempontok szerint. Védelem Tudomány, 9. Évf., Különszám: VI. Polgári Védelmi Munkaműhely (2024) Konferencia különszám, pp. 16-18.

5. HONVÉDELMI KATASZTRÓFAVÉDELMI RENDSZER

5.1. A Magyar Honvédség részvétele a katasztrófák elleni védekezésben

A rendszerváltást követő időszak jelentős átalakulást eredményezett a válságkezelés polgári oldalán, amely közvetlen hatással volt a védelmi igazgatás fejlődésére is. Ennek egyik mérföldkövét a 1999. évi LXXIV. törvény²⁷⁰ jelentette, amely 2000. január 1-jén lépett hatályba, és a katasztrófák elleni védekezés irányításáról, szervezeti kereteiről, valamint a veszélyes anyagokkal összefüggő súlyos balesetek megelőzéséről és kezeléséről rendelkezett. A törvény új alapokra helyezte a magyarországi katasztrófavédelmi rendszert, hiszen egységes jogszabályi háttérrel, szervezeti struktúrát és feladatrendszert teremtett. E szabályozás keretében egyetlen, koherens válságkezelési rendszerbe integrálódtak azok a korábban különálló katasztrófavédelmi részfeladatok, amelyek addig szétagolt formában, elkülönült szervezeti keretek között működtek.²⁷¹

A katasztrófák elleni védekezésben nem kizárólag a hivatásos katasztrófavédelmi szervek, a tűzoltóságok és a polgári védelmi szervezetek játszanak szerepet, hanem – a Kat. rendelkezései szerint – széles körű intézményi és társadalmi felelősség érvényesül. A jogszabály alapelveként rögzíti, hogy a katasztrófavédelem nemzeti ügy, amelynek egységes irányítása állami feladatkörbe tartozik. A Kat. értelmében minden állampolgárnak joga van ahhoz, hogy megismerje közvetlen környezetének kockázatait, elsajátítsa a védekezési szabályokat, és egyúttal kötelessége is, hogy aktívan közreműködjön a katasztrófavédelemben. Ezt a jogi kötelezettséget konkretizálja a törvény azzal, hogy kimondja: a védekezés megszervezése és a következmények felszámolása az erre a célra létrehozott szervek, rendszerek működésének összehangolásával valósul meg, az állampolgárok, valamint a polgári védelmi szervezetek, a gazdálkodó szervezetek, a *Magyar Honvédség*, a rendvédelmi szervek, a Nemzeti Adó- és Vámhivatal, az Országos Meteorológiai Szolgálat, az Országos Mentőszolgálat, a vízügyi igazgatási szervek, az egészségügyi államigazgatási szerv, továbbá az önkéntesen részt vállaló civil szervezetek és az erre rendelt köztisztviselők közreműködésével. Nem természeti eredetű katasztrófa esetén a felelősség az adott esemény okozóját vagy előidézőjét is terheli. A

²⁷⁰ 1999. évi LXXIV. törvény a katasztrófák elleni védekezés irányításáról, szervezetéről és a veszélyes anyagokkal kapcsolatos súlyos balesetek elleni védekezésről (a továbbiakban: Kat.1)

²⁷¹ KESZELY László (2019): A védelmi igazgatás fejlődési irányai 1989-től napjainkig és lehetséges fejlesztési irányai az átfogó megközelítés szempontjából. In: A védelmi igazgatás rendszere és a honvédelmi igazgatással való kapcsolatának elméleti és gyakorlati összefüggései, Szerkesztette: HORNYACSEK Júlia, Dialóg Campus Kiadó Budapest, p. 21.

rendszerbe ezért beletartoznak az állami szervek és az önkormányzatok is, amelyek együtt alkotják a katasztrófavédelemben részt vevők körét (a továbbiakban együtt: katasztrófavédelemben részt vevők).²⁷²

Katasztrófavédelmi törvény kifejezetten megnevezi a Magyar Honvédséget, mint a katasztrófák elleni védekezésbe bevonható szereplőt, amelynek így kötelező jelleggel *közre kell működnie* a védekezési feladatokban. A „közreműködés” fogalmát ebben az összefüggésben úgy értelmezhetjük, mint egy adott tevékenységben való részvételt, amely nem feltétlenül jelent vezetői vagy irányítói szerepet, hanem a védekezéshez szükséges erők és eszközök rendelkezésre bocsátását, valamint a kijelölt feladatok végrehajtását. A Magyar Honvédség részvételéből ugyanakkor fakad bizonyos felelősség, azonban a katasztrófák következményeinek felszámolásáért felelős irányítói hatáskör – például a mentésvezető vagy a tűzoltásvezető feladata – továbbra is a kijelölt szervekhez tartozik. A katonai állomány beavatkozása során a tevékenység irányítása a Magyar Honvédség saját szervezeti rendjén és parancsnoki láncolatán keresztül történik. Ez biztosítja, hogy a katonák katasztrófavédelmi feladataik teljesítése közben se kerüljenek más polgári szervezetek közvetlen alárendeltségébe. Jogszabályi alapon vizsgálom, hogy miként is értelmezzük, mi is a magyar Honvédség. A Hvt. szerint a „Honvédség polgári irányítás alatt álló, függelmi rendszerben működő, békében az önkéntességen, hadiállapotban az önkéntességen és az általános hadkötelezettségen alapuló fegyveres erő, amelynek szervezetét a Honvéd Vezérkar és az alárendeltségébe tartozó honvédségi szervezetek összessége képezi. Egyes honvédségi szervezetek törvényben meghatározott katonai igazgatási feladatokat is ellátnak. A Honvédség a feladatait a honvédségi szervezetnek nem minősülő honvédelmi szervezetekkel, valamint a honvédelemben közreműködő más szervekkel együttműködve, a Vbő.-ben meghatározott feladatok hatékony és összehangolt ellátására figyelemmel hajtja végre.”²⁷³ Ennek keretében a Vbő.-ben meghatározott feladatok alapján például biztosítani kell a védelmi és biztonsági döntéshozatalhoz szükséges ügyeleti és készenléti szolgálatokat, valamint a beavatkozásokhoz szükséges erők rendelkezésre állását és alkalmazását.

A Honvédség alapfeladatai közé tartozik Magyarország függetlenségének, területi integritásának, légterének, lakosságának és anyagi javainak fegyveres védelme külső támadással szemben, váratlan agresszió esetén arányos katonai ellentevékenység végrehajtása, továbbá a szövetségi és nemzetközi kötelezettségekből fakadó feladatok – így különösen a

²⁷² Kat.1-2. §

²⁷³ Hvt. 58. § (1), (2)

kollektív védelemben, békefenntartásban, válságkezelésben és humanitárius műveletekben való részvétel. A Kormány döntése alapján a Honvédség közreműködhet a veszélyhelyzet kezelésében, valamint az egészségügyi törvény szerinti egészségügyi válsághelyzetek során is. E feladatokat a Honvédség fegyverhasználati joggal látja el. Ezzel szemben a katasztrófavédelmi együttműködéshez kapcsolódó feladatok – ideértve a fegyveres összeütközések idején végzett polgári védelmi tevékenységeket is – fegyverhasználati jog nélkül valósulnak meg, ami megfelel a nemzetközi normáknak és jogi kötelezettségeknek.²⁷⁴

A Honvédség fegyverhasználati jogának gyakorlása jellemzően a különleges jogrendekhez kötődik. A történeti tapasztalatok alapján elmondható, hogy egészen a Covid-19 világjárványig a különleges jogrend jogintézménye inkább elméleti lehetőségként élt a szabályozásban, hiszen a gyakorlatban főként csak konkrét, területileg behatárolt események – például természeti katasztrófák vagy ipari szerencsétlenségek – miatt került sor veszélyhelyzet kihirdetésére.²⁷⁵ A különleges jogrend ugyanakkor a jogállamiság keretein belül értelmezhető intézmény, amelynek szabályozása bár tartalmaz általános elemeket, részletes kialakítása mindig az adott korszak biztonsági környezetéhez, kihívásaihoz és társadalmi realitásaihoz igazodik.²⁷⁶

A katasztrófák elleni védekezésben a honvédségi szervezetek katonai függelmi rendben, saját parancsnokaik irányítása mellett vesznek részt közreműködőként. A részvétel elrendeléséhez minden esetben pontosan meg kell határozni a közreműködés célját (például árvízvédelmi feladatok), annak időtartamát, a kirendelt állomány létszámát, feladatait, felszerelését és eszközeit, valamint a beavatkozás földrajzi helyszínét. Ez lehet konkrét katasztrófa helyszín – például a vörösiszap-katasztrófa idején Devecser és Kolontár települések –, vagy egy árvédelmi szakasz, esetleg egy öblözet.

A jogszabályi előírások alapján a honvédségi állomány kirendeléséről a szükséges létszám és időtartam függvényében eltérő előljárói szintek dönthetnek. Amennyiben a kirendelés legfeljebb 200 főre és legfeljebb 21 napra vonatkozik, arról a Honvéd Vezérkar főnöke határoz. Ha a létszám ezt meghaladja, vagy a közreműködés időtartama 21 napnál hosszabb, a döntést a honvédelemért felelős miniszter hozza meg. 3000 fő feletti igénybevétel esetén a miniszter

²⁷⁴ Hvt. 59. § (1), (2a)

²⁷⁵ FARKAS Ádám - KELEMEN Roland (2023): Az Alaptörvény kilencedik módosítása, valamint a védelmi és biztonsági tevékenységek összehangolásáról szóló 2021. évi XCIII. törvény megalkotásának történelmi előzményei, In: A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológiai Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, p.14.

²⁷⁶ KELEMEN Roland - PETRUSKA Ferenc - SPITZER Jenő - VIKMAN László (2023): Nemzetközi minták vizsgálata az összehangolt válságkezelésre, az arra való felkészülésre és a különleges jogrendi szabályozásra, In: A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológiai Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, p. 98

köteles 24 órán belül tájékoztatni az Országgyűlés honvédelemmel foglalkozó bizottságát. A magas szintű engedélyezés indoka, hogy a katasztrófavédelmi feladatok ellátása idején a kirendelt katonai alegységek nem tudják teljes mértékben gyakorolni alaprendeltetésüket, amelynek helyreállítása csak a közreműködés befejezésével válik lehetővé, hiszen pl. a gyalogsági és kollektív fegyverek a laktanyában maradnak, míg az állomány honvédségi szállítóeszközök, munkagépek igénybevételével az árvíz ellen védekeznek. A katasztrófavédelem sajátossága, hogy a beavatkozások során mindig számolni kell a váratlanság tényezőjével. Bizonyos események – például árhullámok vagy ipari balesetek – előre jelezhetők, más esetek azonban előre nem látható módon következnek be. Ha ilyen, azonnali katonai közreműködést igénylő helyzet áll elő - a bekövetkezett katasztrófa következtében a szükséges élet- és vagyonmentés a védelmi és biztonsági igazgatási szervek, a rendvédelmi szervek, illetve az állami mentőszolgálat igénye alapján -, ami a katonai erők azonnali közreműködését indokolja, a területileg illetékes honvédségi szervezet parancsnoka saját hatáskörben dönthet legfeljebb 100 fő igénybevételéről. Amely döntést szolgálati úton haladéktalanul jelentenie kell a Honvéd Vezérkar főnökének.

Az azonnali kirendelés időtartama kizárólag addig terjedhet, amíg fennáll a közvetlen életveszély vagy jelentős anyagi kár veszélye, illetve amíg a feladatok átadásra nem kerülnek a társszervek részére. E jogkör gyakorlása azonban nem veszélyeztetheti a honvédségi szervezet alaprendeltetésének teljesítését, feladatellátásának biztosítását, készenlétét és hadrafoghatóságát, annak szintjét. A további fenntartás szükségességéről – a 200 főig terjedő kirendelési jogkörben – a Honvéd Vezérkar főnöke jogosult dönteni. Még abban az esetben is, ha a váratlansági tényezőre tekintettel legfeljebb 100 fő kirendeléséről dönthetett az alakulat vagy a helyőrség parancsnoka.²⁷⁷

A katasztrófák elleni védekezés összkormányzati jellegét jól mutatja, hogy a Kat. 82. § felhatalmazást ad a *védelmi feladatkörrel rendelkező minisztereknek* arra, hogy a katasztrófavédelemért felelős miniszterrel együttműködve rendeletben szabályozzák a katasztrófavédelmi célú ágazati mérő-, ellenőrző-, előrejelző- és riasztórendszerek kialakítását és működtetését. A jogszabály ezen túlmenően rendelkezik a katasztrófavédelemben részt vevők kijelöléséről, feladataik meghatározásáról, felkészítésük és működtetésük feltételeiről, valamint a feladatellátásukhoz kapcsolódó hatósági előírásokról.²⁷⁸

E szabályozási környezetben a honvédelemért felelős miniszter saját hatáskörében HM-

²⁷⁷ Hvt, 60. § (1), (2), (3)

²⁷⁸ Kat. 82. § (3) b), c), d)

rendeletben határozza meg a honvédelmi ágazat katasztrófavédelmi együttműködésével kapcsolatos feladatokat.²⁷⁹ Ennek keretében létrehozta azt a szervezeti, feladat- és intézkedési rendszert, amely alapján a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség részt vesz a katasztrófák elleni védekezésben.

A társadalmi megítélésben az állampolgárok többsége a katasztrófavédelmi közreműködést leginkább az egyenruhás katonákkal azonosítja, jóllehet a Honvédség belső struktúráját, irányítási szintjeit és feladatrendszerét kevésbé érzékelik. Különösen igaz ez a 2004-ben megszűnt sorkatonai szolgálat óta, jóllehet a katonai szervezet hierarchikus felépítése, valamint az eltérő feladat- és felelősségi körök jogszabályban is egyértelműen rögzítést nyernek, amely világosan megkülönbözteti az irányítási szinteket és a katonai szervezetekhez rendelt feladatokat.

A Rendelet szabályozza hatályának terjedelmét, amely kiterjed a Hvt. által nevesített *honvédelmi szervezetekre*, valamint a honvédelmi szervezetnek nem minősülő, de az állam által – a honvédelmi miniszter alapítói döntése alapján – létrehozott többcélú szakképzési intézményre. A *honvédelmi szervezet fogalma alá tartozik* a Honvédelmi Minisztérium, a miniszter közvetlen alárendeltségében működő szervezetek, a Honvéd Vezérkar főnöke által irányított honvédségi szervezetek, valamint – a Hvt.-ben meghatározott feladatkörében – a Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat.

A Rendelet értelmező rendelkezései több kulcsfogalmat határoznak meg, így például a *Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer*, a *katasztrófavédelmi terv*, az *objektumvédelmi terv*, valamint a *honvédségi végrehajtó erők* körét, amelyek veszélyhelyzetek vagy katasztrófák során részt vehetnek a következmények felszámolásában.²⁸⁰ Különös jelentősége van a *katasztrófavédelmi tervnek*, amely a 2011. évi CXXVIII. törvény rendelkezéseivel összhangban határozza meg a Magyar Honvédség katasztrófavédelmi tevékenységének kereteit. A dokumentum rögzíti a veszélyhelyzetek idején végzendő tervezési, szervezési és irányítási feladatokat, a HKR riasztásának és részleges vagy teljes aktivizálásának módját, valamint a katasztrófavédelmi műveletek végrehajtásának eljárásrendjét.²⁸¹

Ehhez a fogalomhoz két módosítási javaslatot teszek, ugyanis a Vbö. hatályba lépése 2022. november 1-től a Kat.-ban két olyan módosítást is eredményezett, amelyek alapján a következő definíciók kerültek átfogalmazásra. „*Katasztrófaveszély: olyan folyamat vagy állapot,*

²⁷⁹ 26/2021. (XII. 17.) Hm rendelet a honvédelmi ágazat katasztrófák elleni védekezésének irányításáról és feladatairól (Rendelet)

²⁸⁰ 26/2021. (XII. 17.) Hm rendelet a honvédelmi ágazat katasztrófák elleni védekezésének irányításáról és feladatairól 2. § b)

²⁸¹ 26/2021. (XII. 17.) Hm rendelet 2. § b)

amelynek következményeként okszerűen lehet számolni a katasztrófa bekövetkezésének valószínűségével, és amely ezáltal veszélyezteti az emberi egészséget, környezetet, az élet- és vagyonbiztonságot”²⁸² – fogalom és értelmezése bár továbbra is szerepel a Kat.-ban, de cselekvési kötelezettség szempontjából a korábbi kötelezést átvette helyette a „Kiterjedt káresemény: olyan védelmi és biztonsági esemény, amelynek kezelése során elengedhetetlen az élet- és vagyonbiztonság megóvása érdekében a katasztrófavédelem, mint elsődleges beavatkozó irányításával az eseménykezelésben érintett szervezetek azonnali, összehangolt reagálása a védelmi és biztonsági igazgatás központi szervének koordinációs tevékenysége megkezdéséig.”²⁸³

A jogszabály szerint a „...kiterjedt káresemény esetén a hivatásos katasztrófavédelmi szerv központi szerve vezetője a katasztrófavédelmi feladatok ellátása, koordinálása keretében – a katasztrófák elleni védekezésért felelős miniszter által előzetesen jóváhagyott központi veszélyelhárítási terv szerint – azonnal intézkedik az emberi élet, a létfenntartáshoz szükséges anyagi javak, a kritikus infrastruktúrák védelme, a lakosság alapvető ellátásának biztosítása, valamint a katasztrófa következményeinek lehető legkisebbre csökkentése érdekében. A honvédségi erők igénybevétele a szükséges létszámnak megfelelően a Magyar Honvédség irányítására vonatkozó szabályok alapján erre jogosult személy döntése alapján történik.”²⁸⁴ Ezek alapján intézkedési kötelezettsége a BM OKF főigazgatójának, vagy a honvédségi erők kirendelése tekintetében az állományilletékes katonai parancsnoknak, a Honvéd Vezérkar Főnökének, vagy a honvédelemért felelős miniszternek a *kiterjedt káresemény* BM OKF főigazgatója általi megállapításának esetén lesz, *tehát az érintett katonai szervezetek tervei erre vonatkozó feladatokat kell, hogy tartalmazzanak.*

Másik módosító javaslatomat a *veszélyhelyzettel* kapcsolatban teszem, katasztrófavédelmi terv fogalmának értelmező rendelkezésben történő említése okán.

A veszélyhelyzet lényegét az Alaptörvény határozza meg. Az alapján „a Kormány szomszédos országban fennálló fegyveres konfliktus, háborús helyzet vagy humanitárius katasztrófa, továbbá az élet- és vagyonbiztonságot veszélyeztető súlyos esemény – különösen elemi csapás vagy ipari szerencsétlenség – esetén, valamint ezek következményeinek az elhárítása érdekében veszélyhelyzetet hirdethet ki”²⁸⁵ harminc napra. „A Kormány a veszélyhelyzetet az Országgyűlés felhatalmazása alapján meghosszabbíthatja, a jelen lévő képviselők

²⁸² Kat. 3. § (9)

²⁸³ Kat. 3. § 9., 11.

²⁸⁴ Kat. 43. § (1) (2)

²⁸⁵ Magyarország Alaptörvénye. A veszélyhelyzet 51. Cikk (1)

kétharmadának szavazatával, ha a veszélyhelyzet kihirdetésére okot adó körülmény továbbra is fennáll.”²⁸⁶ „... veszélyhelyzet idején az állampolgárok élet-, egészség-, személyi, vagyon- és jogbiztonságának, valamint a nemzetgazdaság stabilitásának garantálása érdekében rendeletével egyes törvények alkalmazását felfüggesztheti, törvényi rendelkezésektől eltérhet, és egyéb rendkívüli intézkedéseket hozhat.”²⁸⁷

A Vbö. hatályba lépésével elfogadottá vált a *védelmi és biztonsági esemény* fogalomköre is, melyek között katasztrófavédelmi szempontból két fogalmat is találunk, ezek

„a) a törvényben meghatározott ágazati üzemzavar, válsághelyzet vagy *különleges jogrendnek nem minősülő veszélyhelyzet*, illetve a lakosság ellátását, annak biztonságát vagy folytonosságát érintő súlyos esemény,

b) a katasztrófa vagy annak veszélye”.²⁸⁸

Javaslom pontosítani, a Rendelet katasztrófavédelmi tervet kifejtő értelmező rendelkezésében, hogy a jogalkotó melyik típusú veszélyhelyzetre gondol elsődlegesen, az Alaptörvényben megfogalmazottra, vagy a Vbö. védelmi és biztonsági eseményt kiváltó veszélyhelyzet fogalmára, avagy mindkettőre.

Kádár Pál szerint „a működő honvédelmi rendszer alapja a szervezettség és szabályozottság, valamint az eljárások begyakorlottsága”.²⁸⁹ Ez a fogalom, minőség elvárás és meghatározás illik a honvédelmi katasztrófavédelmi rendszerre is, mert a **HKR** nem más, mint „...a **honvédelmi katasztrófavédelmi rendszer**, amely az országos katasztrófavédelmi rendszer részét képező, a honvédelmi ágazat katasztrófavédelmi feladatainak irányítására, végrehajtására, valamint az országos katasztrófavédelmi feladatokban való közreműködés érdekében létrehozott, a Magyar Honvédség (a továbbiakban: MH) meglévő képességein alapuló, kijelölt szervezeti elemekből felépülő, ideiglenes szervezet”.²⁹⁰ „A HKR elemei közreműködnek a katasztrófák elleni védekezésre történő felkészülésben, a katasztrófaveszély vagy a veszélyhelyzet ideje alatti tevékenységekben, a katasztrófa időszakában történő védekezésben, a következmények felszámolásában, a helyreállításban, valamint a nemzetközi katasztrófavédelmi segítségnyújtásban.”²⁹¹ Mindez a működési elv analóg a katasztrófák elleni

²⁸⁶ Magyarország Alaptörvénye. A veszélyhelyzet 51. Cikk (3)

²⁸⁷ Vbö. 80. § (1) d)

²⁸⁸ Vbö. 3. § 15. a), b)

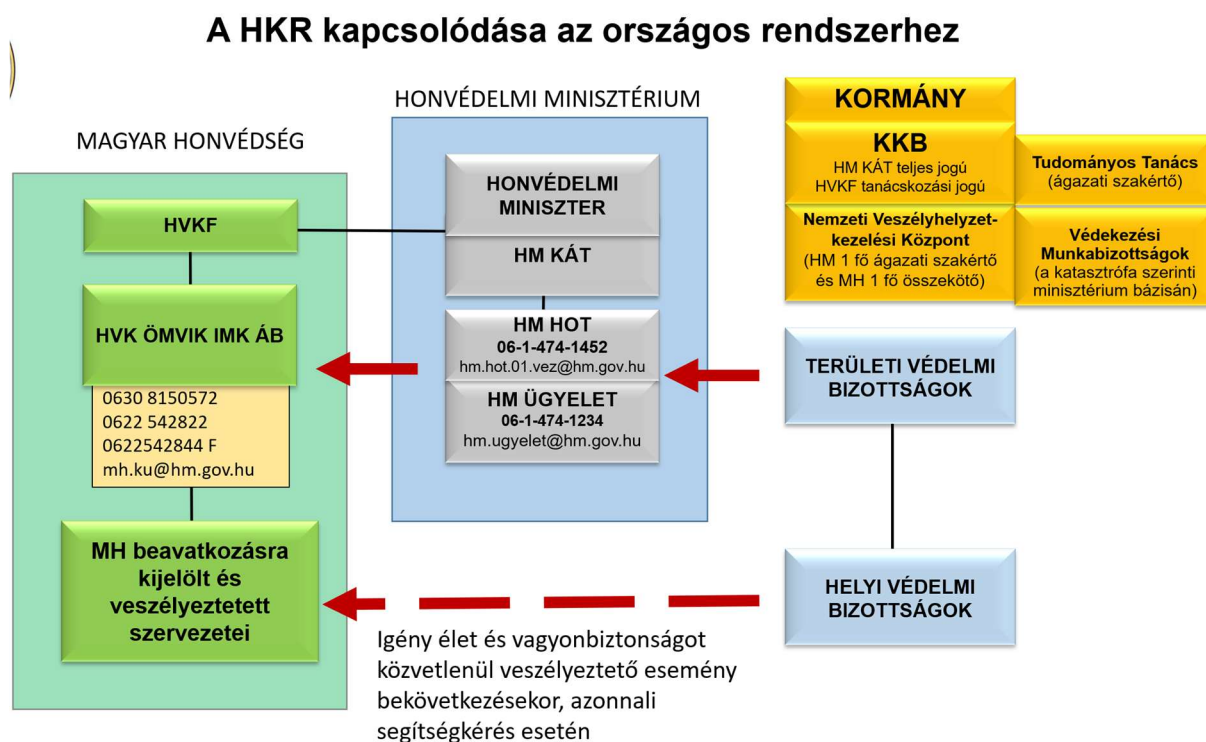
²⁸⁹ KÁDÁR Pál (2019): A honvédelem központi közigazgatási szerveinek rendeltetése, működési dilemmák. In.: A védelmi igazgatás működési gyakorlati tapasztalatai napjaink kihívásainak tükrében. Szerkesztette: HORNYACSEK Júlia, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, p. 9.

²⁹⁰ 26/2021. (XII. 17.) Hm rendelet a honvédelmi ágazat katasztrófák elleni védekezésének irányításáról és feladatairól 2. § a)

²⁹¹ 26/2021. (XII. 17.) Hm rendelet a honvédelmi ágazat katasztrófák elleni védekezésének irányításáról és feladatairól 3. § (1)

védekezés hármas időbeosztásával, azaz a *megelőzés*, a *beavatkozás*, valamint a *helyreállítás-újraépítés* hármas egységével.

„A HKR rendeltetése a honvédelmi ágazatot érintő katasztrófa, súlyos szerencsétlenség esetén a veszélyeztetett személyi állomány és vagyoni javak megóvása, mentése, a következmények hatásainak csökkentése, ágazaton belüli felszámolása, valamint a Kormány döntése, a védelmi és biztonsági igazgatás központi szerve, a Katasztrófavédelmi Koordinációs Tárcaközi Bizottság (a továbbiakban: KKB) vagy a KKB Nemzeti Veszélyhelyzet-kezelési Központja (a továbbiakban: KKB NVK), valamint a védelmi és biztonsági igazgatási szervek felkérése alapján közreműködés a hazai és nemzetközi katasztrófavédelmi feladatok végrehajtásában. A HKR elemei katasztrófa bekövetkezésekor vagy katasztrófaveszély esetén kerülnek aktivizálásra.”²⁹²



12. sz. ábra A HKR kapcsolódása az országos rendszerhez. Forrás: Tóth Árpád alez. előadása a TVB titkárok számára

Az előző ábrán bemutatottak alapján egyértelműen látható, hogy HKR nem csupán a katasztrófavédelemhez kapcsolódik, hanem szervesen illeszthető a honvédelem átfogó rendszerébe is. Ennek nagyléptékű áttekintésekor nem meglepő, hogy a honvédelem struktúrájában többféle szervezeti elem jelenik meg, amelyek mindegyike a rendszer rendeltetéséből fakadó sajátos kihívások kezelésére hivatott.

²⁹² 26/2021. (XII. 17.) Hm rendelet a honvédelmi ágazat katasztrófák elleni védekezésének irányításáról és feladatairól 3. § (2)-4.§.

Az optimálisan kialakított honvédelmi szervezetrendszernek garantálnia kell, hogy a rendszer képes legyen bármely felmerülő biztonsági kihívás hatékony kezelésére. A racionális államszervezés ugyanakkor megköveteli, hogy a rendszer fenntartása és működtetése ne jelentsen aránytalan gazdasági terhet, működése átlátható és ellenőrizhető legyen, valamint mindenben megfeleljen az alkotmányos előírásoknak. A honvédelmi szervezetrendszernek kettős követelményrendszernek kell eleget tennie: egyfelől biztosítani kell a fegyveres védelem ellátásához szükséges szervezeti és működési feltételeket, másfelől meg kell felelnie a nem fegyveres védelmi feladatokból fakadó elvárásoknak is.²⁹³

A katasztrófavédelem nemzeti ügy, amelynek megvalósításában a Magyar Honvédség kiemelt szerepet vállal. A honvédség részvételét egyrészt a vonatkozó jogszabályok írják elő, másrészt a haza védelmére felelős állomány számára ez a feladat belső meggyőződésből fakadó kötelesség is. A társadalom szemében a katonák katasztrófahelyzetekben való megjelenése magától értetődő, természetes elvárás. A honvédség teljesítményének egyik fontos mutatója, hogy hazai környezetben milyen színvonalon képes hozzájárulni az állampolgárok életének, testi épségének és anyagi javainak védelméhez. Az olyan eseményekben való közreműködés, mint az árvízi védekezés vagy a vörösiszap-katasztrófa következményeinek felszámolása, közvetlen és kézzelfogható módon erősíti a kapcsolatot a társadalom és a honvédség között. Mindemellett nem feledhető, hogy a fegyveres védelem mellett a természeti és civilizációs eredetű katasztrófák kezelése is olyan kiemelkedő feladat, amelynek során a hibázás súlyos, beláthatatlan következményekkel járhat. A honvédség szervezetsége, felszereltsége és kiképzettsége képessé teszi arra, hogy aktívan részt vegyen a katasztrófák megelőzésében, a következmények feltárásában, az elhárításban és a helyreállításban. Ezt a szerepkört és a honvédség katasztrófavédelemben betöltött helyét Magyarország 2012. január 1-jén hatályba lépett Alaptörvénye is megerősíti, amely alkotmányos szinten szentesíti a honvédség közreműködésének fontosságát a nemzeti biztonság és a lakosság védelme érdekében.²⁹⁴

A természeti és civilizációs katasztrófák elleni fellépés hatékony megvalósítása csak a védelmi igazgatás szereplőinek koordinált közreműködésével lehetséges.²⁹⁵ Bár a védekezési feladatok

²⁹³ KÁDÁR Pál (2019): A honvédelem rendeltetése, szervezeti kialakítása, főbb feladatai. In: A védelmi igazgatás rendszere és a honvédelmi igazgatással való kapcsolatának elméleti és gyakorlati összefüggései. Szerkesztette: HORNYACSEK Júlia, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, p. 39.

²⁹⁴ FODOR Lajos (2012): Beköszöntő. In: TOKOVICZ József - KÁDÁR Pál - SÜLE Attila - BORSOS József - JUHÁSZ László - PETNEHÁZI Ferenc - MOLNÁR László: A Magyar Honvédség képességei és a katasztrófaelhárítás kihívásai 2000–2011, Zrínyi Kiadó, Budapest, p. 9.

²⁹⁵ MUHORAY Árpád (2019): A veszélyhelyzetek kihirdetését igénylő helyzetek és azok korszerű megoldása a gyakorlatban. In.: A védelmi igazgatás működési gyakorlati tapasztalatai napjaink kihívásainak tükrében. Szerkesztette: HORNYACSEK Júlia. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, p. 61.

– például árvízi védelem vagy ipari balesetek következményeinek mérséklése – már az integrált katasztrófavédelem létrejötte előtt is megjelentek a közigazgatásban, a hivatásos katasztrófavédelmi szerv hiánya miatt e korszakot a mai szemmel nehéz egységes rendszerként értelmezni. A nemzetközi szakirodalomban a katasztrófavédelem és a védelmi igazgatás kapcsolata jellemzően kevésbé átfogó módon jelenik meg, a hangsúly inkább a szakfeladatokra esik. Ezzel szemben a hazai feldolgozások széles körben tárgyalják a rendszer történeti és intézményi összefüggéseit.

A 2000. január 1-jén hatályba lépett első katasztrófavédelmi törvény²⁹⁶ új alapokra helyezte a magyar katasztrófavédelmet, és egyértelmű irányítási-felelősségi rendet vezetett be. Az ekkor létrejött BM OKF intézményesítette a hivatásos szakmai kereteket, valamint kijelölte a védelmi igazgatás új szereplőjét. Az átalakulás részeként két, korábban országos hatáskörű szervezet – a Tűzoltóság Országos Parancsnoksága és a Polgári Védelem Országos Parancsnoksága – integrációjával egy olyan egységes szervezet jött létre, amely a műveleti és szervezeti összehangolást szolgálta. Ez a lépés egyben a védelmi igazgatás reformját is jelentette, amelyet az akkori honvédelmi törvény (Hvt.2.) rendelkezései is megerősítettek.²⁹⁷ A Kat.1. kimondta, hogy a katasztrófavédelem irányítása a szakirányítást végző miniszterek bevonásával történik. A Kormányzati Koordinációs Bizottság (KKB) döntés-előkészítő munkaszerveként a leginkább érintett minisztériumokban védekezési munkabizottságok jöttek létre, amelyek szükség esetén további bizottságokkal egészülhetnek ki. Ezek a szervek a tárcák keretében, illetve a Belügyminisztérium veszélyhelyzeti központjában működő Operatív Törzsszel együttműködve dolgoztak. Az érintett miniszterek felelősségi köre kiterjedt az ágazati szintű megelőzés, védekezés és helyreállítás megszervezésére, biztosítva ezzel, hogy a katasztrófavédelmi tevékenységek szervesen illeszkedjenek a védelmi igazgatás egészébe.²⁹⁸ A HKR irányítását a szakirányításért felelős miniszter látja el, amely feladatkör a magyar jogrendben a honvédelemért felelős miniszterhez tartozik.

A katasztrófák elleni védekezésben és a következmények felszámolásában részt vevő szervezetek két jól elkülöníthető csoportba sorolhatók. Az egyik csoportot az erre a feladatra kifejezetten létrehozott szervek alkotják, míg a másikba a védekezésbe közreműködőként

²⁹⁶ 1999. évi LXXIV. törvény a katasztrófák elleni védekezés irányításáról, szervezetéről és a veszélyes anyagokkal kapcsolatos súlyos balesetek elleni védekezésről (a továbbiakban: Kat.1.).

²⁹⁷ 1993. évi CX. törvény a honvédelemről (Hvt.2.) (Szerzői megjegyzés: Hvt.1. – 1976. évi I. törvény a honvédelemről)

²⁹⁸ MUHORAY Árpád (2019): A katasztrófavédelmi igazgatás rendszere, helye, szerepe a védelmi igazgatási feladatok ellátása során. In: A védelmi igazgatás rendszere és a honvédelmi igazgatással való kapcsolatának elméleti és gyakorlati összefüggései. Szerkesztette HORNYACSEK Júlia, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, pp. 111-123.

bevonat szervezetek tartoznak. A Magyar Honvédség ez utóbbi kategóriába sorolható, ugyanakkor szervezettsége, szakembereinek felkészültsége, állományának nagysága és technikai eszközállománya miatt hosszú távon is az egyik legjelentősebb közreműködő erőnek számít. Különösen a nagy kiterjedésű, jelentős károkat okozó katasztrófák esetében válik elengedhetlenné a honvédség bevonása a védekezési folyamatokba.

A katasztrófavédelem a nemzeti biztonság egyik alapvető pillére. A nemzeti biztonság lényege a nemzeti érdekek és stratégiai célkitűzések védelme, azok érvényesítésének biztosítása. Történelmi távlatban a biztonság fogalmát hosszú ideig elsősorban a katonai képességekre építették, és bizonyos korszakokban a nemzet biztonságát teljes egészében a honvédelmi erőre alapozták. Napjainkra azonban a biztonság értelmezése kiszélesedett: a katonai dimenzió mellett megjelentek a társadalmi, gazdasági és környezeti tényezők is.²⁹⁹ Magyarország NATO-tagsága új helyzetet teremtett a biztonság- és védelempolitikában. A klasszikus területvédelem koncepcióját fokozatosan felváltotta a nemzetközi biztonsághoz és békefenntartáshoz való aktív hozzájárulás politikája, amelyben hazánk nemcsak saját védelmét garantálja, hanem szövetségi kötelezettségeinek teljesítésével más országok biztonságához is hozzájárul.³⁰⁰

A védelmi igazgatás jogi meghatározása³⁰¹ alapvetően megegyezik a korábbi honvédelmi törvény végrehajtási rendeletében rögzített fogalommal, azzal az eltéréssel, hogy az új szabályozásban már nem szerepel az Alkotmányra való közvetlen hivatkozás.³⁰² A Kat.2. hatálybalépését követően is a védelmi igazgatás továbbra is több, egymással együttműködő szereplőre épül. Alapvető elemei a Kormány, a Katasztrófavédelmi Koordinációs Tárcaközi Bizottság, a megyei és helyi védelmi bizottságok, valamint a polgármesterek alkotják, akik az adott irányítási és intézkedési szinteken elsődleges felelősséggel tartoznak a döntések meghozataláért és végrehajtásáért.

A védelmi bizottságok működésében sajátos kettősség figyelhető meg: egyszerre látnak el feladatokat a honvédelmi struktúrában, illetve a katasztrófavédelmi igazgatásban. Hasonlóképpen a honvédelmi szervezetek is kettős szerepet töltenek be, mivel békeidőben

²⁹⁹ LAKATOS László (2019): A honvédelmi típusú különleges jogrendek életbeléptetését igénylő helyzetek és azokorszerű gyakorlati megoldása. In.: A védelmi igazgatás működési gyakorlati tapasztalatai napjaink kihívásainak tükrében. Szerkesztette: HORNYACSEK Júlia, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, p. 40.

³⁰⁰ KESZELY László (2019): A NATO kötelezettségekkel összefüggő honvédelmi igazgatásfeladatok gyakorlati tapasztalatai. In.: A védelmi igazgatás működési gyakorlati tapasztalatai napjaink kihívásainak tükrében. Szerkesztette: HORNYACSEK Júlia, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, p. 25.

³⁰¹ 290/2011. (XII. 22.) Korm. rendelet a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről szóló 2011. évi CXIII. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról 1. § n) pont.

³⁰² 71/2006. (IV. 3.) Korm. rendelet a honvédelemről és a Magyar Honvédségről szóló 2004. évi CV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról. 2. § e) pont.

elsődlegesen honvédelmi jellegű kötelezettségeiket teljesítik, ugyanakkor a HKR aktiválása esetén közreműködnek a katasztrófavédelmi feladatok végrehajtásában is.

A katasztrófavédelmi igazgatás sokrétű és összetett állami feladat. Lényegi jellemzői az alábbi pontokban foglalhatók össze:

- bár elsődlegesen állami feladat, a rendszerben szerepet vállalnak a közigazgatási és önkormányzati szervek, a gazdálkodó szervezetek, a civil szféra és maguk az állampolgárok is,
- a tervezés, szervezés, irányítás és koordináció mellett magában foglalja a végrehajtást, az ellenőrzést, a hatósági tevékenységeket, valamint a logisztikai és monitoring feladatokat,
- a katasztrófavédelem feladatai három fő ágazat – a tűzvédelem, a polgári védelem és az iparbiztonság – mentén szerveződnek. Mindegyik területen elkülöníthetők a megelőzéshez, a védekezéshez és a helyreállításhoz kapcsolódó teendők, amelyek ugyanakkor integrált eszközként működnek,
- a katasztrófavédelmi igazgatás minden típusú veszélyhelyzetre, valamint a társadalom egészére kiterjed, ezáltal átfogó és komplex szemléletet képvisel,
- működését a kockázatokkal arányos reagálóképesség jellemzi, amely szükség esetén képes az erőforrások gyors bővítésére („erősokszorozásra”),
- a központi irányítás mellett a végrehajtás során érvényesül a szubszidiaritás elve, amelyet a célirányos tervezés és felkészítés egészít ki.³⁰³

A katasztrófavédelem a 2000. január 1-jén végrehajtott szervezeti integrációtól kezdve szerves részét képezte a védelmi igazgatás rendszerének, majd a védelmi és biztonsági törvény hatálybalépésével már a védelmi és biztonsági igazgatás struktúrájába illeszkedik. Az új jogi szabályozás a katasztrófát, illetve annak veszélyét a védelmi és biztonsági események kategóriájába sorolja. E megközelítés biztosítja, hogy a katasztrófák elleni védekezés és a válsághelyzetek kezelése az arányosság és a fokozatosság elvének megfelelően, egységes jogi és szakmai keretek között valósuljon meg.³⁰⁴

A *védelmi igazgatás* fogalma nehezen körülhatárolható, mivel rendkívül sokrétű kihívások kezelésére terjed ki. Ide sorolhatók többek között a régiókban tapasztalható biztonsági fenyegetések, a gazdasági és pénzügyi válságok, a terrorizmus különböző formái, a kibertérben

³⁰³ MUHORAY Árpád (2016): *Katasztrófaregelőzés I.* Egyetemi jegyzet, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, p. 61.

³⁰⁴ MUHORAY Árpád (2024): *A fokozatos válságkezelés a védelmi és biztonsági igazgatásban.* Védelem Tudomány, 9. évf. Különszám: Természeti Katasztrófák Csökkentésének Világnapja Nemzeti Közszoigalati

jelentkező támadások, az energiabiztonságot érintő problémák, a globális felmelegedés és az éghajlatváltozás következményei, a szélsőséges ideológiák terjedése, a nyersanyag- és energiakészletek hiánya, a kábítószer-kereskedelem és a szervezett bűnözés. Ugyanígy ide sorolhatók a természeti és ipari katasztrófák, valamint a klasszikus államközi háborúk és más katonai jellegű támadások is. Jogi értelemben a védelmi igazgatás tárgyát pontosabban az Alaptörvényben meghatározott különleges jogrendi helyzetek adják, hiszen ezekhez kapcsolódnak azok a fenyegetések, amelyek ellen a védekezés az állam feladata. Ennek alapján a védelmi igazgatás alapvető rendeltetése az állam védelmi feladataihoz kapcsolódó igazgatási tevékenységek biztosítása. Különösen fontos része ennek a különleges jogrend kihirdetését megalapozó veszélyek megelőzése, illetve bekövetkezésük esetén a következmények felszámolásának és kezelésének igazgatási koordinációja.³⁰⁵

A 2000. január 1-jén hatályba lépett első katasztrófavédelmi törvény lezárta azt a szervezeti és jogi átalakulási folyamatot, amelynek eredményeként a válságkezelés civil és katonai oldala a védelmi igazgatás területi és helyi szerveinél intézményesített, egységes rendszerben találkozott. Ezáltal egyazon testület keretei között valósult meg a két alrendszer összehangolt működése. Az Alaptörvény hatálybalépése újabb jelentős fordulatot hozott, különösen az átfogó megközelítés szempontjából. A jogalkotó ugyanis először alkotmányos szinten írta elő a Magyar Honvédség kötelező közreműködését a katasztrófavédelmi feladatokban. A szabályozás újdonsága abban állt, hogy a katonai oldal szerepe nem korlátozódik pusztán a katasztrófák elleni védekezés végrehajtási szakaszára, hanem kiterjed a megelőzésre, a következmények elhárítására, valamint a felszámolási feladatokban való részvételre is.³⁰⁶

A civil–katonai együttműködés fejlődése az eseti, alkalmi jellegű megoldásoktól fokozatosan a tervezett, előrelátható és proaktív honvédségi részvétel felé mozdult el. Ez a szemléletváltás jelenti az átfogó megközelítés lényegi különbségét az egyszerű együttműködéshez képest.

A 2012. január 1-jén hatályba lépett Kat. jelentős előrelépést hozott a Kat.1. rendelkezéseivel viszonyítva. „Újszerűségét az adja, hogy szakítva az előző rendszer negatív tapasztalataival, megőrizve annak pozitív elemeit, valamint kiegészítve új elemekkel, egységes szerkezetbe foglalta a katasztrófavédelmi tevékenységet, az abban részt vevő szervezetek és elemek feladatait.”³⁰⁷ Az új jogi környezet így módon nemcsak a Kat.1. hiányosságait orvosolta, hanem

³⁰⁵ PETRUSKA Ferenc (2019): A honvédelmi igazgatás jogszabályi háttere. In: A védelmi igazgatás rendszere és a honvédelmi igazgatással való kapcsolatának elméleti és gyakorlati összefüggései, Szerkesztette HORNYACSEK Júlia, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, p. 56.

³⁰⁶ Magyarország Alaptörvénye 45. cikk. (3) bekezdés

³⁰⁷ ENDRŐDI István (2013): A katasztrófavédelem feladat- és szervezetrendszere. (Egyetemi szakanyag) Budapest, Nemzeti Közszerzői Egyetem, Vezető- és Továbbképzési Intézet.

a honvédelem mellett a katasztrófavédelmet is az ország védelmének komplex alrendszerként értelmezte, kiemelve annak stratégiai jelentőségét a nemzeti biztonság egészén belül.³⁰⁸

A védelmi igazgatás szervezeti szintjeinek és feladatainak elemzésekor kiemelt jelentőséggel bír az a sajátosság, hogy a rendszer békeidőszakban működő struktúrája lényegében azonos a különleges jogrend esetén alkalmazott szervezetrendszerrel. Ez a kettősség biztosítja, hogy a megszokott működési keretek válsághelyzetben is fenntarthatók legyenek.³⁰⁹

A védelmi igazgatás Magyarországon normatív és tudományos értelemben egyaránt több évtizedes múltra tekint vissza, amely a hazai állam- és jogrendszer komplex biztonságfelfogására adott intézményi válaszként értelmezhető.³¹⁰

Jelenleg a védelmi igazgatás már *védelmi és biztonsági igazgatásként* működik, amelynek jogi alapját a 2021. évi XCIII. törvény teremti meg. A szabályozás célja, hogy az ágazatok önállóságát megőrizve, hatályát a védelem minél szélesebb területeire kiterjessze, ezáltal ernyőszerű keretet biztosítva a különböző szakterületek számára. A törvény értelmezésében Magyarország védelmi rendszere három fő pillérre épül:

- a honvédelem rendszerére és a Magyar Honvédségre,
- a rendvédelemre és rendvédelmi szervekre,
- valamint a nemzetbiztonsági szolgálatokra.³¹¹

Kutatóm során megállapítottam, hogy a fentiek alapján a Magyar Honvédség közreműködését a katasztrófák elleni védekezésben a védelmi és biztonsági feladatok ellátásának a részének is tekinthetjük.

5.1.1. A HKR kialakítása

A HKR kialakítása 2000-ben indult meg, és 2001. július 1-jére érte el a teljes készenléti állapotot. Létrehozásának elsődleges célja az volt, hogy a tárca egységesítse a korábban három

³⁰⁸ KESZELY László (2019): A védelmi igazgatás fejlődési irányai 1989-től napjainkig és lehetséges fejlesztési irányai az átfogó megközelítés szempontjából. In: HORNYACSEK Júlia: A védelmi igazgatás rendszere és a honvédelmi igazgatással való kapcsolatának elméleti és gyakorlati összefüggései, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, p. 22.

³⁰⁹ LAKATOS László (2019): A honvédelem és a honvédelmi igazgatás rendszere, azok védelmi igazgatás rendszerében betöltött helye és szerepe. In: A védelmi igazgatás rendszere és a honvédelmi igazgatással való kapcsolatának elméleti és gyakorlati összefüggései, Szerkesztette: HORNYACSEK Júlia, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, p. 106.

³¹⁰ FARKAS Ádám (2023): Alapvető szabályok - a Vbő. I. fejezete, In: A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja Szerkesztette: Kádár Pál, Nemzeti Közszerológati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, p. 109.

³¹¹ KESZELY László - VARGA Attila Ferenc (2023): A védelmi és biztonsági igazgatás rendszere - a Vbő. VII. fejezete. In: A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, p. 224.

különálló katasztrófatípus – a nukleáris balesetek elhárítása, az árvízi védekezés és a szélsőséges téli időjárási helyzetek kezelése – kezelésére kidolgozott szabályozásokat és alkalmazási eljárásrendeket. Az integráció eredményeként a HKR már nemcsak a meghatározott területeken, hanem más katasztrófatípusok esetében is lehetővé tette a Magyar Honvédség hatékony közreműködését. A rendszer kialakításánál fontos szempont volt az is, hogy működése összhangban legyen a 2000. január 1-jén hatályba lépett új katasztrófavédelmi törvény rendelkezéseivel, biztosítva a jogi és intézményi koherenciát.

A HKR 2001-es létrehozásakor meghatározott rendeltetése több kulcsfontosságú feladatot foglalt magában:

- a Magyar Honvédség alárendelt csapatainak veszélyeztetettségi helyzetének rendszeres értékelését,
- a Sugárfigyelő- és Jelzőrendszer (MH SFJR), valamint az Automata Mérő- és Adatgyűjtő Rendszer (AMAR) békeidőszakban történő működtetését,
- a katasztrófavédelemben részt vevő és bevont állami és civil szervezetek támogatását,
- továbbá az azonnali reagálás feltételeinek megteremtését.

A 25/2000. (IX. 22.) HM rendelet³¹² hatálybalépésével a rendszer feladatköre pontosításra került. Eszerint a HKR fő funkciói közé tartozik a honvédelmi ágazat személyi állományának és anyagi eszközeinek védelme, valamint felkérés alapján részvétel a természeti és civilizációs katasztrófák következményeinek felszámolásában. Emellett a rendszer szerepet vállal a humanitárius feladatokban és a nemzetközi katasztrófavédelmi segítségnyújtásban is. Az elmúlt két évtized során a HKR eredeti rendeltetése és alapfeladatrendszere lényegében változatlan maradt.

A HKR kialakítása során olyan működési alapelveket és követelményeket határoztak meg, amelyek a rendszer rugalmasságát és hatékonyságát hivatottak biztosítani. Ezek az alábbiakban foglalhatók össze:

- képességalapú szervezeti struktúra kialakítása,
- feladatorientált funkcionális blokkok létrehozása,
- a modulrendszer elvén történő működés, amely lehetővé teszi az önálló vagy összehangolt alkalmazást,
- a békeidőszaki szervezeti egységek megőrzése,
- egységes, egycsatornás vezetési rendszer biztosítása,

³¹² 25/2000. (IX. 22.) HM rendelet a honvédelmi ágazat katasztrófák elleni védekezésének irányításáról és feladatairól

- a beavatkozásokhoz szükséges mobil logisztikai háttér megszervezése,
- a parancsnoki állomány célzott felkészítése,
- a beosztott állomány rendszeres kiképzése,
- a katasztrófavédelmi képzés és oktatás intézményesítése,
- a tervezett feladatok rendszeres gyakorlati begyakorlása.

Ezek az alapelvek együttesen teremtették meg a HKR működőképességének kereteit, és biztosítják, hogy a rendszer a különböző veszélyhelyzetekre gyorsan és összehangoltan tudjon reagálni.

A HKR kialakításakor nem hoztak létre új szervezeti struktúrákat, hanem a meglévő katonai erők, eszközök és képességek átalakításával biztosították azok bevonhatóságát a katasztrófák elleni védekezési feladatokba. Ez a szervezési elv napjainkban is érvényes. Az átalakítás főbb szempontjai a következők voltak:

- a hatályos jogszabályokban a Magyar Honvédségre meghatározott feladatok teljesítése,
- a honvédségi katasztrófaelhárítási tapasztalatok feldolgozása, a meglévő képességek és korábbi alkalmazások során végzett feladatok rendszerezése a modulrendszerű szervezeti elemek funkcionális kialakítása érdekében,
- a részvétel hatékonyságának és költségtakarékosságának biztosítása, valamint a rendszer hosszú távú fenntarthatóságának garantálása,
- az alaprendeltetésből adódó katonai kötelezettségek kiegészítése a katasztrófavédelmi feladatokkal,
- a honvédségi közreműködés egységes rendszerbe foglalása, igazodva az Országos Katasztrófavédelmi Rendszer szervezeti és vezetési rendjéhez,
- a mennyiségi csökkenésből fakadó létszám- és technikai kapacitásveszteségek kompenzálása minőségi, képességalapú, rendszerszemléletű szervezeti elvek érvényesítésével,
- a felkészülés hatékonyságának növelése a tervezés, oktatás, kiképzés és gyakorlatozás átfogó rendjének kialakításával,
- valamint a szükséges minimális készenlét és a rövid időn belül mozgósítható, riasztható szervezeti struktúra kialakítása.

A HKR létrehozásakor 28 különböző típusú feladat ellátására képes munkacsoportot hoztak létre, amelyekbe összesen 105 alegységet jelöltek ki és készítettek fel. Elvárás volt, hogy ezek az alegységek önállóan és más szervezetekkel együttműködve egyaránt végre tudják hajtani a kijelölt feladatokat. A rendszer indulásakor a kijelölt erők összesített kapacitása 1547 főből és 347 technikai eszközből állt. A katasztrófavédelmi készenléti szolgálat bevezetésével a

honvédség szintjén mintegy 100 fő állt azonnal rendelkezésre, elsősorban az irányító-vezető szervek, valamint a nukleáris és vegyi veszélyhelyzetek kezelésére felkészített munkacsoportok állományából. A munkacsoportokat három különböző, eltérő készenléti szintbe lehetett sorolni, így biztosítva a fokozatos mozgósíthatóságot. A HKR szabályozása kezdettől fogva rugalmas keretet biztosított, lehetővé téve, hogy a kijelölt alegységeken túlmenően további egységek is előkészíthetők és bevonhatók legyenek. Ennek köszönhetően a katasztrófavédelmi helyszínekhez kirendelhető katonai erők létszáma a konkrét helyzet függvényében rugalmasan bővíthető volt.³¹³

A honvédelmi szemléletben a katasztrófavédelem és az átfogó biztonsági megközelítés kapcsolatát leginkább a HKR létrejötte és fejlődése szemlélteti. Bár a Magyar Honvédség korábban is részt vett katasztrófavédelmi feladatokban, ennek jogszabályokban rögzített, intézményesített formája csak 2001-től alakult ki. A HKR keretében a katonai szervezetek, a rendvédelmi erők és a civil intézmények összehangolt, célirányos együttműködése vált lehetővé. A rendszer kialakításával a katonai oldal egy olyan alrendszert hozott létre, amely beilleszkedik az országos katasztrófavédelmi struktúrába. Az intézményesítés révén állandó szervezeti keretek, kijelölt állomány, technikai háttér és részletes alkalmazási eljárásrend biztosítja a honvédség szerepvállalását. Ez a modell egyértelműen elmozdulást jelentett az eseti, alkalmasszerű együttműködésektől a tervezett, szabályozott és hosszú távon fenntartható együttműködés felé. A fejlődés következő lépcsőfokát a Magyar Honvédség Műveleti Vezetési Rendszerének átalakítása jelentette.

A HKR felépítése két nagyobb alkotó elemre tagozódik:

„A HKR-nek a miniszter által vezetett minisztériumbeli (a továbbiakban: HM) feladatokat ellátó eleme a Honvédelmi Minisztérium Honvédelmi Operatív Törzs (a továbbiakban: HM HOT).

A HKR-nek az MH-ban működő elemei

- a) a Honvéd Vezérkar Összhaderőnemi Műveletvezető és Irányító Központ Integrált Műveleti Központ Állandó Blokk (a továbbiakban: HVK ÖMVIK IMK ÁB),
- b) az operatív csoport,
- c) a helyi vezetési elem,
- d) a végrehajtó erők,
- e) az Ágazati Információs Központ (a továbbiakban: ÁIK) és

³¹³ SÜLE Attila (2012): A honvédelmi katasztrófavédelmi rendszer (HKR), In: TOKOVICZ József - KÁDÁR Pál - SÜLE Attila - BORSOS József - JUHÁSZ László - PETNEHÁZI Ferenc - MOLNÁR László: A magyar honvédség képességei és a katasztrófaelhárítás kihívásai 2000–2011., Zrínyi Kiadó, Budapest, pp. 141-142.

f) az MH Járványügyi Védekezési Csoport (a továbbiakban: MH JVCS).³¹⁴

A HKR tevékenysége rendeltetésszerűen magába foglalja „...a honvédelmi ágazatot érintő katasztrófa, súlyos szerencsétlenség esetén a veszélyeztetett személyi állomány és vagyoni javak megóvása, mentése, a következmények hatásainak csökkentése, ágazaton belüli felszámolása, valamint a Kormány döntése, a védelmi és biztonsági igazgatás központi szerve, a Katasztrófavédelmi Koordinációs Tárcaközi Bizottság (a továbbiakban: KKB) vagy a KKB Nemzeti Veszélyhelyzet-kezelési Központja (a továbbiakban: KKB NVK), valamint a védelmi és biztonsági igazgatási szervek felkérése alapján közreműködés a hazai és nemzetközi katasztrófavédelmi feladatok végrehajtásában.”³¹⁵

Helytállónak gondolom azt a megközelítést, amely a HKR rendeltetését kétirányúként határozza meg. Ez egyrészt a honvédségi szervezeten belül kialakuló veszélyhelyzetek kezelésére, másrészt az ország területén, a laktanyákon kívül bekövetkező katasztrófák felszámolásában való közreműködésre ad felhatalmazást. A honvédelmi ágazaton belüli súlyos veszélyhelyzetek és katasztrófák kezelése elsősorban az adott objektum belső védelmi terveinek végrehajtásával, valamint – szükség esetén – az országos katasztrófavédelmi rendszer támogatásának igénybevételével történik. Ezen túlmenően a HKR, illetve a Magyar Honvédség egészének feladata, hogy a hivatásos katasztrófavédelmi szervekkel szoros együttműködésben vegyen részt a katasztrófák elleni védekezés teljes folyamatában, vagyis a megelőzés, a közvetlen beavatkozás és a helyreállítás időszakaiban egyaránt.

A Magyar Honvédség katasztrófavédelmi tevékenységének alapelvei meghatározzák, hogy a Hvt. és a Kat. rendelkezései alapján a honvédség felkérésre közreműködik a katasztrófavédelemmel összefüggő feladatokban. Ez magában foglalja a különféle katasztrófák hatásainak elleni védekezést, valamint a bekövetkezett káros következmények felszámolását. A tevékenység stratégiai szintű vezetése a Honvéd Vezérkar főnökének hatáskörébe tartozik. A végrehajtás alapját az MH Katasztrófavédelmi Terv (MH KT) képezi, amelyet a Műveleti Vezetési Rendszer (MH MVR) keretein belül, a képességalapú HKR működtetésével valósítanak meg. Az MH-nak fel kell készülnie arra, hogy országos, területi és helyi szinten egyaránt képes legyen a katasztrófavédelmi feladatok ellátására. Ezt a területi alapon szervezett katonai körzetek, a kijelölt bázislaktanyák, valamint a már meglévő munkacsoportok alapján kialakított reagálóképességek biztosítják. Fontos alapelv, hogy a honvédség erői nem

³¹⁴ 26/2021. (XII. 17.) HM rendelet a honvédelmi ágazat katasztrófák elleni védekezésének irányításáról és feladatairól 5. § (1) (2)

³¹⁵ 26/2021. (XII. 17.) HM rendelet a honvédelmi ágazat katasztrófák elleni védekezésének irányításáról és feladatairól 3. A HKR felépítése 3. § (2)

kerülhetnek sem polgári, sem más szervezet közvetlen alárendeltségébe. Vezetésük az MH MVR vezetési-irányítási rendje szerint történik. A katasztrófavédelmi műveletek helyszínén a kirendelt katonai szervek részére a feladatokat a kijelölt katonai parancsnok közreműködésével a helyszíni védekezés vezetője határozza meg. A beavatkozó katonai állomány védelmére külön alapelv vonatkozik: a feladatok végrehajtásában kizárólag azok a kijelölt és megfelelően felkészített katonák vehetnek részt, akik munkavédelmi oktatásban részesültek, rendelkeznek a szükséges egyéni védőeszközökkel, ellátták őket megfelelő egészségvédelmi felszereléssel, valamint a szükséges védőoltásokkal.³¹⁶

A HKR feladatainak rendszerezése célszerűen két szinten történhet: egyrészt az egyes szervezeti elemek általános feladatai mentén, másrészt a katasztrófavédelmi tevékenységek időbeli tagolásának figyelembevételével. Utóbbi szakaszolás összhangban van a katasztrófák elleni védekezés klasszikus időrendjével, amely a felkészülés és megelőzés, a katasztrófaveszély időszaka, az aktív védekezés és a helyreállítás.

5.1.2. A HKR elemeinek általános feladatai

Az Alaptörvény az államszervezet, valamint az állampolgárok életének és vagyonának biztonsága érdekében olyan kötelezettségeket határoz meg a jogszabályokban, amelyek célja, hogy szükség esetén biztosított legyen a védekezéshez, a felkészüléshez, illetve a bekövetkezett katasztrófák következményeinek elhárításához és a helyreállításhoz szükséges emberi erőforrás és anyagi háttér. Ebből adódóan a HKR működése és feladatainak végrehajtása a védelmi és biztonsági kötelezettségek teljesítésének szerves részét képezi, hozzájárulva az alkotmányos előírások érvényesítéséhez és a nemzeti biztonság garantálásához.³¹⁷

A Honvédelmi Minisztérium Honvédelmi Operatív Törzsében (a továbbiakban: HM HOT) a HKR irányításával kapcsolatos minisztériumbeli feladatok ellátása során a HM HOT vezetője a HM Közigazgatási államtitkára (a továbbiakban: HM KÁT), aki vezetői tevékenységét kijelölt váltásvezetők útján látja el. A Koordinációs Tárcaközi Bizottságban (a továbbiakban: KKB) általában a HM KÁT képviseli a HM-et, ezért HM HOT feladata kidolgozni a HM KÁT KKB-ban való képviseletével összefüggő, a honvédelmi ágazatra háruló katasztrófavédelmi feladatok végrehajtásához szükséges előterjesztéseket. A HM HOT-ra hárul a HM munkarendjében a miniszter és a HM KÁT HKR-rel kapcsolatos döntéseinek az előkészítése,

³¹⁶ A Magyar Honvédség katasztrófavédelmi terve. Nyt. szám: 990-18/2023. 1.3., 1.2. pont, pp. 4-5.

³¹⁷ KÁDÁR Pál - TILL Szabolcs Péter (2023): A védelemmel és biztonsággal összefüggő kötelezettségek – a Vbö. II. fejezete, In: A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológiai Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, p. 127.

minisztériumi szintű feladatok végrehajtásának koordinálása. A HM HOT a HM képviselőjében a HM Védelmi Igazgatási Főosztály (HM VIF) bevonásával együttműködik a védelmi és biztonsági igazgatás területi szerveivel, valamint a KKB Nemzeti Veszélyhelyzet-kezelési Központjával (a továbbiakban: KKB NVK), a védekezésben érintett központi államigazgatási szervekkel és a honvédelemben közreműködő szervekkel. Gyűjti és elemzi a várható és a kialakult helyzettel kapcsolatos információkat, végzi a HM-en belüli, továbbá a HM-en kívüli minisztériumi szintű koordinációt, közreműködik a területi védelmi bizottságok hatáskörébe utalt döntések előkészítésében és végrehajtásában. A KKB NVK-ban szakértői szinten képviselteti magát, folyamatosan együttműködik a HVK Integrált Műveleti Központjával (a továbbiakban: HVK IMK), azt tájékoztatja a HM beérkező közreműködési igényekről.³¹⁸

A HKR Magyar Honvédségben működő elemeinek általános feladatai

A HKR aktivizálásakor a Honvéd Vezérkar Irányító Munkacsoportja (a továbbiakban: HVK IMK) részben vagy teljes állománnyal megkezdi szakmai tevékenységét a Honvéd Vezérkar főnökének (a továbbiakban: HVKF) intézkedése alapján.

Az intézkedésről HM KÁT egyidejű tájékoztatást kap. Az IMK feladatainak végrehajtását a HVKF által kijelölt személyek látják el. Az operatív csoportok, az ÁIK és az MH JVCS működése előre megtervezett rend szerint zajlik; felépítésüket, részletes feladataikat és állományukat a kijelölt szervezetek parancsnokai rögzítik a Katasztrófavédelmi Tervekben (a továbbiakban: KAT). Az operatív csoportok a katonai körzetekben kerülnek felállításra, és a katasztrófák következményeinek felszámolási időszakában a HVK IMK irányítása alatt, az alárendelt honvédségi szervezetek helyi vezetési elemein keresztül vagy közvetlenül vezetik a beavatkozó erőket.

A HKR-ben a helyi vezetési elem végrehajtó szintű katonai vezetési feladatokat lát el. Tevékenységét az előjáró operatív csoport, illetve közvetlenül a HVK IMK irányítása alatt végzi, és a védekezési időszakban közvetlenül irányítja az alárendelt végrehajtó erőket és csoportokat.

A végrehajtó erők olyan felkészített és kijelölt katonai alegységek és munkacsoportok, amelyek a HKR aktivizálása esetén bevonásra kerülnek. Feladataik közé tartozik a potenciális káros hatások előrejelzése, a megelőzési tevékenységek végrehajtása, a védekezésben való részvétel, a következmények felszámolása, valamint a helyreállítás támogatása.

³¹⁸ 26/2021. (XII. 17.) HM rendelet a honvédelmi ágazat katasztrófák elleni védekezésének irányításáról és feladatairól 5-9. §., 17-22. §

A HKR keretében bevont honvédelmi szervezetek feladatköre sokrétű, amely a felkészítés, a szervezés, az irányítás és a végrehajtás különböző elemeire terjed ki. A legfontosabb tevékenységeik az alábbiakban foglalhatók össze:

- kidolgozzák, karbantartják és rendszeresen frissítik a saját KAT-jukat, a kapcsolódó intézkedéseket, valamint az operatív adattárakat,
- kijelölik az alárendeltségükben működő katasztrófavédelmi munkacsoportokat, és meghatározzák azok feladatait,
- elkészítik a katasztrófavédelmi műveleti koncepciójukat,
- végrehajtják az operatív csoportok (a továbbiakban: OCS) állományának kijelölését és felkészítését, biztosítják a riasztás, az aktivizálás és a működés feltételeit,
- gondoskodnak a munkacsoportok dokumentációjának folyamatos kidolgozásáról és aktualizálásáról,
- megszervezik a saját állományuk, valamint az alárendelt szervezetek riasztási és értesítési rendszerét,
- ellenőrzik a végrehajtó erők kijelölését, kiképzését, dokumentációjuk és eszközeik rendelkezésre állását,
- biztosítják a katasztrófavédelmi feladatokra kijelölt erőket, valamint a szükséges technikai eszközök folyamatos működőképességét,
- a kijelölés alapján együttműködnek a Területi Védelmi Bizottságokkal és a meghatározott Vízügyi Igazgatóságokkal,
- végrehajtják a katasztrófavédelmi felkészítést az alapkiképzés és szakkiképzés rendszerében,
- gondoskodnak a kijelölt erők és technikai készletek meglétéről, valamint a készenléti tartalékok létrehozásáról,
- a kijelölt erők felkészítését évi két alkalommal, a nyári és téli időszakban, többnapos képzés keretében biztosítják,
- a kijelölt erőkkel részt vesznek katasztrófavédelmi gyakorlatokon és közös gyakorlatozásokon,
- elkészítik és begyakorolják a belső és objektumvédelmi terveket, ezekről tájékoztatják a külső segítségnyújtó szervezeteket,
- létrehozzák a logisztikai támogató munkacsoportokat, biztosítják működésüket, valamint felterjesztik a logisztikai költségeket,
- végrehajtják a jogszabályok által előírt munkavédelmi feladatokat,

- biztosítják az információs és infokommunikációs támogatást az OCS részére, naprakészen tartják az EDR-forgalmi csoportok mátrixát, pontosítják a kommunikációs adatbázisokat, továbbá kijelölik a telepíthető hírközpontokat a vezetési pontok támogatására.³¹⁹

A nukleáris, vegyi és biológiai (a továbbiakban: RBV) veszélyhelyzetek kezelése kiemelt jelentőséggel bír, mivel ezekben az esetekben a HVKF döntéseit szakmai alapon szükséges előkészíteni, valamint biztosítani kell a közvetlenül érintett honvédelmi szervezetek azonnali tájékoztatását. Ennek érdekében működik az MH RBV Ágazati Információs Központja (a továbbiakban: ÁIK). Járványügyi katasztrófák idején a honvédségen belül létrejön az MH Járványügyi Védekezési Munkacsoport (a továbbiakban: JVCS), amely szakmai testületként a szükséges intézkedésekre vonatkozó javaslatokat dolgoz ki a HVKF számára.

A **felkészülés és megelőzés időszakában** a HKR-t biztosító kijelölt honvédelmi szervezetek feladata a rendszer működését, felépítését és alkalmazását szabályozó jogszabályok, belső normák és szervezetszabályozó dokumentumok kidolgozása és folyamatos aktualizálása. Ebbe a körbe tartozik a HKR Szervezeti és Működési Szabályzata, az MH Katasztrófavédelmi Terve (a továbbiakban: MH KT), valamint a KAT. A HKR beavatkozását követően – hasonlóan más katasztrófavédelmi egységek, például a tűzoltóság gyakorlatához – minden esetben értékelni kell a végrehajtott feladatokat, elemezni kell a tapasztalatokat, és le kell vonni a következtetéseket a jövőbeni tevékenységek fejlesztése érdekében.

A humán tényező minőségének biztosítása érdekében kijelölik, kiképzik és felkészítik a végrehajtó erőket, gondoskodva állandó alkalmazhatóságukról és készenlétükről. A honvédségen belül folyamatosan azonosítják és nyilvántartják a veszélyforrásokat, különös tekintettel a katasztrófaveszélyes létesítményekre, valamint kialakítják és betartatják a szükséges biztonsági előírásokat és védelmi intézkedéseket.

A katonai feladatokhoz hasonlóan a katasztrófavédelmi tevékenység is rendszeres gyakorlatok tervezését és végrehajtását igényli, amelyek célja a beavatkozások során elvárt szakmai hatékonyság biztosítása. A közös feladatellátás érdekében a honvédség szoros együttműködést folytat mind a hazai, mind a nemzetközi katasztrófavédelmi szervezetekkel, ezzel is erősítve a védelmi és biztonsági igazgatás rendszerébe való integrációját.

A **katasztrófaveszély időszakában** a HKR aktivizált elemei rendszeresen gyűjtik a veszélyhelyzetre vonatkozó információkat, amelyeket a parancsnokok és a törzsek

³¹⁹ A Magyar Honvédség Parancsnokának 499/2022 MH PK intézkedése a Magyar Honvédség Katasztrófavédelmi Feladatairól, 5. A HKR-be kijelölt honvédségi szervezet feladatai 10. pont

elemzésekkel és értékelésekkel dolgoznak fel. A parancsnoki munkarend részeként műveleti elgondolásokat készítenek, amelyek igazodnak a várható katasztrófatípushoz, és meghatározzák a megfelelő eljárásrendet és beavatkozási formákat.

Ezzel párhuzamosan pontosítják és ellenőrzik a rendelkezésre álló erők, technikai eszközök, védőfelszerelések és munkacsoportok készenlétét, biztosítva, hogy a beavatkozások a szükséges időben megkezdhetők legyenek. A kijelölt erőket a feladathoz igazodva meghatározott készenléti fokozatba helyezik.

A helyzet alakulásától függően – saját kezdeményezésre vagy felkérésre – részt vesznek az országos, illetve ágazati szintű védekezési tervek kidolgozásában, pontosításában. Amennyiben az aktuális helyzet megköveteli, a kijelölt katonai erők kirendelésére is sor kerül a veszélyhelyzet felszámolása érdekében.

A **védekezés időszakában** HKR aktivizált elemeinek elsődleges feladata a saját erők és eszközök védelme. Ez magában foglalja a Honvédelmi Minisztérium, a minisztériumhoz tartozó szervezetek és a Magyar Honvédség állományának életének és egészségének megóvását, valamint a honvédségi anyagi javak biztonságát.

A károk felszámolásában a kirendelt HKR alakulatok is részt vesznek, valamint közreműködnek a katasztrófák pusztító hatásainak elleni védekezésben és a következmények megszüntetésében.

Amennyiben a rendelkezésre álló végrehajtó erők és technikai eszközök nem bizonyulnak elegendőnek, lehetőség nyílik további katonai kapacitások bevonására, amelyek a szükséges felkészítést és kiképzést követően kapcsolódnak be a védekezési tevékenységekbe. Fontos sajátosság, hogy a HKR-t támogató, kiegészítő erők nem válnak a rendszer szerves részévé, ugyanakkor ideiglenes katasztrófavédelmi készenlétbe helyezhetők.

A HKR szervezeti egységei – kormányzati döntés és felkérés alapján – részt vehetnek a nemzetközi katasztrófavédelmi segítségnyújtásban is, ezáltal hozzájárulva a Magyar Honvédség nemzetközi szerepvállalásához a humanitárius és biztonsági együttműködés terén.

A **helyreállítás szakaszában** a HKR aktivizált elemei a Magyar Honvédség speciális kapacitásait és eszközeit is bevonva hozzájárulhatnak a katasztrófák utóhatásainak tartós felszámolásához.

A honvédségi közreműködésre sor kerülhet egyrészt a Kormány, a KKB vagy annak Nemzeti Veszélyhelyzet-kezelési Központja (a továbbiakban: NVHK) döntése alapján, másrészt pedig a védelmi és biztonsági igazgatás különböző szintjein működő szervek hivatalos felkérésére.

5.1.3. A HKR feladatai a felkészülés és megelőzés időszakában

A felkészülés és megelőzés szakaszában HKR legfontosabb teendői a szervezet létrehozásához kapcsolódnak. Ezt követően kerül sor a működés jogszerűségét és szabályozottságát biztosító okmányok és dokumentumok kidolgozására, a szükséges logisztikai feltételek megteremtésére, valamint a kijelölt állomány kiképzésére és begyakoroltatására. A hatékony működés érdekében ebben az időszakban kiemelt jelentősége van annak is, hogy megszervezzék az együttműködést a katasztrófavédelemben részt vevő más szervezetekkel és közreműködő partnerekkel.

A HKR Magyar Honvédségben működő elemeinek rangidőse a „...HVKF kijelöli

- a) az operatív csoport működtetésére kötelezett honvédségi szervezeteket,
- b) a katonai körzeteket,
- c) azok bázislaktanyáit,
- d) a kijelölt katonai körzetekben végrehajtott katasztrófavédelmi közreműködési feladatokat vezető honvédségi szervezeteket, és
- e) a munkacsoportokat, valamint az azok megalakításáért felelős honvédségi szervezeteket”.³²⁰

A Honvédelmi Minisztérium szervezeti struktúráján belül két kiemelt egység játszik meghatározó szerepet a HKR működtetésében és a tárca katasztrófavédelmi feladatainak ellátásában. Ezek a HM Védelmi Igazgatási Főosztály, amely elsősorban a koordinációs és válságkezelési feladatokért felel, valamint a HM Hatósági Főosztály, amely a szabályozási, ellenőrzési és hatósági tevékenységek révén járul hozzá a rendszer működéséhez.

A *Honvédelmi Minisztérium Védelmi Igazgatási Főosztálya* (a továbbiakban: HM VIF) a HM közigazgatási államtitkár alárendeltségében működő, kiemelt jelentőségű szervezeti egység. Feladatait a HM szervezeti és működési szabályzata, valamint a honvédelmi ágazat katasztrófák elleni védekezését szabályozó miniszteri rendeletek és utasítások határozzák meg. A főosztály ennek keretében a honvédelmi ágazat katasztrófavédelmi és válságkezelési feladatainak koordinációjáért felel. A HM VIF készíti elő és tartja karban a 26/2021. (XII. 17.) HM rendeletet, amely a Kat. 82. § (3) bekezdése alapján rögzíti a honvédelmi ágazat katasztrófavédelmi irányításának rendjét és feladatait. Ugyancsak feladata HKR szervezeti és működési szabályzatának karbantartása, valamint a költségvetési előirányzatok felhasználására vonatkozó irányelvek kidolgozása.

A főosztály összeállítja a katasztrófavédelmi költségvetési javaslatot és az éves beszerzési

³²⁰ 6/2022. (II. 17.) HM utasítás a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról. 1. számú melléklet. 37. pont

tervet, irányítja a fenntartási és fejlesztési előirányzatok elosztását és felhasználásának ellenőrzését, biztosítva ezzel a HM és az MH közötti koordinációt. Ezen túlmenően részt vesz a HM HOT állományának felkészítésében, valamint kapcsolatot tart a KKB-vel, az NVHK-val és a Terrorelhárítási Testülettel (a továbbiakban: TT).

A HM VIF képviseli a minisztériumot országos és nemzetközi katasztrófavédelmi fórumokon, irányítja a gyakorlatok tervezését és végrehajtását, és ellátja a HM KÁT KKB-tagságából adódó feladatokat. Biztosítja a HM HOT és a válságkezelési csoport működéséhez szükséges feltételeket, támogatja a területi védelmi bizottságok intézkedési terveinek kidolgozását, valamint részt vesz vezetőik továbbképzésében. A főosztály állománya ügyeleti és készenléti szolgálatával folyamatosan biztosítja a HM HOT aktivizálhatóságát, és gondoskodik a vezényelhető állomány katasztrófavédelmi szakképzéséről.

A HKR működésében a *Honvédelmi Minisztérium Hatósági Főosztálya* (a továbbiakban: HM HF) is fontos szerepet játszik. Feladatai közé tartozik az ágazati objektumok veszélyességi besorolásának nyilvántartása, valamint a veszélyes anyagokkal és objektumokkal kapcsolatos adatbázis működtetése. Az így kezelt adatok felhasználását a főosztály biztosítja a Honvéd Vezérkar Hadművelési Csoportfőnöksége (a továbbiakban: HVK HDMCSF) számára, ezzel támogatva a katonai döntéshozatalt és a művelési tervezést.

A Magyar Honvédség Katasztrófavédelmi Tervének (a továbbiakban: MH KT) kidolgozását és végrehajtásának irányítását a HVK HDMCSF látja el. E szerv feladata a kijelölt honvédségi szervezetek KAT jóváhagyása, valamint a katasztrófavédelmi gyakorlatok tervezésében és előkészítésében való aktív részvétel. Emellett összehangolja a magasabb szintű parancsnokságok, a HVKF közvetlen irányítása alá tartozó szervezetek és a végrehajtó erők operatív tervezési és kidolgozási tevékenységét, továbbá vezeti azok katasztrófavédelmi felkészítését. A HVK HDMCSF határozza meg a HKR-be kijelölt szervezetek számára a felkészítési, igénybevételi, riasztási és aktivizálási követelményeket, és folyamatosan ellenőrzi a kijelölt erők felkészítését, készenlétét és felkészültségét. Stratégiai szinten ellátja a honvédség katasztrófavédelmi tevékenységének koordinációját és irányítását, valamint felel a külső partnerekkel való szakmai együttműködés biztosításáért is.³²¹

A *Honvéd Vezérkar Híradó és Informatikai Csoportfőnöksége* felel a HKR infokommunikációs és információvédelmi támogatására vonatkozó szakutastás kidolgozásáért és kiadásáért, együttműködésben a HVK Információvédelmi Irodájával. Feladat körébe tartozik továbbá a

³²¹ 6/2022. (II. 17.) HM utasítás a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról. 1. számú melléklet. 40. pont

híradó- és informatikai szakterületek stratégiai és végrehajtási kérdéseinek kezelése, valamint a hozzájuk kapcsolódó területek ellenőrzése.

A *HVK Logisztikai Csoportfőnökség* határozza meg a HKR katasztrófavédelmi feladatainak logisztikai támogatási rendjét, ideértve a haditechnikai, hadtáp-, közlekedési és infrastrukturális biztosítás szabályait, amelyeket Logisztikai Szakutasítás rögzít. A csoportfőnökség koordinálja a logisztikai felkészítéseket, a technikai eszközök igénybevételre való előkészítését, és saját hatáskörben felügyeli ezek megvalósítását. A honvédségi szervezetek katasztrófavédelmi költségvetésének elkészítését, valamint az előirányzatok felhasználását a HVK Gazdálkodási Iroda követi nyomon.

A HKR működtetésének részeként szükségessé válhat a gazdasági és anyagi szolgáltatási kötelezettség elrendelése. Míg Vbö. előtt e kérdés a honvédelmi és katasztrófavédelmi szabályozásban széttagoltan jelent meg, a jogi reform az egységes keretek kialakítását tette lehetővé.³²² A gazdasági és anyagi szolgáltatási kötelezettség célja, hogy az ország védelméhez és biztonságához kapcsolódó, törvényben rögzített feladatok végrehajtásához – amennyiben állami forrásból nem biztosíthatók – más tulajdonosi körből származó anyagi eszközöket és szolgáltatásokat lehessen igénybe venni. Normál békeidőben a gazdaság erőforrásainak felhasználását a piaci mechanizmusok határozzák meg, ám egy váratlan helyzet – legyen az katasztrófa, fegyveres konfliktus vagy annak közvetlen veszélye – jelentősen nagyobb volumenű és gyakran eltérő jellegű eszközöket, szolgáltatásokat és ingatlanokat tesz szükségessé.³²³ Az ilyen helyzetekben a nem állami erőforrások gyors bevonása elengedhetetlen, amelyhez méltányos kártalanítás kapcsolódik. A szolgáltatás teljesítése miatt bekövetkező vagyoni hátrányt a védelmi és biztonsági célú felkészítésre vonatkozó szabályok alapján térítik meg az érintettek számára.³²⁴

A HKR működésében kiemelt jelentőséggel bír az egészségügyi támogatás. Nagyobb katasztrófák során – vagy azok fenyegető veszélye esetén – a sérültek száma rendszerint magas, és nem csupán a lakosság, hanem a beavatkozást végző állomány, köztük a katonák is veszélyeztetettek. Ezért a felkészülés és megelőzés időszakában tudatosan számolni kell az egészségügyi igényekkel. Ezt a feladatot az MH Egészségügyi Központ (a továbbiakban: MH

³²² KÁDÁR Pál - TILL Szabolcs Péter (2023): A védelemmel és biztonsággal összefüggő kötelezettségek – a Vbö. II. fejezete. 127-158. o., 142. o. In: A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, p. 142.

³²³ Vbö. 14. §

³²⁴ KÁDÁR Pál - TILL Szabolcs Péter (2023): A védelemmel és biztonsággal összefüggő kötelezettségek – a Vbö. II. fejezete. In: A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, p. 142.

EK) látja el, amely kijelöli, felkészíti és riaszthatóvá teszi a szükséges egészségügyi munkacsoportokat, valamint biztosítja működésük feltételeit. Az MH EK felel az MH KT-ban meghatározott egészségügyi kötelezettségek teljesítéséért, szakmai felügyeletet gyakorol a kijelölt állomány ellátása felett, és kiadja a HKR egészségügyi támogatására vonatkozó szakutasításokat. Emellett önálló operatív csoportot működtet, valamint biztosítja az MH Járványügyi Védekezési Csoport működésének feltételeit.

A katasztrófavédelmi beavatkozások sikeres végrehajtásához nélkülözhetetlen, hogy a szükséges anyagok és technikai eszközök időben rendelkezésre álljanak, azok beszerzése, helyszínre juttatása, kiosztása és szakszerű működtetése biztosított legyen. Ennek megvalósítását a Magyar Honvédség Logisztikai Támogató Parancsnoksága (a továbbiakban: MH LTP) végzi, amely felel a logisztikai háttér megtervezéséért, a készletek létrehozásáért és fenntartásáért, valamint a HKR működéséhez szükséges ellátási folyamatok megszervezéséért.

A parancsnokság egy operatív munkacsoportot is fenntart, amely közvetlenül irányítja a logisztikai feladatok gyakorlati végrehajtását. Tevékenységi körébe tartozik többek között a veszélyes anyagokat kezelő létesítmények biztonsági felügyelete, karbantartása, valamint a különböző haditechnikai-, hadtáp- és elhelyezési készletek kialakítása, raktározása és kiadásra történő előkészítése. Az MH LTP rendszeresen – évente – ellenőrzi a készletek állapotát és tárolási feltételeit, és szükség szerint beszerzési javaslatokat fogalmaz meg. Emellett ajánlásokat tesz a honvédség katasztrófavédelmi feladatainak központi logisztikai támogatására, biztosítva, hogy a rendszer mindig alkalmazkodni tudjon az aktuális igényekhez. Az MH Nagysándor József 51. Híradó- és Vezetésbiztosító Dandár látja el az HM HOT működésének híradó-informatikai ellátását. A dandár feladatai, hogy megtervezze és megteremtse a HVK Integrált Műveleti Központ (a továbbiakban: HVK IMK) riasztási, aktivizálási és működési feltételeit. A folyamatos feladatellátás érdekében a dandár egy önálló operatív csoportot is fenntart.

Az operatív csoport megalakítására kötelezett honvédségi szervezetek a felkészülés és megelőzés időszakában a következő feladatokat látják el:

- „a) kidolgozzák a Katasztrófavédelmi Alkalmazási Terveiket (KAT), és a kapcsolódó szabályozókat,
- b) ellenőrzik a végrehajtó erők kijelölését, felkészítését, okmányrendszereinek, anyagi készleteik, riasztásuk és alkalmazásuk feltételeinek meglétét,
- c) vezetik a végrehajtó erők katasztrófavédelemmel kapcsolatos tervező és kidolgozó munkáját,
- d) végrehajtják az operatív csoport állományának kijelölését, felkészítését, biztosítják annak riasztási, aktivizálási és működési feltételeit,

- e) felügyelik az alárendeltségükbe tartozó honvédségi szervezetek katasztrófavédelmi kiképzését,
- f) részt vesznek a katasztrófavédelmi gyakorlatok előkészítésében és levezetésében, elkészítik a gyakorlatok parancsnokságszintű levezetési tervét,
- g) felügyelik az alárendelt honvédségi szervezetek belső védelmi terveinek kidolgozását, és
- h) végrehajtják az MH Információ Kapcsolati Rendszerben (MH IKR) és az MH KT-ban rögzített adatszolgáltatási feladatokat.”³²⁵

A megelőzés és felkészülés szakaszában a *végrehajtó erőket biztosító honvédségi szervezetek* elsődleges célja a képességalapú rendelkezésre állás megteremtése és fenntartása. Ennek keretében végrehajtják a HKR-be kijelölt állomány katonai kiképzését és katasztrófavédelmi rendeltetésű felkészítését, a hozzájuk rendelt technikai eszközöket bevetésre alkalmassá teszik, és a személyi–technikai hadrafoghatóságot folyamatosan biztosítják. Ezzel párhuzamosan megszervezik a végrehajtó munkacsoportokat, amelyekkel bekapcsolódnak a tervezett katasztrófavédelmi gyakorlatokba, erősítve az együttműködési eljárásrendeket és a parancsnoki–törzsi munkavégzés rutinját. A felkészülés részét képezi a katasztrófavédelmi adattárak és nyilvántartások létrehozása, folyamatos pontosítása és naprakészen tartása, továbbá a saját katasztrófavédelmi terv kidolgozása és jóváhagyásra történő felterjesztése a HVK HDMCSF-hez. A szervezetek rendszeresen felülvizsgálják a megelőzési terveket és rendszabályokat, ellenőrzik a végrehajtási fegyelmet, és gondoskodnak a tervek teljesítésének személyi és tárgyi feltételeiről, különös tekintettel a riasztási és alkalmazási követelményekre. Az információgazdálkodás terén teljesítik az MH Információ Kapcsolati Rendszerben (a továbbiakban: IKR) és az MH KT-ban rögzített adatszolgáltatási és jelentési kötelezettségeket, ezzel támogatva a felsőszintű helyzetértékelést és döntés-előkészítést.

A megelőzés–felkészülés szakaszában a *katonai körzetek bázis alakulatai* az általános kötetmeken túl célzott kapacitásfelmérést végeznek: auditálják az esetlegesen átcsoportosítandó erők és eszközök fogadási és telepítési feltételeit, és meghatározzák az ehhez szükséges logisztikai, infrastrukturális és vezetés-irányítási követelményeket.

Ezzel párhuzamosan a *veszélyes létesítmények állományilletékes parancsnokai* – ideértve a külső veszélyes létesítmények környezetében működő ágazati objektumok parancsnokait is – az ágazati szabályzók alapján kidolgozzák és rendszerben tartják a belső védelmi és objektumvédelmi tervdokumentációt, egyúttal a segítségnyújtásra kijelölt helyi

³²⁵ 6/2022. (II. 17.) HM utasítás a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról. 1. számú melléklet. 47. pont

katasztrófavédelmi szervezeteket naprakész információval látják el. A tervvégrehajtás személyi és tárgyi előfeltételeit megteremtik, és a végrehajtási képesség validálása érdekében minden jelentős személyi változást követően, de legalább évenként gyakorlatot szerveznek a tervben nevesített szervezetek bevonásával.³²⁶

5.1.4. A HKR elemeinek a feladatai a védekezés időszakában

A honvédségi körzetekben az irányító funkciókat az operatív csoportok látják el: a HVK IMK alárendeltségében – közvetlenül vagy a helyi vezetési elem közbeiktatásával – vezetik az alárendelt végrehajtó erőket, információt gyűjtenek, folyamatos helyzetképet adnak, és rendszeresen jelentést küldenek a HVK IMK részére. Feladatkörük része, hogy a védekezési műveletek lezárását követően megszervezzék és irányítsák a visszatelepítést, helyreállítsák a normál működési rendet, utóértékelést végezzenek és jobbító javaslatokat terjesszenek fel az előjáró döntéshozók számára.

A végrehajtó erők a HVK IMK, az előjáró operatív csoport és a helyi vezetési elem feladatszabása alapján működnek közre a katasztrófák elleni védekezésben. Az RBV szakterületen ellenőrző- és jelzőszervezeteket működtetnek, mérik és szolgáltatják – többek között – a gamma háttérsugárzási adatokat, helyi riasztást adnak veszélyes ipari anyag észlelése esetén, és adatokat biztosítanak a nukleáris, illetve vegyi események értékeléséhez; e feladatokban a Honvédség ABV Riasztási és Értesítési Rendszerének HKR-be kijelölt elemei támogatják a HVK IMK-t. Kormányzati döntés esetén a végrehajtó erők nemzetközi segítségnyújtásba is bevonhatók.

Fegyveres összeütközés idején a honvédség egyes helyreállítási tevékenységekben együttműködhet a *honvédelmi munkakötelezettséget teljesítő állampolgárokkal*; a Hvt. e kötelezettségre vonatkozó szabályozása ugyan jórészt kategorizálásra és mentességekre szorítkozik, de célként egyértelműen az állam működőképességének fenntartását és helyreállítását jelöli meg, ami a szűk értelemben vett katonai célokon túlmutató, tágabb közfeladat-értelmezést tükröz³²⁷

A végrehajtó erők munkacsoportjainak rendeltetését, felépítését és képességprofilját az MH Katasztrófavédelmi Terve határozza meg, ugyanakkor a HKR szükség szerint eltérő összetételű, ad hoc szervezeti konfigurációkat is létrehozhat. A katonai erők más szervek

³²⁶ A Magyar Honvédség katasztrófavédelmi terve. Nyt. szám: 990-18/2023. 5.5. pont 1-24 o., 11. o

³²⁷ KÁDÁR Pál - TILL Szabolcs Péter (2023): A védelemmel és biztonsággal összefüggő kötelezettségek – a Vbö. II. fejezete. In: A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, p. 155.

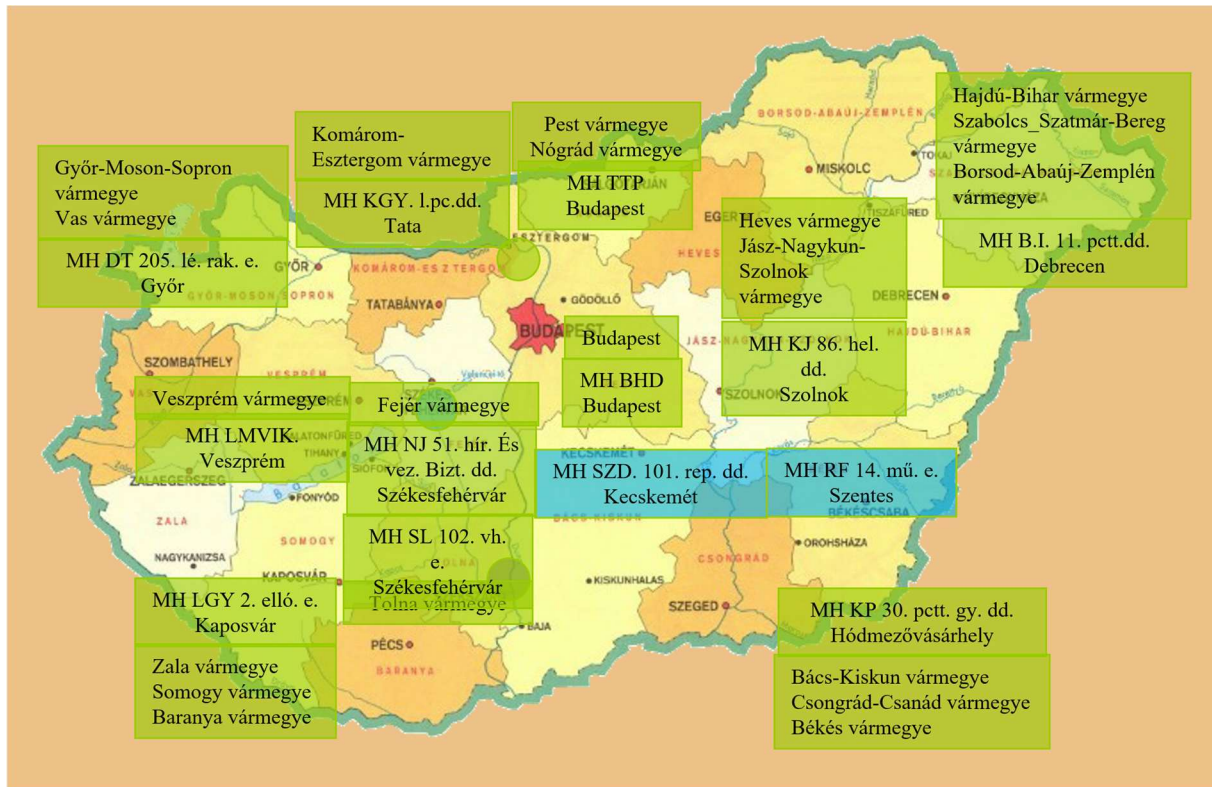
alárendeltségébe nem kerülnek; vezetésük az MH Műveleti Vezetési Rendszerének (a továbbiakban: MH MVR) szolgálati útja szerint valósul meg, míg a helyszíni szakfeladatokat a védekezés vezetője a kirendelt parancsnoki láncon keresztül határozza meg. Általános követelmény, hogy katasztrófavédelmi beavatkozásban csak kijelölt és kiképzett állomány vehessen részt, amely munkavédelmi/balesetvédelmi oktatást kapott, és rendelkezik a feladatellátáshoz szükséges egyéni és kollektív védőfelszereléssel, munkaeszközökkel.

A végrehajtó erők a HKR aktivizálását követően a várható következmények előre jelzését, a megelőzést, a védekezésben való közreműködést, a feladatok végrehajtását végzik.

Tevékenységük első sorban:

- a) „az ár- és belvízi védekezés,
- b) a szárazföldi, alapvetően közúti személy- és teherszállítás,
- c) a légi szállítás,
- d) vízi szállítás,
- e) vízből mentés,
- f) vízi átkelőhelyek létesítése és üzemeltetése,
- g) földi vegyi- és sugárfelderítés,
- h) légi sugárfelderítés,
- i) személyi állomány, technikai eszközök, szilárd burkolatú utak, vegyi- és sugármentesítése, fertőtlenítése,
- j) jég, talaj és műtárgy robbantás,
- k) akadálymentesítés, vontatás,
- l) romok alól mentesítés, romeltakarítás gépi és kézi erővel,
- m) talajmozgatás, útépités,
- n) utak, területek zárása,
- o) vegyi, nukleáris anyag mennyiségi és minőségi analízis,
- p) víznyerés, víztisztítás,
- q) átvizsgálási, kutató-mentő feladatok,
- r) áramellátás, világítás,
- s) logisztikai támogatás tábori körülmények között, elsősegélynyújtás, első szaksegélynyújtás,
- t) első szakorvosi, valamint szakosított szakorvosi ellátás kórházi ágy kapacitás biztosítással,
- u) egészségügyi felderítés, közegészségügyi járványügyi biztosítás,
- v) sugár-egészségügyi ellenőrzés,

- w) egyéb, váratlan katasztrófavédelmi feladat ellátása, különösen a tüzek oltásában való közreműködés,
- x) nemzetközi katasztrófa segítségnyújtásban való közreműködés,
- y) CIMIC-PSYOPS feladatok ellátása.”³²⁸



13. sz. ábra A katonai körzetek bázisalakulatai. Forrás: Magyar Attila fhdgy. HM VIF válságkezelési osztály: „A HKR országos rendszerben betöltött szerepe, vezetési rendszerének, ágazati szintű működésének áttekintése” című előadása az NKE-n.

A katonai körzetek bázis alakulatai a védekezés időszakában végrehajtják az átcsoportosított erők és eszközök fogadását, elhelyezését, kiszolgálását.

A bázisalakulatokat az MH PK az alábbiak szerint jelölte ki 2022-ben a 499/2022. számú intézkedésében:

- a) „MH BHD: I./a Katonai Körzet (KK),
- b) MH TTPMH Szentendre Helyőrségtámogató Parancsnokság (MH SZTP) objektumainak felhasználásával,
- c) MH 5. LDD: II. és IV. KK,
- d) MH 86. Szolnok Helikopter Bázis (MH 86 SZHB): III. KK,

³²⁸ A Magyar Honvédség Parancsnokának 499/2022 MH PK intézkedése a Magyar Honvédség Katasztrófavédelmi Feladatairól. 10. A HKR elemeinek feladatai 28. pont

- e) MH 64 Boczonádi Szabó József Logisztikai Ezred (MH 64. LE): V. KK,
- f) MH 25. Klapka György l dd: VI. KK,
- g) MH 12. Arrabona Légvédelmi Rakétaezred (MH 12. ALRE): VII. KK.”³²⁹

Amennyiben a kialakult helyzet nem indokolja a kijelölt erők tényleges alkalmazását, ugyanakkor a fokozott reagálóképesség fenntartása szükséges, a HVKF elrendelheti az érintett állomány készenléti szolgálatát. Ezzel párhuzamosan HM VIF kijelölt személyi állományát ügyeleti és készenléti szolgálatba vezényli, amellyel közvetlenül támogatja a HM HOT tevékenységét; továbbá gondoskodik a működés infrastrukturális feltételeinek – mindenekelőtt a munkaterületi, infokommunikációs, üzemeltetési és logisztikai háttér – folyamatos biztosításáról.³³⁰

A HKR-rel összefüggő nyilvános tájékoztatás a kormányzati kommunikációs protokoll szerint, a saját hatáskörök tiszteletben tartásával zajlik: a HM és az MH kommunikációért felelős szervei e szabályrendszer keretei között végzik a sajtó- és lakossági kommunikációt.

A HKR tevékenységéhez stratégiai tervezés is kapcsolódik: a honvédségi szervezetek alkalmazására vonatkozó hadműveleti követelményeket, valamint a HKR-rel összefüggő stratégiai szintű feladatokat a HVK HDMCSF határozza meg. A végrehajtás operatív irányítását a HVK Összhaderőnemi Műveletvezető és Irányító Központja (a továbbiakban: HVK ÖMVIK) látja el, amely a HVK IMK-n keresztül tervezi, szervezi és vezeti az MH katasztrófavédelmi tevékenységeit.

A végrehajtói láncban kiemelt elem az MH EK, amely az egészségügyi ellátórendszer fejlesztéséről szóló törvény³³¹ és az MH KT előírásai alapján biztosítja a katasztrófavédelmi egészségügyi támogatást. A HVK IMK útján szervezi és hajtja végre a katasztrófavédelmi feladatokhoz kapcsolódó egészségügyi biztosítást, felügyeli az állomány munkabiztonsági és baleset-megelőzési feltételeit, saját operatív csoportot működtet, és járványügyi helyzetben ellátja a részére rendelt közegészségügyi–járványügyi feladatokat, ideértve a Járványvédelmi Munkacsoport működtetését is

A HKR-ben a vezetés-irányítás előjárói szintjét az MH Szárazföldi Parancsnokság, az MH Összhaderőnemi Különleges Műveleti Parancsnokság, az MH Légierő Parancsnokság és az MH Kiberműveleti Parancsnokság képezi. E parancsnokságok a MH KT rendelkezései szerint gyakorolják a vezetési jogkört.

³²⁹ A Magyar Honvédség Parancsnokának 499/2022 MH PK intézkedése a Magyar Honvédség Katasztrófavédelmi Feladatairól. 10. A HKR elemeinek feladatai

³³⁰ 6/2022. (II. 17.) HM utasítás a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról. 1. számú melléklet. 26-27. pont

³³¹ 2006. évi CXXXII. törvény az egészségügyi ellátórendszer fejlesztéséről

A logisztikai támogatás központi szereplője az MH LTP, amely irányítja a kijelölt munkacsoportok ellátását és a központi készletgazdálkodást. A beszerzések tervezését és végrehajtását, továbbá a más tárcáktól, civil szervezetektől és szolgáltatóktól érkező felajánlások engedélyeztetését és átvételét a HVK Logisztikai Csoportfőnökség (a továbbiakban: HVK LCSF) koordinálja, ezzel biztosítva az ellátási lánc jogszerű és hatékony működését.

A fővárosi helyőrségi támogató feladatokért az MH vitéz Szurmay Sándor Budapest Helyőrség Dandár (a továbbiakban MH BHD) felel. Működteti saját operatív csoportját, vezeti a kirendelt végrehajtó erőket, információt gyűjt és elemez, jelentéseket készít, a műveletek lezárását követően visszatelepítést hajt végre és utóértékelést készít. Emellett – különösen a HM HOT működésének fenntartása érdekében – ellátja a valós biztosítási (ügyművelési, élelmezési, pihentetési) feladatokat, ezáltal garantálva a válságkezelési tevékenységek folyamatos, megszakítás nélküli támogatását.

5.1.5. A honvédelmi szervezetek tevékenysége őket érintő katasztrófaveszély esetén

„A honvédelmi ágazatot érintő súlyos szerencsétlenség és katasztrófa, illetve katasztrófa veszélye esetén a veszélyeztetett szervezet vezetője, állományilletékes parancsnoka vagy ügyeleti szolgálata:

- a) azonnal intézkedik a személyek mentésére, az életveszély elhárítására, a technikai és anyagi eszközök mentésére;
- b) értesíti a mentésben közreműködésre tervezett külső szerveket, szervezeteket;
- c) azonnal értesíti a szolgálati elöljárót és az elöljáró ügyeleti szolgálatot.”³³²

Katonai szervezetet közvetlenül érintő – a személyi állományt vagy az anyagi javakat veszélyeztető – katasztrófa vagy katasztrófaveszély esetén az állományilletékes parancsnok, ennek hiányában az ügyeleti szolgálat azonnali reagálással élet- és vagyonvédelmi intézkedéseket hajt végre a belső védelmi terv és az objektumvédelmi terv előírásai szerint. Aktiválja a riasztási–értesítési láncot, megkezdi a személyi állomány kimenekítését, a kritikus erőforrások és létesítmények védelmét, valamint – szükség szerint – bevonja a mentésben közreműködő külső katasztrófavédelmi és együttműködő szerveket. Ezt követően haladéktalanul jelentést tesz a szolgálati elöljárónak (vagy az elöljáró ügyeleti szervének), amelyben rögzíti az esemény típusát, az eddig bekövetkezett és a várható károk előzetes

³³² 28/2012. (IV. 21.) HM utasítás a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról, 5. pont

becslését, továbbá a megtett védelmi és kárelhárító intézkedéseket. Amennyiben a védekezési feladatok meghaladják a katonai szervezet saját kapacitásait, a parancsnok megerősítő erők és eszközök igénybevételét kezdeményezi, megjelölve az erő- és eszközigényt, a felvonulási és bevetési feltételeket, valamint a szükséges időkeretet.

5.1.5.1. A döntés-előkészítés rendje

A HKR igénybevételének szükségességét és lehetséges módját a HVK IMK méri fel és értékeli a Kormány és KKB döntéseivel összhangban, a KKB NVK-n keresztül. Az értékelés a védelmi igazgatás területi szerveitől érkező kérelmek, a tárcán kívüli jelzések, valamint a HM HOT által biztosított és visszaellenőrzött információk integrált feldolgozásán alapul, kiegészítve a rendelkezésre álló erők, eszközök és anyagi készletek kapacitás-összevetésével.

A minisztériumi felsővezetői döntések szakmai megalapozását a HM HOT a HVK IMK-val közösen végzi javaslatok kidolgozásával. A HVKF döntéstámogató anyagait a HVK IMK készíti elő, szükség szerint bevonva az operatív csoportot, a JVCS-át és az ÁIK-ot. Amennyiben az igénybevétel mértéke meghaladja a HVKF hatáskörét (például 200 fő feletti állomány vagy 21 napot meghaladó időtartam esetén), a HVK IMK – a HVKF előzetes jóváhagyásával, a HM HOT útján – miniszteri szintű döntés előkészítésére felterjesztést készít. A javaslat részletezi a feladat-végrehajtás sorrendjét és időszükségletét, a bevethető kiképzett erőket, az alkalmazás területét és időtartamát, az igényelt eszköz- és készletállományt, ezek elhelyezkedését és logisztikai biztosíthatóságát (összevonás, ellátás a várható műveleti körzetben), továbbá a tartalékképzés mértékét és a még kirendelhető kapacitásokat. Irányelvként érvényesül a döntési szubszidiaritás: az információgyűjtés és -értékelés rendje úgy kerül kialakításra, hogy a hatáskörrel rendelkező legalacsonyabb vezetési szinten is megszülethessenek a gyors és megalapozott döntések.

5.1.5.2. Együttműködés és kapcsolattartás rendje

A HKR-ben az együttműködés és a kapcsolattartás időszakok szerint zajlik, amelyet az ágazaton belüli előírások részletesen rögzítenek.

A felkészülés és megelőzés időszakában a hangsúly a szabályozók kidolgozásán, az állomány szisztematikus felkészítésén és a gyakorlatok szervezésén van; e tevékenységeket a Honvédelmi Minisztériumban elsődlegesen a HM VIF koordinálja. Az MH katasztrófavédelmi komponensei – mindenekelőtt a HVK IMK, az operatív csoport, az ÁIK és a JVCS – a katasztrófavédelmi tervekben meghatározott eljárásrend szerint működnek együtt.

Kulcsfontosságú fórum számukra az éves terv-egyeztetés, amelyet a HVK HDMCSF vezetésével évente legalább egyszer megtartanak.

A védekezés és helyreállítás szakaszában a minisztériumi és vezérkari irányítás gerincét a HM HOT és a HVK IMK közötti operatív együttműködés adja, miközben az MH szervek az MH KT rögzített szerepkörük szerint járnak el.

A külső együttműködés a felkészülés/megelőzés idején a katasztrófavédelemben érintett központi és területi államigazgatási, valamint országos illetékességű szervek közötti magas szintű kapcsolatrendszer kiépítésére irányul. A HM szintjén a HM VIF tart fenn munkakapcsolatot a KKB-val és annak munkaszerveit működtető szervezetekkel, a központi államigazgatási tárcákkal, továbbá a védelmi és biztonsági igazgatás területi szereplőivel. A honvédségi oldalon – a vezérkaron keresztül – a HVK HDMCSF a HVKF hatáskörébe utalt feladatokban együttműködik a katasztrófavédelemben közreműködő központi és országos szervekkel, az ÁIK pedig kapcsolatot tart az érintett tárcák ágazati információs központjaival. Nukleárisbaleset-elhárítás esetén kiemelt partner az Országos Atomenergia Hivatal veszélyhelyzeti központja és a BM OKF Nukleáris Baleseti Információs és Értékelő Központ. A KKB NVK-ba a HM a HM HOT-ból ágazati szakértőt, a vezérkar pedig a HVK HDMCSF és a HVK IMK részéről összekötőket delegál; ők részt vesznek a KKB NVK munkájában, felkészítő foglalkozásain és gyakorlatain.

A védekezés és helyreállítás alatt a HM – a HM HOT állományából a KKB NVK-ba delegált szakértőjén keresztül – közvetlen kapcsolatot tart fenn a jelenlévő központi és országos hatóságokkal. A HVK IMK a HM HOT útján, valamint a KKB NVK-ba küldött összekötőjén keresztül kapcsolódik a védekezésben közreműködő szervezetekhez; a KKB NVK-ban szolgáló HM szakértő és MH összekötő folyamatos információáramlást biztosít a HVK, a JVCS és az ÁIK felé. A katasztrófavédelemben közreműködő honvédelmi szervezetek szükség szerint összekötőt delegálnak az országos, területi vagy helyi szinten eljáró védekezésvezetéshez. Az MH EK – saját operatív csoportjával és a JVCS közreműködésével – folyamatosan együttműködik a civil egészségügyi, közegészségügyi és járványügyi szolgáltatókkal, biztosítva az ellátás koordinációját. A HKR-ben részt vevő valamennyi honvédségi szervezet a HVK HDMCSF szakmai irányítása mellett, a felkészüléstől a helyreállításig együttműködik a területi és helyi közigazgatási szervekkel, valamint a veszélyes tevékenységet folytató létesítményekkel. A kapcsolattartás technikai csatornái minden fázisban többplatformosak: az MH Kormányzati Célú Elkülönült Hírközlő Hálózata, a Kormányzati Célú Hálózat, a nyilvános hírközlő hálózatok és az EDR biztosítják a biztonságos és redundáns kommunikációt.

5.1.6. A HKR tervezési feladatai

A katasztrófák elleni védekezés a védelmi és biztonsági események kezelésének szerves alrendszere. Rendeltetését tekintve a védelmi és biztonsági tervezési rendszer olyan, jogszabályi felhatalmazáson nyugvó kormányzati mechanizmus, amely a törvényben nevesített védelmi-biztonsági szervezetek és a Kormány irányítása alatt álló, feladatvégrehajtásban közreműködő szervek eseménykezelési felkészítését, kapcsolódó működésük és fejlesztésük stratégiai irányait, valamint az együttműködés kereteit határozza meg. A tervezés központilag kiadott kritériumok szerint, ágazati bontásban, ugyanakkor kormányzati szinten egységes irányelvek és lehetőleg egyetlen koordináló fórum közreműködésével, összehangolt módon zajlik; a stratégiai és a végrehajtási szintű dokumentumok kidolgozása kiterjed a költségvetési források tervezésére is.³³³

A felkészülés és megelőzés fázisában a HM) és az MH központi tervezési rendben határozza meg a feladatokat: ez egyrészt a katasztrófavédelmi előirányzatok tervezési folyamatába, másrészt a kiképzési, felkészítési és gyakorlatozási ciklusokba épül be. A katasztrófa-sújtotta területeken történő rendkívüli munkavégzés munkavédelmi követelményeit – a személyi, szervezési és tárgyi feltételek meghatározásával – ugyancsak előre rögzíteni kell. A HKR valamennyi eleme a védekezésre való felkészülés feladatait éves és havi munkatervekben, továbbá kiképzési, felkészítési és rendezvénytervekben részletezi.

Az MH KT a Katasztrófavédelmi törvény alapján az a keretdokumentum, amely a katasztrófaveszély és a veszélyhelyzet időszakára rögzíti az MH katasztrófavédelmi tevékenységének tervezési és szervezési szabályait, a HKR riasztásának, részleges vagy teljes aktivizálásának rendjét, valamint a műveleti végrehajtás fő feladatait.³³⁴

Az *MH KT célja*, hogy a hazai kockázatképet – azonosított és prognosztizált katasztrófaforrások, illetve korábbi események tapasztalatai – figyelembevételével olyan alkalmazási keretet adjon az érintett honvédségi szervezeteknek, amely egyszerre teszi lehetővé a hatékony közreműködést a védekezésben és a következmény-felszámolásban, valamint a saját erők és létesítmények védelmét. Rendeltetéséből fakadóan a terv megadja a döntéshozatal alapvetéseit, feltételeit és korlátait, támogatja a HVKF és a HVK IMK vezetőjének döntés-előkészítését, és alapot képez az alárendelt honvédségi szervezetek alkalmazási

³³³ ZÁKÁNY Péter (2023): A védelmi és biztonsági tervezés rendszere, összefüggések a NATO és a hazai tervezési rendszerekkel – a Vbö. III. fejezete. In: A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, p. 163.

³³⁴ 26/2021. (XII. 17.) HM rendelet a honvédelmi ágazat katasztrófák elleni védekezésének irányításáról és feladatairól. 1. Általános rendelkezések 2. § b)

terveihez. Az MH KT-nak garantálnia kell, hogy a stratégiai elvek konkrét intézkedésekké fordíthatók legyenek. Azaz kijelölje a feladat- és felelősségi köröket, rögzítse az operatív vezetés szervezetét és szintjeit, valamint biztosítsa a védekezésben részt vevő más szervezetekkel a hatékony, interoperábilis együttműködést.³³⁵

5.1.6.1. Adatbázisok felállítása és kezelése.

A HM HOT, a HVK IMK és az operatív csoportok működtetéséért felelős szervek a katasztrófavédelmi feladatok támogatására integrált, informatikai alapú nyilvántartásokat és eseménykezelő adatbázisokat hoznak létre és üzemeltetnek. Ezzel párhuzamosan a védekezésbe bevont honvédségi szervezetek parancsnokai a védekezés folyamán keletkezett károkat, vagyoni hátrányokozásokat egyéb költségterítési igényeket felmérlik, nyilván tartják, azokat HVK IMK-hoz felterjesztik.

5.1.6.2. Feladatszabás, ellenőrzés és beszámoltatás rendje

A jogszabály alapján a feladatszabás, ellenőrzés és beszámoltatás a következő képpen történik:

- a HM KÁT belső rendelkezésben határozza meg a HKR működésére vonatkozó, minisztériumi szintű szakmai elvárásait, valamint a rendelkezésre álló katasztrófavédelmi költségvetés felhasználásának irányelveit,
- a HVKF éves feladatszabó értekezletén meghatározza a katasztrófavédelem legfontosabb feladatait és a felkészülés követelményeit,
- az érintett szervezetek parancsnokainak éves írásos és szóbeli beszámolójában, valamint a költségvetési beszámolóknál külön jelenik meg a katasztrófák elleni védekezés feladatainak végrehajtása,
- az általános ellenőrzési renden kívül a katasztrófavédelmi tervek ellenőrzésére jogosult a HVK HDMCSF, a katasztrófavédelmi költségvetési előirányzatok felhasználásának minisztériumi szintű szakmai ellenőrzésére a HM VIF,
- a munkavédelmi és környezetvédelmi szakterület vonatkozásában a HM HF az ágazat egészére kiterjedő ellenőrzési hatáskörrel rendelkezik,
- a HKR-be kijelölt irányító szervezetek és alárendeltjeik az éves munka- és ellenőrzési tervükben évente egy alkalommal tervezik be a kijelölt erők és eszközök ellenőrzését,
- a feladatok végrehajtásának ellenőrzése a HVKF által jóváhagyott ellenőrzési terv,

³³⁵ A Magyar Honvédség katasztrófavédelmi terve. Nyt. szám: 990-18/2023. 1.4. pont, pp. 5-6.

illetve az adott szervezet tekintetében illetékes más szolgálati előjáró terve szerint történik.³³⁶

5.1.6.3. A védelmi és biztonsági kötelezettségekkel kapcsolatos szabályszegésekhez kapcsolódó fegyelmi jogkör

A Vbö. a védelmi–biztonsági jellegű kötelezettségek megszegése esetére szankciós keretrendszert hozott létre, és meghatározta a védelmi és biztonsági bírság alapvető szabályait.³³⁷ Mivel a HKR feladatai érdemben védelmi és biztonsági tevékenységnek minősülnek, indokolt megvizsgálni, miként illeszkedik e szankcionálási rendszer a katonai szervezet szigorú fegyelmi rendjébe.

Célszerűnek tartom megvizsgálni, hogy amennyiben a Vbö. foglalkozik a védelmi és biztonsági kötelezettségek megszegőivel, akkor ezt hogyan lehet értelmezni a katonákra, akik egyébként is egy szigorú fegyelmi hierarchiában látják el szolgálati feladataikat.

A Vbö. szerint a bírság kiszabását megelőzően az illetékes hatóság hivatalból lefolytatott közigazgatási eljárás keretében állapítja meg a jogsértést; az eljárást a törvényben feljogosított szereplők kezdeményezhetik, így különösen a védelmi és biztonsági igazgatás központi szerve, a területi védelmi bizottság elnöke/elnökhelyettese, a helyi védelmi bizottság elnöke, a polgármester, továbbá a Vbö. alapján e feladatkörrel rendelkező ágazati igazgatási szerv vezetője. Az eljárás alá vont lehet természetes személy, jogi személy vagy jogi személyiséggel nem rendelkező jogalany, ha a Vbö.-ben előírt kötelezettséget nem, vagy nem megfelelően teljesíti, illetve az összehangolt védelmi tevékenység során bevezetett szabályokat kifejezetten megszegi.

A védelmi és biztonsági bírság szabályairól szóló Korm. rendelet³³⁸ részletesen kibonja, hogy mely esetekben lehet eljárást megindítani és bírságot kiszabni. A jogsértések bírságható főkategóriái az alábbiak:

- Polgári védelmi kötelezettségek megsértése: ide tartozik többek között a polgári védelmi adatszolgáltatás elmulasztása vagy valótlan adatszolgáltatás, a bejelentési és megjelenési kötelezettség megszegése, illetve a polgári védelmi szolgálat teljesítésének elmulasztása.
- Gazdasági és anyagi szolgáltatási kötelezettségek megszegése: szankcionálható a

³³⁶ 6/2022. (II. 17.) HM utasítás a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról. 1. számú melléklet. 64. pont

³³⁷ Vbö. 70. §

³³⁸ 406/2022. (X. 24.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági bírság szabályairól 1. sz. melléklet

kötelező adatközlés elmaradása vagy valótlan teljesítése, az igénybevétellel kapcsolatos kötelezettségek nem teljesítése, továbbá a nemzetgazdaság védelmi-biztonsági felkészítéséhez kötődő előírások megsértése.

- A nemzetgazdaság védelmi-biztonsági tervezéséhez, tartalékolásához és a különleges jogrendi intézkedésekhez kapcsolódó kötelezettségek megszegése: bírsághozható a védekezés célú tervezési adatszolgáltatás elmulasztása vagy valótlan teljesítése, a tartalékolási kötelezettségek megszegése, valamint a különleges jogrend kezdeményezésének vagy az ahhoz kapcsolódó gazdasági mozgósításnak az akadályozása.
- Az összehangolt védelmi tevékenység során bevezetett magatartási és vagyongazdálkodási szabályok megszegése: így különösen az ingó/ingatlan vagyontárgyak ideiglenes igénybevételének akadályozása, illetve a kihirdetett magatartási szabályok megsértése.³³⁹

Katonai kontextusban mindez úgy értelmezhető, hogy a HKR elemeihez beosztott katonák – szolgálati kötelezések mellett – a Vbő. által meghatározott külső jogi kötelezettségek címzettjei is lehetnek (adatszolgáltatás, együttműködés, megjelenés stb.), ugyanakkor a honvédségi szervezetek, mint intézményi alanyok szintén viselnek kötelezettségeket (például gazdasági-anyagellátási együttműködés, tartalékolás). A Vbő. szerinti bírság nem érinti és nem helyettesíti a katonai fegyelmi és szolgálati felelősségi rendet; adott esetben a külső közigazgatási felelősség és a belső fegyelmi felelősség egymással párhuzamosan, saját jogalapjukon érvényesíthető. A kompetencia- és hatásköri viszonyokat, így különösen, hogy a jogsértés egyéni (katona) vagy szervezeti (honvédségi szerv) szinten valósult-e meg, az eljáró hatóság a Vbő. és végrehajtási szabályai szerint mérlegeli. A Vbő. szankciós eszközt biztosít mindazon esetekre, amikor a védelmi-biztonsági kötelezettségek megszegése a koordinált kormányzati védekezés hatékonyságát veszélyezteti. A HKR működése szempontjából ez kettős üzenetet hordoz: egyrészt jogkövetési kényszert teremt a Magyar Honvédség és partnerei számára az együttműködési, adatszolgáltatási és magatartási normák betartására; másrészt egyértelművé teszi, hogy a katonai függelmi rend nem mentesít a Vbő. szerinti külső kötelezettségek alól, hanem azokat – a szolgálati szabályokkal összhangban – kiegészítő felelősségi dimenzióként kell alkalmazni.

³³⁹ KESZELY László (2023): A védelmi és biztonsági kötelezettségekkel kapcsolatos szabályszegés megállapítása (védelmi és biztonsági bírság) - a Vbő. VIII. fejezete. In: A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerződési Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzati Kutatóműhely, Budapest, pp. 247-248.

Kutatásaim alapján megállapítottam, hogy a HKR-ben szolgálatot teljesítő vezetők és beosztottak mulasztásai nem a védelmi-biztonsági bírságolási rezsim alá esnek, hanem – tekintettel arra is, hogy a honvédségi erők más rendvédelmi vagy civil szervezetek nem rendelhetők alá – a Magyar Honvédségre irányadó, jogszabályban rögzített fegyelmi és fenyítési rend szerint bírálhatók el. A felelősség megállapításakor különbséget kell tenni szándékos és gondatlan fegyelemsértés között. Szándékosság áll fenn, ha az érintett a következményeket előre látja és kívánja, vagy azok bekövetkeztébe belenyugszik. Gondatlanság akkor, ha a következményeket bár előre látta, mégis könnyelműen bízott azok elmaradásában, illetve, ha azért nem látta előre, mert elmulasztotta a tőle elvárható figyelmet és körültekintést. Parancsra végrehajtott cselekmény miatt a katona főszabály szerint nem fenyíthető; kivétel, ha felismerte, hogy a parancs végrehajtása fegyelemsértéshez vezet, mégsem jelzett az előjárónak.³⁴⁰ A felelősség alól mentesíthet továbbá valamely büntethetőséget kizáró ok fennállása.³⁴¹ A kiképzés, gyakorlatok és a katonai műveletek során a közvetlen előjáró a katonai rend és fegyelem fenntartásához szükséges, arányos és a feladat céljához igazodó magatartást tanúsíthat és követelhet.³⁴² E körben az előjáró által jogszerűen megkövetelt és a feladatvégrehajtáshoz feltétlenül szükséges magatartás önmagában nem alapoz fegyelmi elmarasztalást.

5.1.7. Az ágazati létesítmények katasztrófavédelmi tervezése, a honvédelmi szervezet tevékenysége közvetlen katasztrófaveszély esetén

A HKR alkalmazásra kerülhet a honvédségi objektumokban, azok területén keletkező veszélyhelyzetek, katasztrófák alkalmával is. Az ágazati létesítmények, objektumok biztonságáért azok parancsnokai felelősséggel tartoznak. A parancsnokok a felkészülés és megelőzés időszakában kidolgozzák, legalább háromévente, de a biztonsági körülményekben bekövetkező változás esetén haladéktalanul azonnal felülvizsgálják az objektumvédelmi tervet, és arról tájékoztatják a belső, illetve külső katasztrófavédelmi feladatok végrehajtásáért felelős szerveket. A parancsnok ezen túlmenően köteles biztosítani az objektumvédelmi terv végrehajtásának személyi és tárgyi feltételeit, és a katasztrófavédelmi feladatokért felelős szervezet bevonásával katasztrófavédelmi gyakorlatot tartani legalább évente egyszer, vagy az objektumanszolgálatot teljesítők 50%-át meghaladó személyi változása esetén.

³⁴⁰ 11/2024. (VI. 28.) HM rendelet a honvédek fegyelmi és méltatlansági eljárásának részletes szabályairól 2. § (1), (2) a)

³⁴¹ 2012. évi C törvény a Büntető Törvénykönyvről (Btk.) 15. § b)-e), g)

³⁴² 137/2024. (VI. 28.) Korm. rendelet a honvédek jogállásáról 3. §. (3)

A honvédelmi ágazatot érintő súlyos szerencsétlenség és katasztrófa vagy katasztrófaveszély esetén az érintett honvédelmi szervezet állományilletékes parancsnoka vagy az ügyeleti szolgálata azonnal értesíti a szolgálati elöljárót, elöljáró ügyeleti szolgálatot és a mentésben közreműködésre tervezett külső szerveket, majd az objektumvédelmi tervben foglaltak és a HVK IMK parancsnok intézkedése alapján azonnal megkezdji a személyek mentését, az életveszély elhárítását, a technikai és anyagi eszközök mentését, a következmények felszámolását.³⁴³

Bár fegyveres és rendvédelmi szervek nélkül nem garantálható sem a fegyveres konfliktusok, sem a katasztrófavédelmi hatékony kezelése, e szervezetek csupán az ország védelmi architektúrájának egyik pillérét alkotják. A nemzetgazdaság felkészítése és mozgósítása, valamint a társadalmi alrendszerek bevonása együttesen teremti meg a nemzeti ellenálló-képességet.³⁴⁴ Ebbe illeszkedik a HKR riasztási folyamata is, amely a katasztrófavédelmi riasztási feladatrendszer szerves részeként kapcsolódik a védelmi és biztonsági események kezelésének elindításához. A Vbö. a riasztási rendszert lakossági és állami alrendszerre bontja.³⁴⁵ A riasztást kiváltó jelzés származhat állami szereplőktől, de érkezhetsz nem kormányzati irányból vagy a lakosság részéről is; e külső információáramlás erősítése érdekében a Vbö. bevezette a védelmi-biztonsági célú bejelentési kötelezettség intézményét.³⁴⁶ A lakosság riasztására honvédelmi, polgári védelmi, terrorelhárítási és katasztrófavédelmi célból kerülhet sor. Amíg az első három esetben az Országos Légiriasztási Rendszer (OLGI) működik közre, addig a katasztrófavédelmi célú riasztást a katasztrófavédelmi törvény és végrehajtási rendelete alapján külön rendszer kezeli.

³⁴³ 6/2022. (II. 17.) HM utasítás a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról. 1. számú melléklet. 67-68. pont

Elkülönült Hírközlési Hálózat (CEHH, stacioner rendszer), a nyilvános közcélú hálózatok és az EDR ügyeleti vonalai biztosítják a célzott elérést. A készenléti szolgálatot ellátó állomány kiértékelését és berendelését az illetékes parancsnok szervezi. A veszélyeztetett honvédelmi szervezet riasztását ágazati szinten a központi ügyelet, az MH tekintetében pedig a HVK IMK végzi. A készenléti fokozatok, azok tartalma és a végrehajtó munkacsoportok összetétele, feladatai az MH KT-ban kerülnek rögzítésre. A HKR a katasztrófák elleni védekezésben való közreműködését a HVKF közvetlen alárendeltségében, a HVK IMK irányítása alatt fejt ki. Eseti döntéssel a vezetés a kijelölt katonai körzetparancsnokok útján is megvalósulhat.

Az ágazaton kívül keletkező igény esetén a katasztrófatípus szerint illetékes országos irányító szerv vagy a védelmi igazgatás területi szerve a kérelmet a KKB-hoz vagy a KKB NVK-hoz terjeszti fel. Innen az igény az érintett ágazat központi ügyeletéhez, onnan pedig haladéktalanul az MH központi ügyeletéhez kerül továbbításra. Ha nem kerül összehívásra a KKB, akkor a KKB NVK nem aktivizálható, ezért a megkeresés közvetlenül az ágazati központi ügyelethez érkezik, amely erről azonnal értesíti a HM HOT váltásvezetőjét és a HVK IMK parancsnokát.

A kirendelésről a HVKF, illetve az ő hatáskörét meghaladó esetben a miniszter dönt. Aktivált KKB NVK és aktivizált HKR esetén az MH-t érintő igények és információk elsődlegesen az KKB NVK-ba delegált ágazati szakértő és MH-összekötő csatornáin jutnak el párhuzamosan a HM HOT-hoz és a HVK IMK-hoz. A kezdeményező szervnek a KKB-hoz intézett felterjesztéssel egyidejűleg az ágazati központi ügyeletet is értesítenie kell a felkészülés érdekében. A HVKF a HKR részleges vagy teljes aktivizálásáról tájékoztatja a HM KÁT-ot.

Rendkívüli, azonnali beavatkozást igénylő helyzetben, amikor az élet- és vagyonmentés nem tűr halasztást, illetve a késedelem súlyos következményekkel járna, a védelmi igazgatási, rendvédelmi vagy az Országos Mentőszolgálat szervei által kezdeményezett segítségnyújtásról az érintett honvédségi szervezet parancsnoka saját hatáskörben dönthet, a regionális együttműködés elvei mentén. A közreműködés mértéke és jellege azonban nem veszélyeztetheti az adott szervezet alaprendeltetésű feladatainak teljesítését, a készenléti és a hadrafoghatóság szintjét. Az így elrendelt beavatkozás jóváhagyását a parancsnok a hadműveleti ügyeleti láncon – aktivizált HKR esetén az MH Műveleti Vezetési Rendszerén (a továbbiakban: HM MVR) – keresztül kezdeményezi a HVKF felé. A KKB NVK tájékoztatása az MH delegált összekötőjén keresztül történik. A rendkívüli kirendelés csak a közvetlen életveszély, illetve a jelentős anyagi kár közvetlen fenyegetésének időszakára, vagy a feladatok társszerveknek történő műveleti átadásáig tarthat. A keletkezett veszteségek helyreállításáról, a költségek elszámolásáról és a jogos járandóságok folyósításáról a HVKF rendelkezik, a

kirendelő parancsnok által készített összegző jelentés és előterjesztés alapján.³⁴⁷

Havi szolgálatvezénylés alapján a HM HOT, a HVK IMK készenléti állománya, az operatív csoport és az ÁIK kijelölt személyi állománya, továbbá a kijelölt végrehajtó erők meghatározott munkacsoportjai laktanyán kívüli készenlétet teljesítenek. Riasztás (aktiválás) esetén e szervek kijelölt állománya a saját szolgálati helyén, folyamatos 24 órás ügyeleti rendben látja el katasztrófavédelmi feladatait. A készenléti szolgálatot szabályozó szolgálati intézkedésnek egyértelműen rögzítenie kell a berendelés és a szolgálati helyre történő kötelező beérkezési határidőt mind rendes szolgálati időben, mind azon kívül.

5.1.9. A katasztrófavédelemmel kapcsolatos képzés, felkészítés, kiképzés

A Vbö. 23. §-a szerint „a nemzetgazdaság védelmi és biztonsági célú felkészítése és mozgósítása az ország biztonsága és stabilitása, különösen a lakosság ellátása, valamint az állam működési folytonossága érdekében a védelmi és biztonsági feladatok ellátásának összehangolása keretében megvalósuló, tervezési, *felkészülési*, tartalékolási, igénybevételi, valamint irányítási és felügyeleti intézkedések és feladatok összessége”.³⁴⁸ Ez magába foglalja az ellátási láncok fenntarthatóságát, a más módon nem biztosítható ingó és ingatlan erőforrások rendelkezésre bocsátását, a gazdaság működőképességének megőrzését, továbbá a védelmi-biztonsági események kedvezőtlen gazdasági hatásainak mérséklését és a károk enyhítését.³⁴⁹

A kiképzési és felkészítési rendszer több szintű. A HVK IMK szakmai felkészítését a HVK ÖMVIK szervezi és hajtja végre évente két alkalommal, míg a szolgálatellátási jellegű felkészítést havi rendszerességgel biztosítja. A HM HOT éves szakmai felkészítését a HM VIF koordinálja; a felkészítési tervet a HM KÁT hagyja jóvá. Az operatív csoportot működtető szervezetek kötelesek megszervezni alárendelt, védekezésre kijelölt állományuk célirányos felkészítését, a honvédségi szervezetek parancsnokai ennek keretében végrehajtják a személyi állomány kiképzését, valamint a védelmi tervekben meghatározott feladatok begyakorlását. Az MH AA és az MH LZ a csapatigényekhez igazodva biztosítják katasztrófavédelmi felkészítő programokat. A felkészítések szakmai ellenőrzését a HVK HDMCSF, a HVK ÖMVIK, valamint az operatív csoport megalakítására kötelezett honvédségi szervezetek látják el az

³⁴⁷ 6/2022. (II. 17.) HM utasítás a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról. 1. számú melléklet. 69-80. pont

³⁴⁸ Vbö. 23. §. (1) bek.

³⁴⁹ POGÁCSÁS Imre (2023): A nemzetgazdaság védelmi és biztonsági célú felkészítése és mozgósítása – a Vbö. IV. fejezete. In: A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, p. 178.

alárendeltségükbe tartozó, védekezésre kijelölt állomány tekintetében.³⁵⁰

5.1.10. A HKR működtetése, fenntartása és fejlesztése

A HKR működtetésének szervezési logikája az irányítás, mint alapvető igazgatási funkció köré szerveződik. Az irányítás hiányában – tekintettel az igazgatási ciklus (célképzés–tervezés–szervezés–végrehajtás–ellenőrzés–korrekció) egymásra épülésére – az egyéb részfunkciók kiüresednek. A célok kijelölése és a végrehajtási keretek meghatározása nélkül nincs mit koordinálni, értékelni vagy ellenőrizni. Következésképp a védelmi és biztonsági tevékenységek területén az irányítási normarendszer részletes kodifikációja elengedhetetlen. Az Alaptörvényből fakadó általános államszervezeti feladatmegosztás önmagában nem biztosítja a rendszer üzemszerű működését, azt szakterületi részletszabályokkal kell kiteljesíteni.³⁵¹

A HKR fenntartása és fejlesztése az országos katasztrófavédelmi architektúrához való illeszthetőség követelményét szem előtt tartva, a katasztrófavédelmi feladatok ágazati tervezésén keresztül valósul meg a Honvédelmi Ágazat Védelmi Tervező Rendszerében, a HVK fejlesztési igényeinek és a KKB határozatainak figyelembevételével. A HM VIF felel ágazati szinten a HKR-hez kapcsolódó fejlesztések szakmai koordinációjáért.

A rendszer működtetéséhez és fejlesztéséhez szükséges források a HM fejezeti költségvetésében, „Katasztrófavédelem” címen, a végleges felhasználási hely szerinti alcímeken jelennek meg. A felhasználás rendjét a HM VIF által az érintett szervezetek bevonásával előkészített és HM KÁT által kiadott belső rendelkezés határozza meg.

Az előirányzatok felhasználásáról a végrehajtó szervek féléves és éves számszaki-narratív beszámolót készítenek, amelyet július 31-ig, illetve a tárgyévet követő január 31-ig, amelyet a HM VIF útján terjesztenek fel a HM KÁT részére. A HKR céljaira biztosított költségvetési előirányzatok felhasználásáról HM VIF a beérkezett anyagok alapján szeptember 1-ig időszaki, míg a tárgyévet követő február 15-ig összevont jelentést nyújt be a HM KÁT-nak.³⁵² A Területi Védelmi Bizottságokkal történő együttműködésre kijelölt honvédségi szervezeteket a 7. sz. melléklet tartalmazza, a HKR végrehajtó munkacsoportjait pedig a 8. sz. melléklet tartalmazza.

³⁵⁰ 6/2022. (II. 17.) HM utasítás a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról. 1. számú melléklet. 86-91. pont

³⁵¹ KÁDÁR Pál (2023): A védelmi és biztonsági tevékenységek irányítása - a Vbő. VI. fejezete. In: A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerzői Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest p. 207.

³⁵² 6/2022. (II. 17.) HM utasítás 92-98. pont

5.1.11. A HKR, mint a reziliencia alkotó eleme

A reziliencia fogalma az ökológiából származik, ahol a rendszerek sokktűrőse és funkciómegtartó képessége volt a kiindulópont. Mára a fogalom interdiszciplinárisává vált, és a kockázatkezelés és védelmi igazgatás szókészletébe is beépült. A katasztrófavédelem és biztonságpolitika nyelvén ez a társadalmi reziliencia: az a felkészültség és adaptációs képesség, amellyel a közösségek és az állam a természeti és civilizációs veszélyekre reagálnak, miközben a kritikus funkciók (ellátási láncok, egészségügy, energia, távközlés) folytonosságát fenntartják. A reziliens rendszer nem csupán ellenáll a sokkoknak, hanem a megelőzés–felkészülés–reagálás–helyreállítás szakaszaiban tanul és alkalmazkodik, intézményi és társadalmi szinten egyaránt.³⁵³

5.2. A Magyar Honvédség részvétele az ár- és belvíz elleni védekezésben, a Tisza többnemzetű Zászlóalj

„A XXI. század elején az emberiség leghőbb vágya, hogy nyugodt körülmények között biztonságban élhessen. A biztonság érzetét az a körülmény teremti meg, ha nincs olyan veszély, amely az egyént, vagy közösséget fenyeget, illetve, ha a veszély ellen megfelelő védelem áll rendelkezésre. Napjainkban egy ország vagy földrajzi térség (régió vagy kontinens) biztonsága az ott élő emberek számára rendkívül fontos és a biztonság iránti igényük rendszerint megelőzi a kedvezőbb létfeltételekkel, az állampolgári jogokkal, a nemzetiségi és vallási kultúrával kapcsolatos és általánosan elfogadott kívánalmakat. Az ország, vagy földrajzi térség biztonságát, területének sérthetetlenségét, belső nyugalomát, lakosságának életét és anyagi javait fenyegető kihívások és kockázatok folyamatos elemzése és előre jelzése a hadtudományi kutatások egyik fontos feladata.”³⁵⁴ A Tisza vízgyűjtő régió árvízi védettsége nem kizárólagos nemzeti ügy, hanem többállami felelősségi kérdés, amely a határon átnyúló koordinációt és a közös erőforrás-tervezést teszi szükségessé.

5.2.1. A megalakítás előzményei, szükségessége

³⁵³ KÁDÁR Pál - KESZELY László (2023): A nemzeti ellenálló képesség - a Vbő. V. fejezete. In: A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja Szerkesztette KÁDÁR Pál Nemzeti Közszerzői Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, p. 185.

³⁵⁴ HORVÁTH Tibor: A személyi állomány védelmét biztosító erődítési építmények fejlődésének vizsgálata és a továbbfejlesztés lehetséges irányai. Doktori értekezés Budapest, 2002. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, p. 4.

1998 és 2001 között a Tisza vízrendszerén évről évre magasabb és veszélyesebb árhullámok vonultak le, ami a határon átnyúló árvízkezelés szükségességét tette nyilvánvalóvá. Ukrajna 1998-as kezdeményezését 1999-ben többoldalú szándéknyilatkozatok követték ukrán–magyar–román, majd szlovák csatlakozással.

A 2001. márciusi eseményeknél egy nyugati ciklon meleg, nedves levegője gyors olvadást és rendkívüli csapadékterhelést okozott (≈ 132 mm eső + 70 mm olvadék három nap alatt). A lecsökkent vízmegtartó képességű kárpáti lejtőkön a hólé akadálytalanul futott le, a hegyvidéki szakaszokon azonnali árhullámot indukálva. A tetőzések Tarpánál 12 m, Tiszabecsnél 8,5 m értéket értek el; az ukrainai határ mentén kb. 6000 ha borult víz alá. A tarpai gátszakadás a beregi árvíz kialakulásához vezetett. A Kormány veszélyhelyzetet hirdetett ki; a riasztás–beavatkozás–kitelepítés műveleti láncát a helyreállítás és újjáépítés követte.



2. sz. kép A Tisza Tarpa-Tivadar közötti jobb oldali töltésszakadása (Forrás: VM Környezetügyi Államtitkárság)

A tiszai árvízvédekezés során ukrán–magyar operatív együttműködés jött létre: a Felső-Tisza-vidéki Vízügyi Igazgatóság és két kárpátaljai mérőpont összehangolt adatcserével támasztotta alá az előrejelzést és a döntéstámogatást. A műveleti terepen a vízügyi, katasztrófavédelmi és rendőri erők mellett a Magyar Honvédség is jelentős erő- és eszközfedezetet biztosított. A MI-8 helikopterek és PTSZ úszó lánctalpasok kritikus mobilitási

és szállítási képességeket nyújtottak. A vízgyűjtő egészen párhuzamosan folyt a küzdelem a töltések stabilitásáért, a mentésért és a kitelepítésért. Az események levonulását követően négyoldalú konszenzus alakult ki: a védvonalak fejlesztése mellett hatékonyabb nemzetközi együttműködési architektúra szükséges, amelybe a fegyveres erők is szervezeten kapcsolódnak. Ennek megfelelően 2002. január 18-án a felek létrehozták a Tisza Többnemzetiségű Zászlóalj (a továbbiakban: TMZ).³⁵⁵

2003. novemberében Budapesten aláírták a Technikai Egyezményt a Hadik Laktanyában. Magyar részről Fodor Lajos vezérezredes, HVKF és a BM OKF képviselésében a veszélyhelyzet-kezelési főigazgató-helyettes vett részt. A 44/2003. (IV. 3.)³⁵⁶ és 45/2003. (IV. 3.)³⁵⁷ kormányrendeletek a hazai jogrendbe illesztették a megállapodást, rögzítve a TMZ és a katasztrófavédelmi szervek információátadási- és együttműködési rendjét. A megállapodás célja egy nagyságrendileg 700 főből álló, gyorsan bevethető zászlóalj felállítása volt, amely a Tisza vízgyűjtőjén keletkező katasztrófavédelmi helyzetek esetén lakosságvédelmi segítséget nyújt, valamint kárelhárítást végez, és bármelyik fél kérelmére megelőző jelleggel is mozgósítható.

5.2.2. A Tisza Többnemzetiségű Zászlóalj felépítése

A TMZ Többnemzeti Parancsnokságból és nemzeti kontingensekből áll. Az alapítók, nemzeti jogszabályaiknak megfelelően, hasonló volumenű és képességprofilú állományt biztosítanak; a kontingensek 100–200 fős, műszaki század szervezetű egységek. Ezek nemzeti alárendeltségben, hazai állomáshelyen maradnak, és saját rendszeresített eszközeikkel dolgoznak; a logisztikai és műszaki támogatás megoldásai nemzeti eljárásrendhez igazodnak, a közös alkalmazást a többnemzeti parancsnoki koordináció biztosítja.

A többnemzeti törzs által gyakorolt parancsnoki-irányítási rendszerben a TMZ működését a parancsnokság koordinálja. Bevetéskor a fogadó ország felel a zászlóaljparancsnok és a törzsfőnök kijelöléséért; a partnerállamok mindegyike egy parancsnokhelyetttel és egy összekötő tiszttel képviselteti magát, továbbá a műveleti, logisztikai, híradó-informatikai és egyéb szakágak törzsállományába nemzetenként maximum két főt állít rendszerbe.

³⁵⁵ A Megállapodás jóváhagyásáról szóló utolsó jegyzékváltás 2003. január 2-án megtörtént. A Megállapodás 2003. február 1-én lépett hatályba.

³⁵⁶ 44/2003. (IV. 3.) Korm. rendelet a Magyar Köztársaság Kormánya, Románia Kormánya, a Szlovák Köztársaság Kormánya és Ukrajna Kormánya között a többnemzetiségű műszaki zászlóalj létrehozásáról szóló, Budapesten, 2002. január 18-án aláírt Megállapodás kihirdetéséről

³⁵⁷ 45/2003. (IV. 3.) Korm. rendelet a többnemzetiségű műszaki zászlóalj és a katasztrófavédelemben érintett más állami szervek kölcsönös tájékoztatási, egyeztetési és együttműködési rendjéről



Összesen: 168 fő

14. sz. ábra A magyar műszaki század felépítése (Forrás: készítette a szerző)

A magyar műszaki század

A magyar kontingens két fő komponensből áll: egy 14 fős parancsnoki elemből és a műszaki századból. A parancsnokság állományába három nemzeti műveletirányító tiszt és hat nemzeti összekötő tiszt is beosztásra kerül. Mint az ábrából is látható, a 168 fős műszaki század moduláris felépítésű: a parancsnokság mellett biztosító, végrehajtó és kiszolgáló alegységeket foglal magában.

A *műszaki utász szakasz* négy utász rajból és egy vízellátási alrendszerből épül fel, elsődleges feladata a műszaki felderítések adatainak szolgáltatása és a vízi mobilitás biztosítása. Képes két darab, 5 tonnás komp üzemeltetésére, illetve hat CSM-40 rohamcsónak egyidejű alkalmazására személy- és anyagkimentés céljából. Egyszerre 50 fő vízi ki- és beszállítását is meg tudja oldani nehezen megközelíthető helyszínekre. A homokzsák-töltés és -disztribúció a védekezési helyszínekre szintén organikus feladata. A vízellátó részleg napi 12 000 liter ivóvíz előállítására alkalmas. 2 l/fő/nap normával számolva ez ≈ 6000 fő ellátását fedezi. A rendszerhez tasakoló/porciózó berendezés is tartozik a fertőzésmentes kisereléshez. A szakasz eszközkészlete feladatai végrehajtásához 2 készlet KD-84 könnyű deszantátkelő, 8 db CSM-40 rohamcsónak és 1 db ZENON víztisztító berendezés is rendelkezik.

A *deszantátkelő szakasz* 12 db PTSZ-M közepes láncalpas úszó járművel rendelkezik, amelyeket szárazföldön és vízen párhuzamosan képes működtetni személyek, élőállat és anyag

mozgatására. Egy PTSZ-M szállítási kapacitása 70 fő vagy 5 t (szárazon), illetve 10 t (vízen), továbbá 100 töltött homokzsák. Ennek megfelelően a szakasz egyidejű evakuációs kapacitása ≈ 840 fő, anyagszállítási kapacitása $\approx 60/120$ t (szárazon/vízen), illetve ≈ 1200 db töltött homokzsák kiszállítása.



3. sz. kép Szentese, „Szőke Lavina” gyakorlat. A Többnemzeti Műszaki Zászlóalj gyakorlaton bizonyította alkalmasságát. (Forrás: 5. Bocskai István gépesített lövész dandár honlapja. 2014. 09. 13.)

A pontonos szakasz PMP hídelemekkel és négy BMK-130 típusú vontató motorcsónakkal rendelkezik. Feladata a vízi áthajózási képesség biztosítása: konfigurációtól függően két darab, egyenként 80 tonna teherbírású, vagy négy darab, egyenként 40 tonnás komp üzemeltetése. A kompok szélessége 6,5 m; hosszuk a teherbírástól függően 13 m (40 t) illetve 26 m (80 t). Az alegység a rendelkezésre álló technikai parkkal akár 2 m/s folyási sebességig képes nagy tömegű mentési és anyagszállítási feladatok végrehajtására.

Mindezeket összevetve megállapíthatjuk, hogy a magyar század egy időben 1570 személy mentésére/szállítására-, valamint 180 t anyag védekezési szakaszokra történő kiszállítására képes. Emellett 6000 fő napi vízigényét tudja fedezni. A homokzsákok beépítésében való részvétel is a század feladatai közé tartozik.³⁵⁸

Más nemzeti kontingensek szervezeti képe

A román műszaki század: útépítő, hídépítő, átkelő és pontonos szakaszokból épül fel. A szlovák műszaki század: két műszaki szakasz, egy műszaki-technikai szakasz, egy pontonos szakasz és

³⁵⁸ SÁNDOR KIS András (2011): A Tisza Többnemzeti Műszaki Zászlóalj feladatai, különös tekintettel az árvízvédelmi szerepére, Műszaki Katonai Közlöny, XXI. évfolyam különszám 2011. december, pp. 996-999.

egy törzstámogató szakasz alkotja. Az ukrainai hozzájárulás: egy műszaki és egy útépitő század; a műszaki század állásépítő és szerkezetépítő szakaszokra tagolódik.

A kormányközi megállapodás Többszemzeti Munkacsoportot (a továbbiakban: TM) és annak támogatására egy magas szintű Irányító Csoportot (a továbbiakban: ICS) hozott létre. Mindkettő működését Munkaszabály és Eljárásrend rögzíti. A zászlóaljat érintő határozatok kölcsönös egyetértéssel születnek, az ICS elnöksége pedig az angol ábécé rendje szerinti rotációban váltakozik a felek között.

Az Irányító Csoport (ICS):

Az ICS a feleket képviselve koordinálja a nemzeti illetékes szervekkel való együttműködést; a katasztrófavédelmi helyzetekkel kapcsolatos egyeztetések a nemzeti eljárásokkal összhangban zajlanak, ezért az ICS összetétele az adott helyzettől függően módosulhat. Meghatározza a TMZ alkalmazási feltételeit, felel az alkalmazásért, biztosítja az információcsere és a szakpolitikai összehangolás kereteit. Évente legalább egyszer ülésezik, illetve bármikor, ha bármely fél kezdeményezi. A kormányzati döntésekhez szükséges direktívákat előkészíti, és továbbítja a TM és a TMZ parancsnoka részére; jóváhagyja a szervezési koncepciókat, a gyakorlatok éves ütemtervét, valamint minden, a TMZ-t érintő meghatározó határozatot.

A Többszemzeti Munkacsoport (TM):

A TM döntés-előkészítő javaslatokat dolgoz ki a TMZ feladataira, működésére és fejlesztésére vonatkozóan; előkészíti az ICS és az egyéb munkacsoportok rendszeres és eseti üléseit; fórumot biztosít a fejlesztési és működtetési kérdések megvitatására. Kidolgozza és jóváhagyásra felterjeszti a TMZ parancsnokának szóló alkalmazási intézkedéseket/parancsokat, véleményezi a parancsnoki javaslatokat, és gondozza a gyakorlatok éves tervét.

A felkészítés és alkalmazás során szoros együttműködést tart fenn az érintett polgári szervekkel; munkájának támogatására titkárságot működtet az ICS felé történő adatszolgáltatás és kidolgozó munka érdekében. A TMZ riasztására, készenléti helyezésére és kirendelésére vonatkozó javaslatot a KKB, illetve a Magyar Honvédség illetékes operatív vezetése terjeszti elő. Külföldi alkalmazás esetén a nemzetközi katasztrófavédelmi és humanitárius műveletek szabályrendszere az irányadó. A magyar kontingens készenléti elrendelésére HVKF jogosult.

A Magyarország területén folytatott árvízvédelmi és katasztrófavédelmi tevékenységek irányítását a MH Összhaderőnemi Parancsnokság Katasztrófavédelmi Operatív Csoportja látja el, a készenléti fokozatok váltását pedig a HVKF engedélyezi vagy rendeli el. A TMZ tevékenysége megfelel az interoperabilitás elvárásainak is. „Az interoperabilitás, azon belül a

humán interoperabilitás, kulcsfontosságú elem, abban, ahogy a mai többnemzeti műveletek zajlanak.



4. sz. kép A Magyar Honvédség erői árvízi védekezéskor, 2006. (Forrás: VM Környezetügyi Államtitkárság)

A humán interoperabilitás megköveteli, hogy a résztvevők megosszák egymással doktrínáikat és eljárásaikat, valamint, hogy képesek legyenek kommunikálni egymással. A kommunikáció nem csak a nyelvi kérdés, hanem hasonló gondolkodásmódot és kultúráközi interoperabilitást is feltételez.”³⁵⁹

5.2.3. A zászlóalj készségi fokozatai és azok tartalma

A zászlóalj riasztását a HVKF intézkedése alapján az MH Központi Ügyelet hajtja végre, az MH ÖHP Hadművelési Ügyeleti Szolgálat bevonásával, a békeidős híradó- és informatikai hálózatok igénybevételével.

³⁵⁹ UJHÁZY László (2024): Mi változott Szun Ce óta. Vezetés az egyházban és a közszolgálatban. Tanulmánygyűjtemény, Szerkesztette: GÓCZE István, A Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa Szociáletikai Bizottsága Budapest, , pp. 37-43.

I. fokozat – Az irányító-vezetési elemek részleges aktivizálása, a beavatkozó képességek és alkalmazási feltételek ellenőrzése/pontosítása, a kijelölt bázislaktanya birtokbavétele.

Elrendelés indoka, hogy várható ár- vagy belvízi veszélyhelyzet kihirdetése, illetve már bekövetkezett árvízi katasztrófa, amikor nagy létszámú honvédségi közreműködés prognosztizálható és az addig kirendelt HKR-erők nem elegendők. A feladatvégrehajtásra az időkeret: 48 óra, de a fokozat a visszavonó parancsig érvényben marad.

II. fokozat – az irányító szervek és beavatkozó erők aktivizálása a kijelölt bázislaktanyában, 2 órás indulókészség biztosításával. Akkor kerül elrendelésre, ha az árvízi katasztrófa veszélye fokozódik, vagy már bekövetkezett katasztrófa esetén a védekezéshez a KKB, vagy az OMIT (napjainkban az OVIT) ezt kéri a HKR erők eddigi elégtelensége okán. Feladatainak normaideje 12 óra, 2 órás laktanyai indulási készséggel.

Akkor történik az elrendelése, ha fokozódik az árvízi katasztrófaveszély, illetve már bekövetkezett katasztrófa esetén a HKR addigi kapacitásai elégtelennek bizonyulnak, és a KKB vagy az OMIT/OVIT igényli. Feladatvégzésre az időkeret 12 óra és 2 órás a laktanyai indulási készség.

III. fokozat – a kijelölt bázislaktanyában az irányító szervek, valamint a beavatkozó erők felkészültek a feladat végrehajtására. A menet megkezdését az alkalmazási körzetbe, a feladat vételét, a *védekezés megkezdését*, a munkát, a váltás-pihentetés megszervezését egyidejűleg tartalmazza.

Elrendelésére akkor kerül sor, ha rövid időn belül alkalmazásra kerülnek a kijelölt erők. A III. fokozatba helyezett erőknek készen kell állnia a menet megkezdésére a feladat végrehajtási helyszínére. Végrehajtására 2 órán belül kell készen kell állni, az elrendeléstől számítva 10 órás váltásokkal tartható fenn

Többnemzeti gyakorlatok és interoperabilitás

A négy nemzet katonáiból szervezett Tisza-TMZ műszaki alegység 2003 óta évente hajt végre közös gyakorlatokat. A fő cél a törzsszolgálati együttműködés magas szintű begyakorlása, a nemzeti eljárásrendek és árvízvédelmi módszerek közelítése, valamint az interoperabilitás és a közös vezetés-irányítás hatékonyságának növelése. A felkészítés kiterjed az anyaországi többnemzeti munkakövetelmények elsajátítására és a közös végrehajtási standardok alkalmazására



5. sz. kép A Magyar Honvédség erői a 2006-os árvíznél a Körös folyónál (Forrás: VM Környezetügyi Államtitkárság)

Az alakulat bevetésére még nem volt szükség, eddig a térképek mellett és a gyakorlatokon próbálták ki képességeiket, de megnyugtató hazánk számára is, hogy adott súlyos árvízi helyzetben rendelkezésre áll egy jól felkészült, a szükséges technikai eszközökkel felszerelt többnemzeti műszaki zászlóalj.³⁶⁰

5.3. Részkövetkeztetések

A Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer a hazai katasztrófavédelmi architektúrába illeszkedő, a honvédelmi ágazat katasztrófavédelmi feladatainak irányítására és végrehajtására szolgáló katonai alrendszer. Létrehozása nem új, önálló intézmény felállítását jelenti, hanem a Magyar Honvédség meglévő képességeire épülő, kijelölt szervezeti komponensekből kialakított, feladat-specifikusan és időlegesen aktiválható szervezeti konstrukciót, amely

³⁶⁰ MUHORAY Árpád (2016): Katasztrófaregelőzés I. Egyetemi jegyzet. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, pp. 216-220.

szükség esetén a országos katasztrófavédelmi műveletekhez is kapcsolódik közreműködő szerepben.

A HKR rendeltetése kettős: egyrészt a honvédelmi ágazatot érintő katasztrófák és súlyos szerencsétlenségek esetén a személyi állomány és a vagyoni javak védelme, mentése és a következmények mérséklése, illetve ágazaton belüli felszámolása. Másrészt a Kormány döntése, a védelmi és biztonsági igazgatás központi szerve, a KKB vagy KKB NVK felkérésére hazai és nemzetközi katasztrófavédelmi feladatok támogatása.

A tényleges alkalmazás során a honvédségi erők saját parancsnoki-alárendeltségi láncuk szerint tevékenykednek. A katonai közreműködéshez kell határozni a beavatkozás célját, időtartamát, a kirendelt erők feladatprofilját, létszámát, technikai (és szükség szerint fegyverzeti) összetételét, valamint az alkalmazási földrajzi területet. E részletes kijelölés biztosítja a jogszerűséget, a műveleti átláthatóságot és az arányos erőforrás-allokációt, egyben megteremti az elszámoltathatóság szervezeti kereteit.

A HKR erőinek kirendelési szabálya speciális, többlépcsős engedélyezésű:

- Kirendelés „200 főig vagy 21 napig” esetén:
 - a Honvéd Vezérkar főnöke döntése alapján.
- Kirendelés „élet- és vagyon mentés” esetén:
 - Ha a katasztrófa következtében szükséges élet- és vagyonmentés a védelmi és biztonsági igazgatási szervek, a rendvédelmi szervek, illetve az Országos Mentőszolgálat igénye alapján a katonai erők azonnali közreműködését indokolja, - legfeljebb 100 fő igénybevételéről a területileg illetékes honvédségi szervezet parancsnoka dönt,
- Kirendelés „200 fő felett vagy 21 napot meghaladó” esetén:
 - a kirendelésről a honvédelemért felelős miniszter dönt.
- Kirendelés „3000 főt meghaladó” esetén:
 - a honvédelemért felelős miniszter dönt, – a döntést követő huszonnégyszer órán belül – az Országgyűlés honvédelemmel foglalkozó bizottságát tájékoztatja.

A HKR tevékenysége ellátásához az MH képességeit használja fel. Az MH a katonai képességeit alapvetően ideiglenes szervezeti elemként megjelenő, egységesített létszámú és felszereltségű HKR MUNKACSOPORTOK felhasználásával biztosítja.

Javaslatként fogalmaztam meg, hogy a HKR hozzáférhető dokumentumaiban kövessék a védelmi és biztonsági igazgatással, katasztrófavédelemmel kapcsolatos jogszabályi változásokat naprakészen (pl. katasztrófaveszély- kiterjedt káresemény).

Pozitív példa a Tisza vízgyűjtő területén levő országok közös katasztrófák elleni védekezésére, a katonai együttműködésére a négyemzetiségű Tisza Zászlóalj, melyet a jó szomszédsági viszonyra, a közös erőfeszítések együttes megoldása érdekében hoztak létre a Magyar Köztársaság Kormánya, Románia Kormánya, a Szlovák Köztársaság és Ukrajna Kormánya között 2002. január 18-án. E közös feladatban is kiemelten szükség van a TMZ-ben résztvevő műszaki katonák katonai, katasztrófavédelmi, árvízvédelmi felkészítésére, begyakoroltatására, a parancsnoki döntéshozatali képességek kialakítására a HKR e feladatra kijelölt erőinél.

A HKR fontos alkotó eleme hazánk reziliencia képességének, az adaptálható a biztonságpolitikában a védelmi és biztonsági tevékenységek ellátásába.

A katasztrófák elleni védekezés keretében a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszerben a létrehozott képességek alkalmazásával, azok lehetőségének kihasználásával, a rendelkezésre álló erőkkal, készletekkel hajtja végre feladatait. A Magyar Honvédség a katonai képességeit alapvetően ideiglenes szervezeti elemként megjelenő, egységesített létszámú és felszereltségű HKR munkacsoportok felhasználásával biztosítja. A HKR tagjainak rendelkeznie szükséges általános katasztrófavédelmi ismeretekkel, továbbá a katasztrófavédelem szervezeteinek is elégséges ismeretekkel kell rendelkezni a Magyar Honvédség felépítéséről és képességeiről, biztosítva ezáltal a HKR erőinek a katasztrófákkal szembeni ellenálló képesség (reziliencia) erősítéséhez, az ökoszisztéma változásokra adott reagáló és fennmaradási képesség növeléséhez történő hozzájárulást.

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

A Magyar Honvédség és 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 hatékonná. 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 vezetésemélet 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 (4. sz. melléklet), 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, mint a katasztrófák elleni ellenálló képesség növeléséhez általános és speciális képzés, felkészítés szükséges. A katasztrófavédelmi tisztképzés a katasztrófavédelmi felsőoktatási 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 a létrejött, mint egy reformfolyamat 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 fogyni a katasztrófavédelmi ismereteket is.

A katasztrófák elleni védekezés sikere érdekében nélkülözhetetlen a jólképzett tisztek állománya, melynek helyszíne a Nemzeti Közszerológati 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, és a lakosság katasztrófavédelmi felkészítésének feladatait, valamint ismereteket szereznek a hatósági munkáról is. A katasztrófavédelmi vezetővé képzés eszköze a Közös Közszerológati 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 elhárítására irányult. A HKR alkalmazását illetően majd később a képesség alapú feladatok szervezésével valamennyi típusú katasztrófa elhárításában képes közreműködni.

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 parancsnoki, vezetői beosztásokban lévő munkatársaknál.

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. Amelyek így 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 katasztrófavédelemi 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 Közzolgálati Egyetem Közös Közzolgálati Gyakorlatain a hivatásrendek szoros együttműködésére.
4. A katasztrófák elleni védekezés keretében **vizsgáltam** 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.

Ajánlások, javaslatok

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 lesznek képesek 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 Közszerológálati 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 és annak 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 szolgalatot ellátó állampolgárok katasztrófavédelmi felkészítése, ezért a disszertációm 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 oktatási intézményeiben egyetemi jegyzetek és oktatási segédanyagok, szakmai tartalmú mellékletek összeállítása során, valamint a felsőoktatási intézményekben, kiemelten a Nemzeti Közszerológati Egyetem Karain, intézeteiben, valamint a védelmi és biztonsági oktatásban kötelező vagy ajánlott irodalomként, ezen kívül a védelmi és biztonsági szervezetek biztonság szavatoalással 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.

Disszertációmaban 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.

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

A felhasznált irodalom jegyzéke (alfabetikus sorrendben)

1. 1/2024. (IV. 25.) BM OKF utasítás a polgári védelmi szervezetek 2024. évi katasztrófavédelmi felkészítésének rendjéről
2. 11/2024. (VI. 28.) HM rendelet a honvédek fegyelmi és méltatlansági eljárásának részletes szabályairól
3. 1163/2020 (IV. 21.) Korm. határozat Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiájáról
4. 137/2024. (VI. 28.) Korm. rendelet a honvédek jogállásáról
5. 14 hetes altiszti alapfelkészítés - képzési program
6. 18 hetes alap altiszti tanfolyam – képzési program
7. 1993. évi CX. törvény a honvédelemről
8. 1999. évi LXXIV. törvény a katasztrófák elleni védekezés irányításáról, szervezetéről és a veszélyes anyagokkal kapcsolatos súlyos balesetek elleni védekezésről
9. 2006. évi CXXXII. törvény az egészségügyi ellátórendszer fejlesztéséről
10. 2011. évi CXXVIII. törvény a katasztrófavédelemről és hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról
11. 2012. évi C törvény a Büntető Törvénykönyvről
12. 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról
13. 2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről
14. 2021. évi XCIII. törvény a védelmi és biztonsági tevékenységek összehangolásáról
15. 234/2011. (XI. 10.) Korm. rendelet a katasztrófavédelemről és a hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról szóló 2011. évi CXXVIII. törvény végrehajtásáról
16. 25/2000. (IX. 22.) HM rendelet a honvédelmi ágazat katasztrófák elleni védekezésének irányításáról és feladatairól
17. 26/2021. (XII. 17.) Hm rendelet a honvédelmi ágazat katasztrófák elleni védekezésének irányításáról és feladatairól
18. 28/2012. (IV. 21.) HM utasítás a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról
19. 290/2011. (XII. 22.) Korm. rendelet a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről szóló 2011. évi CXIII. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról
20. 404/2022. (X. 24.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági képzések szabályairól
21. 405/2022. (X. 24.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági célú gyakorlatokról

22. 406/2022. (X. 24.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági bírság szabályairól
23. 427/2022. (X. 28.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági igazgatás területi és helyi szabályairól
24. 427/2022. (X. 28.) Korm. rendelet a védelmi és biztonsági igazgatás területi és helyi szabályairól 16. §
25. 44/2003. (IV. 3.) Korm. rendelet a Magyar Köztársaság Kormánya, Románia Kormánya, a Szlovák Köztársaság Kormánya és Ukrajna Kormánya között a többnemzetiségű műszaki zászlóalj létrehozásáról szóló
26. 45/2003. (IV. 3.) Korm. rendelet a többnemzetiségű műszaki zászlóalj és a katasztrófavédelemben érintett más állami szervek kölcsönös tájékoztatási, egyeztetési és együttműködési rendjéről
27. 6/2022. (II. 17.) HM utasítás a Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról
28. 62/2011. (XII. 29.) BM rendelet a katasztrófák elleni védekezés egyes szabályairól
29. 71/2006. (IV. 3.) Korm. rendelet a honvédelemről és a Magyar Honvédségről szóló 2004. évi CV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról
30. 9/2015. (III. 25.) BM rendelet a hivatásos katasztrófavédelmi szerveknél, az önkormányzati és létesítményi tűzoltóságoknál, az önkéntes tűzoltó egyesületeknél, valamint az ez irányú szakágazatokban foglalkoztatottak szakmai képzési követelményeiről és szakmai képzéseiről
31. A 4 DISC-személyiségtípus, amelyek ismerete segíthet az értékesítésben, a menedzsmentben és a HR-ben is ([A 4 DISC személyiségtípus: hogyan alkalmazzuk őket az értékesítésben, a menedzsmentben és a HR-ben | Laba üzleti iskola](#)) (Letöltés: 2025.02.25.)
32. A BM országos katasztrófavédelmi főigazgató 12/2023. számú Intézkedése a katasztrófavédelmi operatív munkaszervek létrehozásáról, szervezeti felépítéséről, valamint feladatairól
33. A BM országos katasztrófavédelmi főigazgató 13/2023. számú intézkedése a kiterjedt káresemény megállapításának és megszüntetésének, valamint közzétételének rendjéről.
34. A BM országos katasztrófavédelmi főigazgató 20/2012. számú utasítása a polgári védelmi szervezetek állományának katasztrófavédelmi képzési programjáról
35. A BM országos katasztrófavédelmi főigazgató 6/2016. (I. 24.) BM OKF utasítása a Tűzoltás-taktikai Szabályzat és a Műszaki Mentési Szabályzat kiadásáról
36. A Magyar Honvédség katasztrófavédelmi terve. Nyt. szám: 990-18/2023.

37. A Magyar Honvédség Parancsnokának 499/2022 MH PK intézkedése a Magyar Honvédség Katasztrófavédelmi Feladatairól
38. A Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzata (Ált/23) (2007)
39. Allied Joint Doctrine (AJP-01[E]) (2017)
40. AMBRUSZ József – MUHORAY Árpád (2024): *A Katasztrófavédelmi Intézet részletes és kiegészítő feladatai*, In.: Kovács Gábor: Közös közszolgálati gyakorlat: Részletes- és kiegészítő feladat., 232 p. ISBN: 9786156456250
41. AMBRUSZ József (2022): Katasztrófák következményeinek felszámolása, valamint a helyreállítás, újjáépítés vezetés-irányítási, műszaki feladatainak lehetséges megoldásai, vizsgálata, In.: *Studdia Doctorandorum Alumnae* Válogatás a DOSz Alumni Osztály tagjainak doktori munkáiból, Szerkesztő: SZABÓ Csaba Budapest I. kötet, 458 p. ISSN 2630-8401
42. ANDERSON, John R. (2005): Cognitive psychology and its implications, *Worth Publishers*, New York (US), 519 p. ISBN 978 146 4148 910
43. ARGYRIS, Chris – SCHÖN, D. A. (1978): *Organizational Learning*, Addison-Wesley, Reading, MA, 344 p. ISBN -
44. ARGYRIS, Chris (1994): *On Organizational Learning*, Blackwell Business Publisher, Oxford, 480 p. ISBN 978-0631213093
45. ARGYRIS, Chris (1991): *Teaching Smart People How to Learn*, Harvard Business Review, 81 p. ISBN 978-1633691322
46. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) (2012)
47. ARROW, Kenneth J. (2012): *Social Choice and Individual Values*, Yale University Press., US, 144 p. ISBN 978-0-300-17931-6
48. Az alaki kiképzés oktatásának módszertana, Ált-224/145, Magyar Honvédség Kiképzési Doktrinális Központ, 2015
49. BAKACSI Gyula (2010): *Szervezeti magatartás alapjai, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára*, Budapest, AULA, 367 p. ISBN 978-963-331-313-8
50. BAKACSI Gyula – BOKOR Attila – CSÁSZÁR Csaba – GELEI András – KOVÁTS Klaudia – TAKÁCS Sándor (2005): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Sapientia Alapítvány, Kolozsvár, 444. p. ISBN 973-7953-59-2
51. BAKOS Csaba Attila – BOLDIZSÁR Gábor – BOLGÁR Judit – CSENGERI János – HOLNDONNER Hermann – LATTMANN Tamás - RESPERGER István - KRAJNC Zoltán (2014): *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák*

- fejlesztésének lehetséges stratégiája*, Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest, 241 p. ISBN 978-615-5305-67-2
52. BÁLINT László (2021): Gondolatok a küldetésorientált vezetésről, *Honvédségi Szemle*, 149. évf. 5. sz., ISSN 2732-3226
53. BALOGH Gábor – POÓR József – VINOGRADOV Szergej – ILLÉS B. Csaba – Tóth Katalin (2018): *Személyzetfejlesztés*, In: POÓR József et al: *A HR gyakorlata*, Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest, 368 p. ISBN 978 963 295 766 1
54. BARTA Ágnes: *Tanulásmódszertan*, Pécsi Tudományegyetem, Letöltés: 2023.04.10. http://etk.pte.hu/protected/OKJ/Egeszsegugyi_gyakorlatvezeto/Barta_Agnes/Tanulasmodszertan.pdf
55. BAUMEISTER, Roy F. – TIERNEY, John (2011): *Akaraterő - A legnagyobb belső erő újráfelfedezése*, Ursus Libris Kiadó, Budapest, 308 p. ISBN 978 963 9718 586
56. Belügyminisztérium Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság Karrier (<https://www.katasztrofavedelem.hu/267/karrier>, letöltés 2025.05.03.)
57. BÉLYÁ CZ Iván – KOVÁ CS Kárm en (2021): Az egyén kognitív korlátaitól viselkedésének előrejelezhetőségéig, *Közgazdasági Szemle*, LXVIII. évf. 2021. február, ISSN 0023-4346
58. BENKŐ Tibor (2008): Gondolatok az ideális parancsnokról, *Hadtudomány.*, 2008/3-4. sz., ISSN 1588-0605
59. BERDE Csaba – FELFÖLDI János – Dajnoki Krisztina – Juhász Csilla – Szabados György – Szűcs István (2004): *Vezetési ismeretek*, Kampus Kiadó, Debrecen, 130 p. ISBN 963 86424 4 0
60. BOLDIZSÁR Gábor (2014): *A 21. század komplex műveleti környezete és hatása a katonai képességekre*, KRAJNC Zoltán szerk.: *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája*. Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest, 214 p. ISBN 978-615-5305-67-2
61. BOYATZIS, Richard (1991): *The Competent Manager*, John Wiley & Sons Publisher, New Jersey (US), 328 p. 60-98. ISBN: 978-0-471-09031-1
62. BROAD, Mary L. – NEWSTROM, John W. (1992): Transfer of Training, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol. 49, No. 1., ISSN 0034-379X
63. CAI, Deborah A. – FINK Edward L. – WALKER Cameron B. (2021): Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton, *Negotiation and Conflict Management Research*, Volume 14, Number 1, ISSN 1750-4716
64. CHRISTIÁN László – HAUTZINGER Zoltán – KOVÁ CS Gábor (2021): A magyar

rendészeti felsőoktatás jelene és jövője. Magyar Rendészet, 21. szám, Különszám, ISSN: 1586-2895

65. COOPER, Jeff: *Mental Conditioning For Combat* by Col Jeff Cooper SURVIVAL MINDSET, (Letöltés: <https://www.youtube.com/watch?v=gffEqMytRtg>, Letöltés ideje: 2023.03.28.)
66. CZEGLÉDI Mihály (2016): A küldetésorientált vezetés szövetségeseink doktrínáiban, *Honvédségi Szemle*, 144. évf. 5. sz., ISSN: 2732-3226
67. CZEGLÉDI Mihály (2021): A küldetésorientált vezetési szemlélet kialakulását befolyásoló tényezők, *Honvédségi Szemle*, 149. évf. 1. sz., ISSN: 2732-3226
68. CSENGERI János (2014): *A légierő specifikus vezetői kompetenciái, kialakításuk lehetséges metodikái, fejlesztésének javasolt módszerei a vezetői képzésben*, in: Krajnc Zoltán (szerk.): *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája (tanulmánykötet)*, NKE HHK, Budapest, 214 p. ISBN 978-615-5305-67-2
69. Defence Ministers decide to bolster the NATO Response Force, reinforce collective defence. NATO Newsroom, 24. 06. 2015. https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_120993.htm (Letöltés időpontja: 2024.12.30.)
70. DISPENZA, Joe (2019): *A placebo te magad légy!*, Budapest, Bioenergetic Kiadó, 324 p., ISBN: 978-963-291-355-1
71. DISPENZA, Joe (2022): *Fejleszd a gondolkodásod*, Budapest, Édesvíz Kiadó, 488 p., ISBN 978-963-507-079-9
72. DUHIGG, Charles (2012): *A szokás hatalma*, Casparus Kiadó, Solymár, 386 p. ISBN 978 963 894 052 0
73. DUHIGG, Charles (2015): *A szokás hatalma*, Casparus Kiadó, Budapest, 386 p. ISBN 978-963-89924-9-9
74. Durant, Will (1991): *The Story of Philosophy: The Lives and Opinions of the World's Greatest Philosophers*, Simon & Schuster, New York (US), 609 p. ISBN 978-0671739164
75. Egységes Zászlós Tanfolyam
76. Egységes Zászlós Tanfolyam (2022)
77. ENDRŐDI István (2013): *A katasztrófavédelem feladat- és szervezetirendszere. (Egyetemi szakanyag)*, Budapest, Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Vezető- és Továbbképzési Intézet, 91 p.

78. ERIKSON, Thomas (2018): *Idiótákkal körülvéve*, Centrál Kiadói Csoport Kft., Budapest, 296 p. ISBN 978 963 324 602 3
79. Európai Parlament és Tanács 1313/2013/EU határozat
80. FARKAS Ádám – KELEMEN Roland (2023): *Az Alaptörvény kilencedik módosítása, valamint a védelmi és biztonsági tevékenységek összehangolásáról szóló 2021. évi XCIII. törvény megalkotásának történelmi előzményei*, In: *A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja*, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológálati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatómühely, 318 p. ISBN 978-963-498-595-2
81. FARKAS Ádám (2023): *Alapvető szabályok - a Vbő. I. fejezete*, In: *A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja*, Szerkesztette: Kádár Pál, Nemzeti Közszerológálati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatómühely, Budapest, 318 p. ISBN 978-963-498-595-2
82. FARKAS Gergely – IMREH Szabolcs – KECZER Gabriella – MÁLOVICS Éva (2015): *Menedzsment alapjai*. Szeged: SZTE GTK, elektronikus jegyzet, ISBN: 978-963-306-458-0
(http://www.jgypk.hu/tamop15e/tananyag_html/Menedzsment_alapjai/28_szervezetfejleszts_s_tuds.html, letöltés ideje: 2025.03.23.)
83. FARKAS János – MUHORAY Róbert – SZABÓ Péter (2018): *Szokásaink fogságában*, Guruló Egyetem Kiadó, Budapest, 196 p. ISBN 9786155420672
84. FODOR Lajos (2012): *Beköszöntő*. In: TOKOVICZ József – KÁDÁR Pál – SÜLE Attila – BORSOS József – JUHÁSZ László – PETNEHÁZI Ferenc – MOLNÁR László: *A Magyar Honvédség képességei és a katasztrófaelhárítás kihívásai 2000–2011*, Zrínyi Kiadó, Budapest, 319 p. ISBN 2399999150543
85. GELEI András (2002): *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete*, Ph.D értekezés Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani Ph.D Program
86. GIGERENZER, G. – GOLDSTEIN, D. G. (1996): Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality, *Psychological Review*, 103. évf. 4. sz., ISSN 1939-1471
87. GÓRA Zoltán (2021): A katasztrófavédelmi felsőoktatás fejlesztése a rendészeti képzés rendszerében In. BODA József – TÓTH Nikolett Ágnes: *50 éves a rendészeti felsőoktatás*, Ludovika Egyetem Kiadó, Budapest, 39 p. ISBN: 9789635315604.
88. GRAYBIEL, Ann – GRAFTON, Scott. (2015). The Striatum: Where Skills and Habits Meet. *Cold Spring Harbor perspectives in biology*, 2015/7. ISSN: 1943-0264,

(<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4526748/>, letöltés 2020.11.15.)

89. GRAYBRIEL, Ann (1998): The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires, *Neurobiology of Learning and Memory, Volume 70.*, ISSN 1074-7427
90. GROSSMAN, Dave – CHRISTENSEN, W. Loren (2008): *On combat: The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace*, Warrior Science Group, Millstadt (IL) US, 403 p. ISBN 978-0964 920 545
91. GYÖRI Ágnes – LENGYEL György – PERPÉK Éva (2020) Preferált vezetési stílus, vezetői és vállalkozói hajlandóság az egyetemi hallgatók körében., *Metszetek, Vol 9. No 1.*, ISSN: 2063-6415
92. HÁBERMAYER Tamás – SÁROSSY Gábor (2023): *A polgármester és a jegyző, valamint a helyi védelmi igazgatási és katasztrófavédelmi feladatok ellátásában közreműködők felkészítésének időszakos feladatai.* In.: *A katasztrófavédelem lakosságfelkészítési feladatai.* Főszerkesztő: SZABÓ Csaba, Pytheas Könyvmanufaktúra, Budapest, 725 p. ISBN 978-615-5741-71-5
93. HÁBERMAYER Tamás (2022): Az ár- és belvíz elleni katasztrófavédelmi feladatok korszerű megoldásának lehetőségei. In.: *Studia Doctorandorum Alumnae* Válogatás a DOSz Alumni Osztály tagjainak doktori munkáiból. Budapest, Szerkesztő: SZABÓ Csaba, I. kötet ISSN 2630-8401.
94. HACKMAN, J. Richard (2002): *Leading teams, Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business Review Press, Boston, (US), 336 p. 978-1578513338
95. HAIG Zsolt et al (2018): *Információs műveletek a kibertéren*, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 346 p. ISBN 978-615-5945-05-2
96. Haladó Altiszti Tanfolyam (2022)
97. Haladó Altiszti Tanfolyam (pilot)
98. HERSEY, H. Paul – BLANCHARD, H. Kenneth – DEWEY, Johnson E (2012): *Management of organizational behavior*, Prentice Hall Publisher, New Jersey, USA., 338 p. ISBN 978-013255640-8
99. HOLNDONNER Hermann (2014): *A szárazföldi haderőnemi vezetői kompetenciák kialakításának lehetséges metodikái, különös tekintettel a felderítő specializációra* in: Krajnc Zoltán (szerk.): *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája (tanulmánykötet)*, NKE HHK, Budapest, 214 p. ISBN 978-615-5305-67-2
100. HORNYACSEK Júlia – DOMJÁN Péter – MÉNESI Zoltán Zsolt – OROSZ László (2023): *A tanulóifjúság és a pedagógusok katasztrófa védelmi felkészítésének*

elméleti és gyakorlati kérdései, In.: *A katasztrófavédelem lakosságfelkészítési feladatai*.
Főszerkesztő: SZABÓ Csaba, Pytheas Könyvmanufaktúra Budapest, 725 p. ISBN 978-615-5741-71-5

101. HORNYACSEK Júlia (2013): A katasztrófa-kárterület felderítésének elméleti és gyakorlati kérdései. *Hadmérnök*, 8. évf. 1. sz., ISSN 1788-1919
102. HORVÁTH Judit (2016): *A perifériás idegek fény- és elektronmikroszkópos szerkezete (axon, hüvelyek, terminálisok)*, In: CSERNUS Valér – KÁLLAI János – KOMOLY Sámuel (szerk): *Emberi életfolyamatok idegi szabályozása – a neurontól a viselkedésig*. Interdiszciplináris tananyag az idegrendszer felépítése, működése és klinikuma témáiban orvostanhallgatók, egészség- és élettudományi képzésben résztvevők számára Magyarországon, Budapest, Pécsi Tudományegyetem; Dialóg Campus Kiadó-Nordex Kft., ISBN 978-963-642-631-6, (letöltés: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0094_neurologia_hu/ch01s03.html 2020.11.15.)
103. HORVÁTH Tibor: A személyi állomány védelmét biztosító erődítési építmények fejlődésének vizsgálata és a továbbfejlesztés lehetséges irányai. Doktori értekezés Budapest, 2002. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem
104. <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/kirkpatrick.html> (Letöltés: 2013.04.13.)
105. <https://felveteli.uni-nke.hu/hhk/> (Letöltés: 2023.04.15.)
106. <https://honvedelem.hu/alakulat/magyar-honvedseg-haderommodernizacios-es-transzformacios-parancsnoksag.html> (Letöltés: 2023.04.15.)
107. <https://honvedelem.hu/hirek/egyebes-toborzokampany-kezdozott.html> (letöltés: 2023.02.13.)
108. <https://kravmagamindset.wordpress.com/2018/05/30/coopers-color-code-and-the-combat-mindset/> (Letöltés: 2023.03.28.)
109. <https://shockwavedefense.com/wp-content/uploads/2014/07/Foundations-in-awareness.pdf> (Letöltés: 2023.03.28.)
110. <https://kvi.uni-nke.hu/felvetelizoknek/katasztrofavedelem-alapkepzesi-szak> (Letöltés: 2025.03.10.)
111. <https://mek.oszk.hu/adatbazis/magyar-nyelv-ertelmezo-szotara/kereses.php?kereses=katasztr%C3%B3fa> (Letöltés: 2025.06.12.)
112. <https://solhungary.hu/sol-hungary/tudas-ter/a-tanulo-szervezet/a-tanulo-szervezetek-ot-alapelve/#:~:text=1990->

- [ben%20jelent%20meg%20Peter%20M.%20Senge%20els%C5%91%20k%C3%nyve, vil%C3%A1gon%2C%20%C3%A9s%20sz%C3%A1mos%20tanul%C3%B3%20szer vezet%20%C3%A9trej%C3%B6tt%C3%A9%20alapozta%20meg](#) (Letöltés: 2025.03.24.)
113. <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/i-i-31843/ismeret-329D9/> (Letöltés: 2023.04.16.)
114. <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/k-33922/keszseg-354E9/?list=eyJmaWx0ZXJzIjogeyJNVSI6IFsiTkZPX0xFWF9MZXhpa29ub2tfMUJFOElhXX0sICJxdWVyeSI6ICJrXHUwMGU5c3pzXHUwMGU5ZyJ9> (Letöltés: 2023.04.16.)
115. <https://www.katasztrofavedelem.hu/33986/allomanyba-kerules-elomenetel-a-katasztrofavedelmi-szerveknel> (Letöltés 2025.04.30.)
116. <https://www.nato-pa.int/document/2019-stcttc-2019-report-artificial-intelligence-tonin-149-stctts-19-e-rev1-fin> (Letöltés 2025.03.09.)
117. JACKOVICS Péter – HERBÁK Dóra (2017): Magyarország központi mentőszervezete: a HUNOR. *Védelem Tudomány*, 2. évf., 1. szám, ISSN 2498-6194
118. KÁDÁR Pál – KESZELY László (2023): *A nemzeti ellenálló képesség - a Vbő. V. fejezete*. In: *A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja*, Szerkesztette KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, 318 p. ISBN 978-963-498-595-2
119. KÁDÁR Pál – TILL Szabolcs Péter (2023): *A védelemmel és biztonsággal összefüggő kötelezettségek – a Vbő. II. fejezete*, In: *A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja*, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, 318 p. ISBN 978-963-498-595-2
120. KÁDÁR Pál (2023): *A védelmi és biztonsági tevékenységek irányítása - a Vbő. VI. fejezete*, In: *A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja*, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, 318 p. ISBN 978-963-498-595-2
121. KÁDÁR Pál (2023): *Bevezetés*, In: *A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja*, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológati Egyetem

Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, 318 p.
ISBN 978-963-498-595-2

122. KÁDÁR Pál (2024): Közigazgatás, védelmi és biztonsági igazgatás, katonai igazgatás: Fókuszban a területi védelmi bizottságok és a kormányzás folyamatosságának összefüggései, *Honvédségi Szemle*, 152. évf. 1. sz., ISSN: 2732-3226
123. KAHNEMAN, Daniel (2013): *Gyors és lassú gondolkodás*, HVG Kiadó, Budapest, 604 p. ISBN 978 963 3040 980
124. KAKUCSNÉ Bruckner Livia - KISS Tamás (2007): *Bevezetés az üzleti informatikába*, Akadémiai Kiadó. Budapest, p. 317. ISBN 978 963 05 8460 9
125. Katasztrófavédelem alapképzési szak ajánlott tanterve (2023)
126. Katonai terminológiai értelmező szótár (2015), Zrínyi Kiadó, Budapest, p. 701
127. Katonai vezetés (1997), FM 22-100
128. KELEMEN Roland – PETRUSKA Ferenc – SPITZER Jenő – VIKMAN László (2023): *Nemzetközi minták vizsgálata az összehangolt válságkezelésre, az arra való felkészülésre és a különleges jogrendi szabályozásra*, In: *A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja*, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közsolgálati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, 318 p. ISBN 978-963-498-595-2
129. KESZELY László – VARGA Attila Ferenc (2023): *A védelmi és biztonsági igazgatás rendszere - a Vbö. VII. fejezete*, In: *A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja*, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közsolgálati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, 318 p. ISBN 978-963-498-595-2
130. KESZELY László (2019): *A NATO kötelezettségekkel összefüggő honvédelmi igazgatásifeladatok gyakorlati tapasztalatai* In.: *A védelmi igazgatás működési gyakorlati tapasztalatai napjaink kihívásainak tükrében*, Szerkesztette: HORNYACSEK Júlia. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 106 p. ISBN 9786155945663
131. KESZELY László (2019): *A védelmi igazgatás fejlődési irányai 1989-től napjainkig és lehetséges fejlesztési irányai az átfogó megközelítés szempontjából*, In: *A védelmi igazgatás rendszere és a honvédelmi igazgatással való kapcsolatának elméleti és gyakorlati összefüggései*, Szerkesztette: HORNYACSEK Júlia, Dialóg Campus Kiadó Budapest, 156 p. ISBN 9786155945670
132. KESZELY László (2023): *A védelmi és biztonsági célú riasztás rendszere - a*

- Vbö. IX. fejezete*, In: *A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja*, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatómühely, Budapest, 318 p. ISBN 978-963-498-595-2
133. KESZELY László (2023): *A védelmi és biztonsági kötelezettségekkel kapcsolatos szabályszerzés megállapítása (védelmi és biztonsági bírság) - a Vbö. VIII. fejezete*, In: *A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja*, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatómühely, Budapest, 318 p. ISBN 978-963-498-595-2
 134. KIRKPATRICK, Donald L. – KIRKPATRICK, Christian D. (2006): *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler Publisher, Oakland (US), 379 p., ISBN 9781576757963
 135. Kisalegység vezetői (Pilot) tanfolyam, p. 14.
 136. Kisalegység vezetői tanfolyam (2022), pp. 3-7.
 137. KONDOROSI Ferenc – MUHORAY Árpád (2019): *Katasztrófák kora, A kockázati társadalom hétköznapijai*, Bíbor kiadó, Budapest, Szerkesztő: SEREG András, 144 p. ISBN 978615-5536-72-4
 138. KOVÁCS Gábor (2017): *A Közös Közszerológati Gyakorlat előkészítése*. In.: *A Közszerológati Műveletirányítási Rendszerek*, Szerkesztette: KOVÁCS Gábor, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 142 p. ISBN 9786155845291
 139. KOVÁCS Gábor (2023): *Előszó*. In.: *A katasztrófavédelem lakosságfelkészítési feladatai*, Főszerkesztő: SZABÓ Csaba, Pytheas Könyvmanufaktúra Budapest, 725 p. ISBN 978-615-5741-71-5
 140. KOVÁCS Gergely – HORNYACSEK Júlia (2019): Korszerű oktatási eszközök és módszerek alkalmazása a polgári védelmi felkészítésben. *Műszaki Katonai Közlöny, 29. évfolyam, 2. szám*, ISSN 2063-4986
 141. KRAJNC Zoltán et al (2019): *Hadtudományi lexikon.*, Ludovika Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft., Budapest, 1139 p. ISBN 978-963-531-095-1
 142. KRIZBAI János (2020): A szervezeti stratégia, struktúra és kultúra új egységének kialakítása a honvédségben, *Honvédségi Szemle, 148. évf. 2. szám.*, ISSN: 2732-3226
 143. KRUGER, Justin – DUNNING, David (2009): Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments, *Psychology 2009/1.*, ISSN 0272-3794

144. LAKATOS László (2019): *A honvédelem és a honvédelmi igazgatás rendszere, azok védelmi igazgatás rendszerében betöltött helye és szerepe*. In: *A védelmi igazgatás rendszere és a honvédelmi igazgatással való kapcsolatának elméleti és gyakorlati összefüggései*, Szerkesztette: HORNYACSEK Júlia, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 156 p. ISBN 9786155945670
145. LAKATOS László (2019): *A honvédelmi típusú különleges jogrendek életbeléptetését igénylő helyzetek és azokkorszerű gyakorlati megoldása*. In.: *A védelmi igazgatás működési gyakorlati tapasztalatai napjaink kihívásainak tükrében*. Szerkesztette: HORNYACSEK Júlia, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 106 p. ISBN 9786155945663
146. LAKATOS Tibor (2023): Az integrált rendészeti törzsek szerepe a veszélyhelyzetek kezelésében, KÁDÁR Pál szerk: *Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Műhelytanulmányok 2023/9.*, Nemzeti Közszerzői Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, ISSN 2786-2283
147. LÁSZLÓ Viktória – MUHORAY Árpád (2021): A veszélyhelyzeti szabályozás alkotmányos jogfejlődési tapasztalatainak értékelése, *Hadtudomány*, 31. szám, ISSN 1588-0605
148. LEE, William W. – OWENS, Diana L. (2000): *Multimedia-Based Instructional Design*, Jossey-Bass/Pfeiffer Publisher, San Francisco (US), 359 p. ISBN 978 078 795 1597
149. LIPPAI Péter (2009): A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva, Doktori értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem
150. Magyar Honvédség összhaderőnemi doktrína (2018), Ált/44
151. Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)
152. METZ Ildikó (2024): A vármegyei Területi Védelmi Bizottság munkacsoportjainak bemutatása és működésük tapasztalatai. *Védelem Tudomány*, 9. évf. 4. sz, ISSN 2498-6194
153. Mindfulness for the military (2020), Human Performance Resources by CHAMP, (<https://www.hprc-online.org/mental-fitness/sleep-stress/mindfulness-military> Letöltés: 2023.04.08.)
154. MUHORAY Árpád – HÁBERMAYER Tamás – CZINCZÁR Krisztián (2019): Önkéntesség és kötelesség a katasztrófavédelmi beavatkozások során. *Hadtudomány* 2019/4., ISSN 1588-0605

155. MUHORAY Árpád – SCHWEICKHARDT Gotthilf (2014): Beavatkozó önkéntes tűzoltó egyesületek képzésének egyes kérdései. *Bólyai Szemle 2014/3.*, ISSN 1788-0211
156. MUHORAY Árpád – TEKNŐS László (2023): *A területi védelmi bizottság tagjai, a helyi védelmi bizottságok elnökei, valamint a területi szintű védelmi igazgatási és katasztrófavédelmi feladatok ellátásában közreműködők felkészítésének feladatai*, In.: *A katasztrófavédelem lakosságfelkészítési feladatai*. Főszerkesztő: SZABÓ Csaba, Pytheas Könyvmanufaktúra, 725 p. ISBN 978-615-5741-71-5
157. MUHORAY Árpád (2016): *Katasztrófaregelőzés I.* Egyetemi jegyzet. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest
158. MUHORAY Árpád (2019): *A katasztrófavédelmi igazgatás rendszere, helye, szerepe a védelmi igazgatási feladatok ellátása során*, In: *A védelmi igazgatás rendszere és a honvédelmi igazgatással való kapcsolatának elméleti és gyakorlati összefüggései*, Szerkesztette HORNYACSEK Júlia, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 156 p. ISBN 9786155945670
159. MUHORAY Árpád (2019): *A veszélyhelyzetek kihirdetését igénylő helyzetek és azok korszerű megoldása a gyakorlatban*, In.: *A védelmi igazgatás működési gyakorlati tapasztalatai napjaink kihívásainak tükrében*, Szerkesztette: HORNYACSEK Júlia. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 106 p. ISBN 9786155945663
160. MUHORAY Árpád (2021): A katasztrófavédelem kihívásai a 21. században a Nemzeti Biztonsági Stratégia tükrében. In.: Nemzeti Közszerológati Egyetem Védelem-biztonsági Szabályozási Kormányzástani Kutatóműhely, Védelmi-biztonsági Szabályozási Műhelytanulmányok 2021/16. Szerkesztő: KÁDÁR Pál, ISSN 2786-2283
161. MUHORAY Árpád (2022): A katasztrófavédelem a védelmi és biztonsági feladatok tükrében, *Polgári Védelmi Szemle XIV. évfolyam, Különszám*, ISSN 1788-2168
162. MUHORAY Árpád (2022): A katasztrófavédelem irányítási modelljének vizsgálata, In.: *Studdia Doctorandorum Alumnae* Válogatás a DOSz Alumni Osztály tagjainak doktori munkáiból, Szerkesztő: SZABÓ Csaba Budapest, ISSN 2630-8401
163. MUHORAY Árpád (2024): A fokozatos válságkezelés a védelmi és biztonsági igazgatásban. In.: Nemzetközi Tudományos Konferencia a Katasztrófák Csökkentésének Világnapja alkalmából, *Védelem Tudomány 9. Évf. Különszám*. ISSN 2498-6194
164. MUHORAY Árpád (2024): Védelmi és biztonsági igazgatás új szempontok

- szerint. *Védelem Tudomány*, 9. Évf., Különszám: VI. Polgári Védelmi Munkaműhely (2024) Konferencia különszám, ISSN 2498-6194
165. MUHORAY Róbert András (2019): Vezetőképzések összehasonlítása a civil életben és a Magyar Honvédségben, *Hadtudományi Szemle*, 12. évf. 4. sz., ISSN 2060-0437
 166. MUHORAY Róbert András (2023): *A képzések szerepe a kompetencia- és szokásalakításban a Magyar Honvédségnél*, In KRAJNC Zoltán: *A hadtudomány aktuális kérdései 2021*, Ludovika Kiadó, Budapest, p. 339. ISBN 978-963-531-950-3
 167. NAGYBÁNYAI NAGY Olivér – PONGOR Orsolya - HADARICS Márton (2014): *DISC - A mindennapi kommunikáció és viselkedés titka*, Psidium Onilneteszek Kft., Érd, 304 p. ISBN 978 963 08 8828 8
 168. NÉGYESI Imre - KISS Csaba (2024): A mesterséges intelligencia a hadisérültek rehabilitációjában, *Hadtudományi Szemle*, 17. évf. 1. sz., ISSN 2060-0437
 169. NÉGYESI Imre (2021): A katonai kognitív intelligencia fejlesztésének lehetőségei mesterséges intelligencia alkalmazásával., *Honvédségi Szemle*, 149. évf. 6. sz., ISSN 2732-3226
 170. NÉGYESI Imre (2024): *A mesterséges intelligencia katonai felhasználásának lehetőségei*, Zrínyi Kiadó, Budapest, 229 p. ISBN 978 963 327 902 1
 171. NÉMETH András – VIRÁGH Krisztián (2022): Mesterséges intelligencia és haderő – A mesterséges intelligencia területei, *Haditechnika*, 2022/4., ISSN 1786-996X.
 172. NÉMETH Zoltán (2020): Alternatívák a NATO döntéshozatali folyamatának felgyorsítására., *Honvédségi Szemle* 148. évf. 2. sz., ISSN: 2060-1506
 173. NOVÁKY Mónika (2022): Az európai önkéntes humanitárius segítségnyújtási képességek magyarországi alkalmazásának jogi és műszaki fejlesztése a katasztrófavédelemben. In.: *Studdia Doctorandorum Alumnae* Válogatás a DOSz Alumni Osztály tagjainak doktori munkáiból, Budapest, Szerkesztő: SZABÓ Csaba II. kötet, ISSN 2630-8401
 174. Összhaderőnemi vezető altiszti tanfolyama (2021)
 175. Összhaderőnemi vezető altiszti tanfolyama (2023)
 176. PALMER, Helen (1991): *The Enneagram: Understanding yourself and the others in your life*, Harper Publisher, San Francisco (US), 1991, 416 p. ISBN 978-0062506832
 177. PÁNTYA Péter tűzoltó főhadnagy: *Zárt térben történő tűzoltói beavatkozások kockázatainak csökkentése*. Doktori (PhD) disszertáció 2011. Budapest, Zrínyi Miklós

178. PATON, D. – JOHNSTON, D. (2001): Disasters and communities: vulnerability, resilience and preparedness, *Disaster Prevention and Management*, 10. évf. 4. sz., pp. 270-277. ISSN: 0965-3562
179. PETRÓCZY Levente (2023): A Magyar Honvédség digitális transzformációt hajt végre, honvedelem.hu, 2023.01.23. (Letöltés: 2023.03.17., <https://honvedelem.hu/hirek/a-magyar-honvedseg-digitalis-transzformaciott-hajt-vegre.html>)
180. PETRUSKA Ferenc (2019): *A honvédelmi igazgatás jogszabályi háttere*, In: *A védelmi igazgatás rendszere és a honvédelmi igazgatással való kapcsolatának elméleti és gyakorlati összefüggései*, Szerkesztette HORNYACSEK Júlia, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 156 p. ISBN 9786155945670
181. PHILLIPS, Jack J. – PHILLIPS, Patricia Pulliam (2016): *Handbook of training evaluation and measurement methods*, Routledge Publisher, Oxon (UK), 532 p. ISBN 9781317632559
182. PHILLIPS, Jack J. – STONE, Ron Drew (2000): *How to measure training results*, McGraw Hill Publisher, New York (US), 284 p. ISBN 978-0071387927
183. POGÁCSÁS Imre (2023): A nemzetgazdaság védelmi és biztonsági célú felkészítése és mozgósítása – a Vbö. IV. fejezete. In: *A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja*, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerzői Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástani Kutatóműhely, Budapest, ISSN 2786-2283
184. PORKOLÁB Imre (2019): *A stratégia művészete*, HVG Kiadó, Budapest, 240 p. ISBN 9789633048351
185. PORKOLÁB Imre (2019): Szervezeti adaptáció a Magyar Honvédségben: küldetésalapú vezetés 2.0 a digitális transzformáció korában, *Honvédségi Szemle*, 147. évf., 1. sz., ISSN: 2732-3226.
186. REBER Paul (2010): What Is the Memory Capacity of the Human Brain? *Scientific American*, May 2010, ISSN 1946-7087 (Letöltés: <https://www.scientificamerican.com/article/what-is-the-memory-capacity/> 2020.11.15.)
187. RÉPÁCZKI Rita – JUHÁSZ Márta (2015): A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében, *Alkalmazott pszichológia* 15 évf. 3. sz., ISSN 3004-0906

188. RESTÁS Ágoston: *A tűzoltásvezetők kényszerhelyzeti döntéshozatala*. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem. Gazdálkodástani Doktori Iskola. Budapest 2012.
189. RISO, Don Richard – HUDSON, Ross (1999): *Személyiségtípusok*, Park Könyvkiadó, Budapest, 559 p. ISBN 963-530-661-X
190. SÁNDOR KIS András (2011): A Tisza Többnemzeti Műszaki Zászlóalj feladatai, különös tekintettel az árvízvédelmi szerepére, *Műszaki Katonai Közlöny, XXI. évfolyam különszám 2011. december*, ISSN 2063-4986.
191. SCHARRE, Paul (2018): *Army of none: Autonomous weapons and the future of war*, W.W. Norton & Company, New York (US), 448 p. ISBN 978 0 39360 898 4
192. SCHILD Marianna (2014): A katonai létből adódó krízishelyzetek pszichológiai hátterei, *Műszaki Katonai Közlöny, XXIV. évf. 1. sz.*, ISSN 2063-4986
193. SCHULTZ, Wolfram – APICELLA, Paul – LJUNGBERGB, Tomas (1993): Responses of Monkey Dopamine Neurons to Reward and Conditioned Stimuli during Successive Steps of Learning a Delayed Response Task, *The Journal of Neuroscience*, 13. évf. 3., ISSN 1529-2401
194. SCHWEICKHARDT Gotthilf (2018): *A katasztrófavédelem rendszere*, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 118 p. ISBN 9786155845574
195. SCWEICKHARDT Gotthilf (2017): *A hivatásos katasztrófavédelmi szervműveletirányítási modellje*, In: *Közszolgálati műveletirányítási rendszerek. A közös közszolgálati gyakorlat elméleti alapjai* Studia Universitatis Communia Dialóg, Szerkesztette: KOVÁCS Gábor Campus Kiadó, 142 p. ISBN 9786155845291
196. SIMON, H. A. (1955): A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69. évf. 1. szám, ISSN 0033-5533
197. SIMON, H. A. (1956): Rational choice and the structure of the environment, *Psychological Review*, 63. évf. 2. szám, ISSN 0033-295X
198. SIMON, H. A. (1960): *The New Science of Management Decision.*, Harper & Brothers Publishers, New York, 50 p. Library of Congress catalog card number: 60-15199
199. SINEK, Simon (2017): *A jó vezetők esznek utolsónak*, HVG Kiadó, Budapest, 384 p. ISBN 978 963 3044 551
200. SÜLE Attila (2012): *A honvédelmi katasztrófavédelmi rendszer (HKR)*, In: TOKOVICZ József - KÁDÁR Pál - SÜLE Attila - BORSOS József - JUHÁSZ László - PETNEHÁZI Ferenc - MOLNÁR László: *A magyar honvédség képességei és a*

katasztrófaelhárítás kihívásai 2000–2011, Zrínyi Kiadó, Budapest, 319 p. ISBN 2399999150543

201. SZAK Andrea – KENESSEI Zsolt (2023): A szervezetikultúra-modellek megjelenése és hasznosíthatósága a Magyar Honvédségben, *Honvédségi Szemle*, 151. évf. 2. sz., ISSN 2732-3226
202. SZALONTAY Zoltán (2018): *BI trendek 2018-ban – Az üzleti intelligencia fejlődésének fő irányai 2018-ban* (2018.01.16.) Letöltés: <https://www.controllingportal.hu/bi-trendek-2018-ban>, 2025.03.09.)
203. SZÁNTÓ Richárd – WIMMER Ágnes – ZOLTAYNÉ Paprika Zita (2011): *Döntéseink csapdájában*, Alinea Kiadó, Budapest, 416 p. ISBN 978-963-9659-70-4
204. SZELEI Ildikó (2018): A tanulási szokások vizsgálata felsőoktatásban tanuló hallgatók körében., *Hadmérnök*, 13. évf. 4., ISSN 1788-1919
205. Szenes Zoltán (2015): A védelemgazdaság helyzete Magyarországon. *Katonai Logisztika*, 23. évf. 2. sz., ISSN 1789-6398
206. TEKNŐS László (2022): A lakosság és az anyagi javak védelmének újszerű értékelése és feladatai a klímaváltozás okozta veszélyhelyzetben. In.: *Studdia Doctorandorum Alumnae* Válogatás a DOSz Alumni Osztály tagjainak doktori munkáiból. Budapest, Szerkesztő: SZABÓ Csaba, II. kötet, ISSN 2630-8401
207. Tolna Vármegyei Területi Védelmi Bizottság Katasztrófavédelmi Munkacsoport Ügyrendje (2024.12.15.)
208. TONIN, Matej (2019): *Artificial Intelligence: Implications for NATO's Armed Forces*, (<https://www.nato-pa.int/document/2019-stcttc-2019-report-artificial-intelligence-tonin-149-stctts-19-e-rev1-fin> letöltés 2025.02.13.)
209. TÖLGYES Ágnes (1994): Szervezeti tanulás, *Vezetéstudomány*, 1994. 6. sz., ISSN 0133-0179
210. TRAUMATOL, J. Chin (2021): Military-related posttraumatic stress disorder and mindfulness meditation: A systematic review and meta-analysis, *National Library of Medicine*, v24/4., ISSN 0090-3132 (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8344114/> Letöltés: 2023.04.08.),
211. TVERSKY, Amos - KAHNEMAN, Daniel (1974): Judgment under uncertainty: Heuristics and biases., *Science*, Vol. 185., No. 4157., ISSN 1095-9203
212. UJHÁZY László (2024): *Mi változott Szun Ce óta. Vezetés az egyházban és a közszolgálatban. Tanulmánygyűjtemény*, Szerkesztette: GÖCZE István, A Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa Szociáletikai Bizottsága Budapest

213. UJHÁZY László: *A minőség diadala a mennyiség felett. interjú a küldetésalapú vezetésről*, 2024.06.16. Honvédelem, (<https://honvedelem.hu/hirek/a-minoseg-diadala-a-mennyiseg-felett.html>) letöltés: 2025.07.12.)
214. VASS Gyula – TÁTRAI János (2023): *A közigazgatási vezetők katasztrófavédelmi felkészítésének feladatai*, Főszerkesztő: SZABÓ Csaba *A katasztrófavédelem lakosságfelkészítési feladatai*, Pytheas Kiadói és Grafikai Szolgáltató Kft., Budapest, 725 p. ISBN 978-615-5741-71-5
215. VASS Gyula (2023): *A közigazgatási vezetők katasztrófavédelmi felkészítésének feladatai*, In.: *A katasztrófavédelem lakosságfelkészítési feladatai*. Főszerkesztő: SZABÓ Csaba, Pytheas Könyvmanufaktúra Budapest, 725 p. ISBN 978-615-5741-71-5
216. VASS Gyula Géza – KÁTAI-URBÁN Lajos (2022): A katasztrófavédelmi felsőoktatási képzés fejlődése és jövője. *Belügyi Szemle*, 2022/10. sz., ISSN 2677-1632
217. VON NEUMANN, J., - MORGENSTERN, O. (2021): *Theory of Games and Economic Behavior*, GreatBookPrices, Columbia (MD), USA, 660 p. ISBN 978 840 184 850 6
218. WOOD, Wendy - NEAL, David (2007): A new look at habits and the habit-goal interface, *Psychological Review*, Vol. 114, No. 4, ISSN 1939-1471
219. ZÁKÁNY Péter (2023): *A védelmi és biztonsági tervezés rendszere, összefüggések a NATO és a hazai tervezési rendszerekkel – a Vbő. III. fejezete*, In: *A védelmi és biztonsági szabályozás magyarországi reformja*, Szerkesztette: KÁDÁR Pál, Nemzeti Közszerológálati Egyetem Védelmi-Biztonsági Szabályozási és Kormányzástanai Kutatóműhely, 318 p. ISBN 978-963-498-595-2
220. ZAKÁRNÉ HORVÁTH Ida (2003): *Készségek, Képességek, Kompetenciák fejlesztése*, Módszertani füzetek, Modinfo Kft., Nyíregyháza (http://www.knok.adatpark.hu/letoltesek/dokumentumok/Modinfo_Keszsegek_kepess_egek_kompetenciak_fejlesztese.pdf) Letöltés 2023.04.16.)
221. ZOLTAYNÉ Paprika Zita (2005): *Döntéelmélet*. Alinea Kiadó. Budapest, 600 p. ISBN 963 866 5122

A szerző témakörben készült publikációs jegyzéke

1. Farkas János - Muhoray Róbert - Szabó Péter (2018): Szokásaink fogságában - Mi tesz minket szolgává vagy úrrá?, MotiBooks Kiadó (Guruló Egyetem Kft.), ISBN: 9786155420672
2. Farkas János - Muhoray Róbert – Szántai Zsolt - Szabó Péter (2019): A tudat hatalma, lektorált könyvfejezet, MotiBooks Kiadó (Guruló Egyetem Kft.), ISBN: 978-615-5420-88-7
3. 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
4. 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
5. 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
6. 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
7. 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.
8. Muhoray Róbert András (2021): A kiképzés során elsajátítandó szokások és hatásuk a Katasztrófavédelemnél., Polgári Védelmi Szemle 14: DAREnet projekt Különszám 2022., pp. 216-227.
9. 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
10. Muhoray Róbert András (2022): A kiképzés során elsajátítandó szokások és hatásuk a Katasztrófavédelemnél. (PowerPoint-bemutató (vedelem.hu)).
11. Muhoray Róbert András - Muhoray Árpád (2022): Áldozati mentalitás és félelmek katasztrófavédelemben., 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

12. 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
13. 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

Előadások

1. A Magyar Honvédség kompetenciáinak változása VUCA környezetben. Változás, újratervezés és fejlődés Tudományos Konferencia, on-line (PTE), 2020. november 6.
2. A szokások hatása a döntéshozatalra az információs műveletek tükrében. Rendészet - Tudomány - Aktualitások, A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével – 2020, on-line (NKE RTK), 2020.12.10.
3. Kognitív és gyakorlati eszközök a szokások megváltoztatására a Törzstiszti képzésben. Hadtudomány és a 21. század online konferencia NKE 2021.02.24.
4. A kiképzés során elsajátítandó szokások és hatásuk a Katasztrófavédelemnél. Természeti Katasztrófák Csökkentésének Világnapja Nemzetközi Tudományos Konferencia – NKE, 2021.10.20.
5. Vezetői pozícióval szembeni elvárások és félelmek a tiszthelyettesi és tiszti képzésben résztvevőknél A Hadtudomány és a 21. század Konferencia – on-line NKE, 2022.02.24.
6. A kiképzés során elsajátítandó szokások és hatásuk a katasztrófavédelemnél, Katasztrófák Csökkentése Világnapja alkalmából – off-line NKE 2024.11.25.

Mellékletek

Mellékletek jegyzéke

1. sz. melléklet Ábrák, képek, táblázatok jegyzéke	254
2. sz. melléklet Fontosabb rövidítések jegyzéke	256
3. sz. melléklet Személyiségtípusok és az egyes személyiségtípusokhoz tartozó döntéshozatali, szokásváltoztatási megközelítések	257
4. sz. melléklet A képzések hatékonyságmérésének módszere	263
5. sz. melléklet Katasztrófavédelem alapképzési szak ajánlott tanterve	269
6. sz. melléklet A katasztrófavédelmi felkészítés követelményei	275
7. sz. melléklet A Területi Védelmi Bizottságokkal történő együttműködésre kijelölt honvédségi szervezetek	281
8. sz. melléklet A HKR végrehajtó munkacsoportjai	283

1. sz. melléklet Ábrák, képek, táblázatok jegyzéke

Ábrák

1.	sz. ábra Szervezeti tanulási folyamat	28
2.	sz. ábra A szokáshurok elemei	49
3.	sz. ábra Blake Mouton féle vezetői rács	113
4.	sz. ábra A katasztrófavédelmi operatív munkaszervek kapcsolattartási rendje	120
5.	sz. ábra Az operatív törzs felépítése törzskari vezetésnél	121
6.	sz. ábra A katasztrófák egy lehetséges csoportosítása	123
7.	sz. ábra A szolgálati beosztásba kerülés és a továbbképzések lehetősége	133
8.	sz. ábra A tiszti szolgálati beosztásba kerülés és a továbbképzések lehetősége	136
9.	sz. ábra A Területi Védelmi Bizottság felépítése, tagjai, a munkájában résztvevők	145
10.	sz. ábra A Helyi Védelmi Bizottság strukturális felépítése, a bizottság tagjai, a munkájában részt vevők	149
11.	sz. ábra Az Operatív Törzsek feladatellátásának céljai	158
12.	sz. ábra a HKR kapcsolódása az országos rendszerhez	178
13.	sz. ábra A katonai körzetek bázisalakulatai	201
14.	sz. ábra A magyar műszaki század felépítése	218

Táblázatok

1.	sz. táblázat Az optimális és kielégítő döntéshozatal összehasonlítása	59
2.	sz. táblázat Különbségek az KVT Pilot és KVT 2022 képzési tematikában	80
3.	sz. táblázat Különbségek a HAT Pilot és HAT 2022 képzési tematikában	89
4.	sz. táblázat Különbségek az EZT és EZT 2022 képzési tematikában	95
5.	sz. táblázat Különbségek az ÖVAT és ÖVAT 2023 képzési tematikában	104
6.	sz. táblázat Országok lakosság és önkéntesek száma	137
7.	sz. táblázat Tréning hatékonyságmérés formák összehasonlítása	264
8.	sz. táblázat Mérési szintek	266

Képek

1.	sz. kép Hallgatói Katasztrófavédelmi Operatív Törzsek a 2023. évi Közös Közszolgálati Gyakorlaton	162
2.	sz. kép A Tisza Tarpa-Tivadar közötti jobb oldali töltésszakadása	216
3.	sz. kép Szentes,” Szőke Lavina” gyakorlat. A Többnemzeti Műszaki Zászlóalj gyakorlaton bizonyította alkalmasságát	219
4.	sz. kép A Magyar Honvédség erői árvízi védekezéskor, 2006.	221
5.	sz. kép A Magyar Honvédség erői a 2006-os árvíznél a Körös folyónál	223

2. sz. melléklet Fontosabb rövidítések jegyzéke

DISC személyiségtípusok (Mozaikszó): Domináns (Dominant), Befolyásoló (Influential), Stabil (Steady), Lelkiismeretes (Conscientious).

INSARAG - International Search and Rescue Advisory Group - Nemzetközi Kutató Mentő Tanácsadó Testület

HKR - Honvédelmi Katasztrófavédelmi Rendszer

MH AA - Magyar Honvédség Altiszti Akadémia

MH AA ATKK - Magyar Honvédség Altiszti Akadémia Altisztképző Központ

METT-CT - Mission, Enemy, Terrain, Troops Available, Time, Civil Considerations – azaz feladat, ellenség, terep, saját erők, idő és civil lakosság változók.

TLP - Troop Leading Procedures (Csapatvezetési eljárások) - század- és az alatti szintű katonai tervezés részeként a harctér különböző aspektusait leíró rövidítés

TMZ - Tisza Többnemzetiségű Zászlóalj

VUCA - Volatile (gyorsan változó), Uncertain (kiszámíthatatlan), Complex (bonyolult, összetett) és Ambiguous (bizonytalan) környezet

3. sz. melléklet Személyiségtípusok és az egyes személyiségtípusokhoz tartozó döntéshozatali, szokásváltoztatási megközelítések

Többféle személyiségtípológia és személyiségkarakterisztika lelhető fel a szakirodalomban. Mindegyik jól használható, de csak akkor, ha megtanuljuk az egyes típusokra vonatkozó jegyeket összességében vizsgálni, és nem csak kiragadunk belőle egy-egy jellemzőt. Tapasztalatom szerint az emberek többsége sajnos csak egy-egy jellemzőt figyel, így könnyen összetévesztheti a vele szemben lévő fél a megfigyelőt.

A legismertebb személyiségtípológiák:

- Jung féle Introvertált-Extrovertált,
- Hippokratész féle Szangvinikus-Melankolikus-Flegmatikus-Kolerikus,
- DISC,
- Enneagram,
- MBTI.

A személyiségtípusok, -karakterek ismerte azért fontos, mert a vezető az alárendeltjeit ilyen módon is ismerve sikeresebben tudja őket motiválni, döntési helyzetbe hozni, valamint ismerni fogja erős és gyenge pontjaikat is, amelyeket számításba tud venni nehéz helyzetekben is.

Dolgozatomban az általam leginkább használt személyiségkarakterisztikát, az Enneagramot fogom részletesen bemutatni. Tapasztalatom szerint az Enneagramban használt karakterek jól használhatók különböző szituációkban és stresszhelyzetekben is, valamint a vezető nem fog általánosítani, vagy ítélni a másik személy felett sem.

DISC személyiségtípusok hatása a döntéshozatalra

A döntéshozatal egy komplex folyamat, amelyet számos tényező, többek között a személyiségtípusok is befolyásolnak. A DISC személyiségmodell négy fő típust különböztet meg: Domináns (Dominant), Befolyásoló (Influential), Stabil (Steady), Lelkiismeretes (Conscientious). Ez a modell segít megérteni, hogy az egyének hogyan reagálnak a kihívásokra, hogyan kommunikálnak, és milyen módon hoznak döntéseket.³⁶¹

- Domináns (D – Dominant): Célorientált, határozott és versengő.
- Befolyásoló (I – Influential): Társaságkedvelő, kommunikációközpontú és meggyőző.
- Stabil (S – Steady): Támogató, együttműködő és türelmes.

³⁶¹ A 4 DISC-személyiségtípus, amelyek ismerete segíthet az értékesítésben, a menedzsmentben és a HR-ben is (A 4 DISC személyiségtípus: hogyan alkalmazzuk őket az értékesítésben, a menedzsmentben és a HR-ben | Laba üzleti iskola Letöltés: 2025.02.25.)

- Lelkiismeretes (C – Conscientious): Precíz, analitikus és szabálykövető.

Ezek a személyiségtípusok eltérő módon viszonyulnak a döntéshozatalhoz, különböző stratégiákat alkalmazva a problémák megoldására.

*A DISC típusok és a döntéshozatal*³⁶²

Domináns (D) döntéshozatal

A domináns személyiségtípusokra a gyors, határozott és célorientált döntéshozatal jellemző. Ők inkább kockázatot vállalnak, és kevésbé hajlamosak a részletek hosszadalmas elemzésére.

Jellemzőik:

- Erőteljes, gyors döntések: Nem vesztegetik az időt hosszas elemzésekre.
- Kockáztvállalás: Hajlamosak nagyobb kockázatokat vállalni, hogy gyors eredményeket érjenek el.
- Célorientáltság: A hosszú távú célok elérésére összpontosítanak, és nem riadnak vissza a konfliktusoktól.

A domináns típusok vezetői pozíciókban gyakran hatékony döntéshozók, de néha figyelmen kívül hagyhatják a részleteket és az emberi tényezőket.

Befolyásoló (I) döntéshozatal

A befolyásoló típusok társaságkedvelők, és döntéseikben nagy szerepet játszanak az érzelmek és az emberi kapcsolatok. Ők kevésbé analitikusak, és inkább intuitív módon döntenek.

Jellemzőik:

- Intuitív és érzelmi döntéshozatal: Inkább az érzelmeikre és a kapcsolataikra hagyatkoznak, mint a tényekre.
- Kommunikatív stílus: Fontos számukra mások véleménye, és gyakran bevonják a csapatot a döntéshozatalba.
- Kreativitás és rugalmasság: Nem ragaszkodnak mereven a szabályokhoz, hanem inkább új lehetőségeket keresnek.

Bár kreatív és inspiráló vezetők lehetnek, hajlamosak az impulzív döntésekre és az információk felszínes kezelésére.

Stabil (S) döntéshozatal

A stabil típusok nyugodtak, megbízhatók és együttműködőek. Döntéshozataluk megfontolt, és hajlamosak mások véleményét figyelembe venni.

Jellemzőik:

³⁶² NAGYBÁNYAI NAGY Olivér - PONGOR Orsolya - HADARICS Márton (2014): DISC - A mindennapi kommunikáció és viselkedés titka, Psidium Onilneteszek Kft., Érd, pp. 135-185.

- Konszenzuskeresés: Hajlamosak csoportos döntéshozatalra és a harmónia fenntartására.
- Megbízhatóság: Stabil döntéseket hoznak, de néha túlságosan óvatosak lehetnek.
- Konfliktuskerülés: Kerülik a gyors vagy radikális döntéseket, és inkább a biztonságot részesítik előnyben.

A stabil típusok kiváló csapatjátékosok, de néha nehezen hoznak gyors vagy határozott döntéseket.

Lelkiismeretes (C) döntéshozatal

A komoly típusok analitikus, logikus gondolkodásmóddal rendelkeznek, és döntéseiket alapos adatgyűjtésre alapozzák. Nagy hangsúlyt fektetnek a szabályokra és a pontosságra.

Jellemzőik:

- Adatvezérelt döntéshozatal: Minden döntésüket alapos elemzés előzi meg.
- Szabály- és precizitás-orientáltság: Kiemelten fontos számukra a strukturált gondolkodás.
- Perfekcionizmus: Gyakran halogatják a döntéseket, mert tökéletes megoldást keresnek.

A komoly típusok kiválóak az összetett problémák elemzésében, de néha túl lassan döntenek, és nehezen alkalmazkodnak a változó körülményekhez.

Az Enneagram személyiségkarakterek hatása a döntéshozatalra

A döntéshozatal az emberi viselkedés egyik alapvető aspektusa, amelyet számos tényező befolyásol, beleértve az érzelmeket, a kognitív folyamatokat, valamint a személyiségjegyeket. Az Enneagram egy olyan személyiségmodell, amely kilenc különböző karaktertípusba sorolja az embereket, és részletesen elemzi azok gondolkodásmódját, érzelmi dinamikáit és viselkedési mintázatait. Az egyes karaktereket számokkal jelölik, mivel sok fajta elnevezésük van, ezáltal is csökkenthetőek a téves asszociációk, vagy rossz következtetések. A karakter gyerekkorban megélt, mély érzelmeket kiváltó konfliktus alapján alakul ki, amely egy énvédelmi mechanizmust alakít ki mindenkiben. Nincs sem jó vagy sem rossz karakter.³⁶³

Az Enneagram rendszert többféleképpen lehet felhasználni. Jobban megértheti ennek ismeretében saját magát és másokat az egyén, valamint az egyes események bekövetkezésének és a válaszreakciók okait. Minden típusnak van jó és rossz oldala. Ha megismerjük saját, illetve alárendeltjeink karakterét, akkor felismerjük az egyes emberek erősségeit és gyengeségeit. Rájövünk arra, hogy egyes személyekkel (karakterekkel) miért tudunk könnyebben kijönni, másokkal miért nehezebben, valamint megtanuljuk a másik személyben lévő gyengeségek

³⁶³ RISO, Don Richard - HUDSON, Ross (2014): Személyiségtípusok, Park Könyvkiadó, Budapest, pp. 34-57.

megfelelő kezelését is.

Tekintettel arra, hogy mindenki egyéni bánásmódot igényel, ezért az Enneagram segíthet a társas kapcsolatok kialakításában a munkahelyen és a magánéletben egyaránt. A parancsnokok, vezetők és törzskari személyek (pl.: zászlósok) számára az Enneagram nagy segítséget nyújthat a feladatok személyre szabott delegálásához, valamint a beosztottak motiválásához.

A kilenc karakter nem tekinthető egymástól elszigetelt, különálló egységként. Az egyes karakterek között sok kapcsolat van. Az Enneagram a kilenc karaktert ezért több egységre bontja: triászokra, színezetre és iránymozgásokra.

Az *ösztön triászba* a 8-as, a 9-es, és az 1-es karakterek tartoznak. Alapproblémájuk az független cselekvés és a társadalmi megfelelés közötti ellentét kezelése. Rendkívül fontos számukra az önállóság érzése, megélése. Hatással akarnak lenni a világra. Ha ez nem lehetséges, akkor azt akarják elérni, hogy a külvilág ne irányítsa őket. Igyekeznek az ösztöneikre hallgatni. Alapérzésük a düh. Nehézségük van ennek megfelelő kifejezésével. Ezért vagy elfojtják azt, (9-es és 1-es karakter) vagy túlságosan is megélik azt (8-as) karakter. A 8-as mindenkit irányítani akar, és ha ez nem sikerül, akkor tombolni fog. A 9-es kerül minden konfliktust, és magába fojtja dühét, megtiltja magának, hogy a benne lévő düh bármilyen formában is a felszínre kerüljön. Az 1-es pedig a tökéletesség álcája és a szabályok mögé bújik, hogy ne élje meg a düh kellemetlen érzését.³⁶⁴

Az *érző triászba* a 2-es, 3-as, 4-es karakterek tartoznak. Számukra legfontosabb az érzelmek, a mások szeretetének megélése. Elsődlegesen a külvilágnak akarnak megfelelni, ezért egy olyan image-t építenek fel, amelyet szerintük a külvilág elvár tőlük. Fontosak számukra mások véleménye, hogy hogy ítélik meg őket, és ebből a szeretet utáni vágyból létesítenek kapcsolatokat. Erősen hajlamosak a társaság, másoknak történő megfelelés miatt függőségekre. Alapérzésük a szeretet iránti vágy, ezért gyakran nem hiszik el magukról, hogy értékesek, nem elég jók, hogy önmagukért lehessen őket szeretni. A 2-es, 3-as karakter, kifelé fordul, míg a 4-es befelé. A 2-es azt hiszi, hogy akkor szerethető valójában, ha segít, másokról gondoskodik. A 3-as azt hiszi, hogy akkor lesz szerethető, ha sikereket tud felmutatni. Míg a 4-es úgy próbál meg szeretet nyerni, hogy különlegesnek próbálja magát mutatni (pl.: művész lesz).³⁶⁵

A *gondolkodó triászba* az 5-ös, a 6-os és a 7-es karakterek tartoznak. Számukra a (belső) biztonság megteremtése, megélése, a kételyek megszűnése érdekében a külső támogatás megszerzése a legfontosabb. Keresik a világban a helyüket. Félnak a bizonytalanságtól, a

³⁶⁴ RISO, Don Richard - HUDSON, Ross (1999): Személyiségtípusok, Park Könyvkiadó, Budapest, pp. 63-67.

³⁶⁵ RISO, Don Richard - HUDSON, Ross (1999): Személyiségtípusok, Park Könyvkiadó, Budapest, pp. 60-63.

fájdalom megélésétől, ezért folyamatosan keresik a stabilitást adó fogódzókat, támogatókat, és megoldási lehetőségeket. Gondolatviláguk nagyon, olykor túlzóan is erős, több helyről igyekeznek megnyugtatni magukat. Az 5-ös és 6-os karakter a külvilág változásaitól fél, ezért külső személytől várja a bizonyosságot, a 7-es belső félelmeit akarja elkerülni. Az 5-ös rendszerszemlélete révén a „résre a pajzson”-ra fókuszál. A 6-osok folyamatosan tekintélyszemély visszajelzésétől teszi függővé magát. A 7-es a belső világától, a benne lévő fájdalomtól fél, ezért mindent megtesz, hogy folyamatosan kívülre fókuszálhasson, kalandvágyó lesz, folyamatosan a bulit, a könnyedséget keresi.³⁶⁶

Az Enneagram kilenc személyiségkarakterei:

1. Perfekcionista (Reformer) – Az etikus, tökéletességre törekvő típus.
2. Segítő (Helper) – Az empatikus, másokat támogató típus.
3. Eredményorientált (Achiever) – A sikerorientált, hatékony típus.
4. Egyedi (Individualist) – Az érzékeny, introspektív típus.
5. Megfigyelő (Investigator) – Az analitikus, visszahúzódó típus.
6. Hűséges (Loyalist) – A biztonságra törekvő, óvatos típus.
7. Kalandor (Enthusiast) – A spontán, élménykereső típus.
8. Vezető (Challenger) – Az erős, domináns típus.
9. Békehozó (Peacemaker) – A konfliktuskerülő, harmóniára törekvő típus.

Ezek a karakterek jelentősen eltérő módon közelítik meg a döntéshozatalt, különböző motivációk és félelmek vezérlik őket.

Az Enneagram és a döntéshozatali stratégiák³⁶⁷

1. Perfekcionista döntéshozatal

A perfekcionista döntései során az objektivitásra és a szabályok betartására törekednek. Gyakran túlzottan részletekbe menők és hajlamosak a döntések halogatására, mert nem akarnak hibázni. Mivel erkölcsi elveik erősen befolyásolják őket, a döntéshozatali folyamatuk gyakran hosszabb, de következetes.

2. Segítő döntéshozatal

A segítők döntéseiket érzelmi szempontok alapján hozzák meg, gyakran figyelembe véve mások szükségleteit. Hajlamosak mások javára dönteni, még akkor is, ha ez személyes hátrányt jelent számukra. Ezért néha nehézséget okoz számukra az önérdek érvényesítése.

3. Eredményorientált döntéshozatal

³⁶⁶ RISO, Don Richard - HUDSON, Ross (1999): Személyiségtípusok, Park Könyvkiadó, Budapest, pp. 57-60.

³⁶⁷ PALMER, Helen (1991): The Enneagram: Understanding yourself and the others in your life, Harper Publisher, San Francisco (US), 1991, pp. 102-130.

Az eredményorientált személyiségek pragmatikus döntéshozók, akik a hatékonyságot és a sikert tartják szem előtt. Gyorsan döntenek, de hajlamosak figyelmen kívül hagyni az érzelmi tényezőket és a hosszú távú következményeket.

4. Egyedi döntéshozatal

Az individualisták döntéshozatala intuitív és érzelmek vezérelte. Gyakran a saját érzéseikre és művészi szemléletükre támaszkodnak, ami szubjektivitást eredményezhet a folyamatban.

5. Megfigyelő döntéshozatal

A megfigyelők döntéseik előtt alaposan elemzik az információkat, és csak akkor döntenek, ha elegendő adat áll rendelkezésükre. Ez előnyös lehet a komplex problémák esetében, de hajlamosak a döntéseket halogatni.

6. Hűséges döntéshozatal

A hűséges típusok kockázatkerülők, és gyakran keresnek megerősítést a döntéseikhez. Hajlamosak a csoportdöntésekre támaszkodni, és nehezen vállalnak önálló döntést.

7. Kalandor döntéshozatal

A kalandorok spontán döntéshozók, akik hajlamosak a gyors és impulzív választásokra. Nem szeretik a hosszú távú tervezést, és előnyben részesítik az új élményeket.

8. Vezető döntéshozatal

A vezetők határozottan és gyorsan döntenek, dominanciára és irányításra törekedve. Erőteljes vezetői szerepük miatt másokra is nagy hatással lehetnek a döntéshozatal során.

9. Békehozó döntéshozatal

A békehozók elkerülik a konfliktust, ezért döntéshozatali folyamataik gyakran lassúak és konszenzusra törekvőek. Hajlamosak mások döntéseihez igazodni.

4. sz. melléklet A képzések hatékonyságmérésének módszere

A képzési igények meghatározásának legáltalánosabb formáit az alábbi felsorolás tartalmazza:³⁶⁸

- A munkakör kompetencia igénye alapján meghatározható képzési igények;
- A kiválasztás során meghatározható képzési igények;
- A beillesztés során meghatározható képzési igények,
- A teljesítményértékelés során meghatározható képzési igények;
- A karriertervezés és támogatás során meghatározható képzési igények;
- A képzési igények meghatározása a szervezet jellemzői alapján.

A képzési igények pontos felmérésével elkerülhető, hogy az okozat (tünet) helyett a kiváltó okot kezeljük, ahhoz kapcsolódóan hajtsuk végre a fejlesztéseket.

A képzési igények feltérképezése után a tervezés fázisa következik, amely során meghatározásra kerülnek a képzés kialakításához kapcsolódó fejlesztői (emberi, időbeli) és pénzügyi erőforrás igények. A megvalósítás az oktatás szervezésétől a lebonyolításig tart. Legvégül az értékelés következik, amely alapján a képzésre vonatkozó konzekvenciákat lehet levonni, mind az egyén, mind az üzleti hatás alapján.

A képzések valódi hatékonyságának vizsgálata csak ritkán történik meg. Részben az ehhez szükséges ismeretek, az idő hiánya miatt, részben pedig a várható negatív, vagy semleges eredmény miatt. A képzések hatékonyságmérésének bonyolultságát jelzi, hogy gyakran lehetetlen elkülöníteni a tréning hatásait más hatásoktól, ezért pontos eredmények sem minden esetben adhatók.³⁶⁹

A tréningek mérésének folyamatát Donald Kirkpatrick határozta meg 1959-ben a Journal of American Society of Training Directors újságban írt cikkében (jelenleg az újság neve: T+D Magazine), ahol leírta, hogy négy szinten különböztethető meg a megszerzett tudás.³⁷⁰ A képzések hatékonyságának mérésével nemzetközileg is kiemelkedő szinten rajta kívül többek között Jack J. Phillips, Patricia Pulliam Phillips, Ron Drew Stone, Bill Lee, Diana Owens, Mary Broad, John Newstrom is foglalkozott.

Az alábbi táblázatban összehasonlítom az egyes hatékonyságmérési elméleteket, majd röviden

³⁶⁸ BALOGH Gábor - POÓR József - VINOGRADOV Szergej - ILLÉS B. Csaba - Tóth Katalin (2018): Személyzetfejlesztés, In: POÓR József et al: A HR gyakorlata, Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest, pp. 246-261. ISBN 978 963 295 766 1

³⁶⁹ PHILLIPS, Jack J. – STONE, Ron Drew (2000): How to measure training results, McGraw Hill Publisher, New York (US), p. xiv. ISBN 978-0071387927

³⁷⁰ <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/kirkpatrick.html> (letöltés 2013. április 13.)

kifejtem azok sajátosságait.

	Kirkpatrick³⁷¹	Phillips, Stone³⁷²	Lee, Owens³⁷³	Broad, Newstrom³⁷⁴
1. szint	Reakció	Reakció	Reakció	
2. szint	Tanulás	Tanulás	Tanulás	
3. szint	Magatartás	Alkalmazás		
4. szint	Eredmények	Üzleti eredmények	Teljesítmény	Transzfer
5. szint		ROI	ROI	

8. sz. táblázat Tréning hatékonyságmérés formák összehasonlítása, saját összehasonlítás (a szerző műve)

A táblázatban a szakemberek által kidolgozott hatékonyságmérési szinteket hasonlítottam össze:

Kirkpatrick az egyes szinteket a következő módon határozta meg:

- 1. szint - Reakció szintje: Hogy érezték magukat a résztvevők?
 - Értékelőlapok,
 - Interjúk segítségével;
- 2. szint - Tanulás szintje: Mennyit tanultak a résztvevők a program alatt?
 - Írásbeli teszt,
 - Szóbeli teszt
- 3. szint - Magatartás szintje: Változott-e a résztvevők viselkedése a tréning hatására?
 - Megfigyelés
- 4. szint - Eredmények szintje: Milyen haszna lett a szervezetnek a tréningek eredményeképpen?
 - költség-haszon mutatók
 - tréning megtérülési ráta (ROI);

Phillips és Stone a tréningek hatékonyságát egy kicsit továbbfejlesztették:

³⁷¹ KIRKPATRICK, Donald L. - KIRKPATRICK, Christian D. (2006): Evaluating Training Programs: The Four Levels, Berrett-Koehler Publisher, Oakland (US), pp. 3-81.

³⁷² PHILLIPS, Jack J. - STONE, Ron Drew (2000): How to measure training results, McGraw Hill Publisher, New York (US), pp. 1-34.

³⁷³ LEE, William W. - OWENS, Diana L. (2000): Multimedia-Based Instructional Design, Jossey-Bass/Pfeiffer Publisher, San Francisco (US), 221-260.

³⁷⁴ BROAD, Mary L. - NEWSTROM, John W. (1992): Transfer of Training, Relations Industrielles / Industrial Relations, Vol. 49, No. 1., pp. 197-198.

- 1. szint - Reakció és a tervezett akciók szintje: Hogyan viszonyultak a résztvevők a tréninghez és mit fognak másképp csinálni?
- 2. szint - Tanulás szintje: Mit tanultak a résztvevők?
- 3. szint - Munka közbeni alkalmazás szintje: Mi az, amit a megszerzett tudásból munka közben is alkalmaznak?
- 4. szint - Üzleti eredmények szintje: Milyen hatása volt a tréningnek az üzleti eredményekre?
- 5. szint - Befektetések megtérülésének szintje (ROI): Megtérült-e pénzügyileg a tréning a szervezet számára?

Lee és Owens szerint a képzések hatékonyságának mérése az alábbi módon értelmezhető:

- 1. szint - Reakció szintje: Hogy érezték magukat a résztvevők?
- 2. szint - Tanulás szintje: Mennyit tanultak a résztvevők a program alatt?
- 3. szint - Teljesítmény szintje: Megfigyelhető változások, amelyek a munkába is beépültek.
- 4. szint - Befektetések megtérülése: A képzés kimutatott pénzügyi haszna a cég üzleti mutatóiban vagy a szervezet számára.

Broad és Newstrom megközelítésében egy szint lényeges:

- 3. szint – Tudástranszfer: Mi az, amit a résztvevő a tréningen elsajátított ismeretekből használ a munkában?

Az összehasonlítás alapján megállapítható, hogy tréningek hatékonyságának mérése a munkába átültetett tudás mérésére, illetve annak üzleti eredményekre mért hatására igyekszik rávilágítani.

Alábbiakban Jack J. Phillips és Ron Drew Stone szerzőpáros által kidolgozott mérési módszerekkel fogom bővebben kifejtetni, amely a Kirkpatrick modellt vette alapul, és különválasztotta az 5. szintet (*Befektetések megtérülése*), illetve a *Nem számszerűsíthető hasznokat*.³⁷⁵

Az egyes szintek részletes meghatározását az alábbi felsorolásban összegeztem:

1. Reakció és a tervezett akciók szintje: azaz hogyan viszonyultak a résztvevők a tréninghez (mi az, ami tetszett nekik, mi volt számukra fontos, mit tanultak) és milyen cselekedeteket, változtatásokat fognak végrehajtani a tréning hatására. Ezeket többnyire kérdőívek, értékelőlapok, illetve személyes visszajelzés segítségével összegzik.

³⁷⁵ PHILLIPS, Jack J. - STONE, Ron Drew (2000): How to measure training results, McGraw Hill Publisher, New York (US), pp. 3-27.

Hátránya, hogy nem méri, milyen új tudásra tettek szert a résztvevők, vagy amit tanultak az beültetésre kerül-e a mindennapi munkába;

2. Tanulás szintje: arra fókuszál, hogy a résztvevők mit tanultak, milyen készségeket sajátítottak el, miben fejlődtek. Ezt a szintet többnyire különböző tesztekkel, interjúkkal mérik;
3. Munka közbeni alkalmazás szintje: arra a kérdésre keresi a választ, hogy használják-e az újonnan megszerzett tudást, készséget, képességet a munkájuk közben? Ha igen, milyen mélységben alkalmazzák tréningen tanultakat, ha nem, akkor pedig miért nem? Ezt formális (teszt) és informális (megfigyelés) módszerekkel lehet mérni, ezt többnyire a munkahelyi környezetben végzik;
4. Üzleti eredmények szintje: azt vizsgálja, hogy milyen hatása volt a tréningnek az üzleti eredményekre, hogyan változtak az egyén, illetve a vállalat eredményei, mutatói;
5. Befektetések megtérülésének szintje (ROI): ez a szint azt méri, hogy a tréning költsége az összes járulékos költséggel és erőforrásokkal együtt milyen eredményt hozott, azaz megtérült-e pénzügyileg a befektetés az emberi erőforrásba.

$$R (\%OI) = \frac{\text{Tréning nettó haszna}}{\text{Tréning költségek}} \times 100;$$

Nem számszerűsíthető hasznok: olyan adatok, amelyek nem vagy nem feltétlenül szükséges, hogy pénzügyileg kimutatóak legyenek. Pl.: csapatmunka-, ügyfél elégedettség-, ügyfélmegtartás-, dolgozói elégedettség növekedése.

Phillips és Stone megközelítésében a tréningek hatékonyságmérésének öt szintje, illetve hat típusa van.

A tréning hatékonyságának mérésénél figyelemmel kell lennünk arra, hogy az egyes szinteken a képzések hány százaléka mérhető.

A szintek mérését az alábbi táblázat tartalmazza:

Mérési szint	Elvégezhető a tréningek %-ában
1. szint	100%
2. szint	50%
3. szint	30%
4. szint	20%
5. szint	10%

9. sz. táblázat: Mérési szintek Forrás: Jack J. Phillips, Ron Drew Stone (2000): How to measure training results, McGraw-Hill, San Francisco, p.19.

A táblázat jól mutatja, hogy a képzések magasabb szintű mérése, amely az igazán jelentős visszajelzést adná a szervezet számára, csak a tréningek kisebb részében megvalósítható, mivel bonyolult eljárások és rengeteg plusz információ szükséges kiszámításukhoz.

Alapfeltevése a modellnek, ha magasabb szinten szeretnénk eredményt kimutatni, akkor rendelkezünk kell az azt megelőző szinten értékelhető eredménnyel. Azaz, ha a résztvevő nem elégedett, valószínűleg nem, vagy csak keveset tanult, amit ezért nem fog tudni a gyakorlatba átültetni, és ebből feltételezhető, hogy a képzés kevés hatást fog gyakorolni az üzleti eredményekre, és a tréning költsége feltehetően nem fog megtérülni.

Célkitűzések meghatározása a képzések mérésének folyamatában³⁷⁶

A célkitűzések meghatározása a szervezetekben felülről lefelé történik. Azaz először a szervezeti szintű célok kerülnek meghatározásra, és csak ezt követően kerülnek lebontásra szervezeti célok a személyek szintjére. Ezért a képzések hatékonyságának tervezése során is érdemes a szervezeti célkitűzésekkel összhangban, a 4-5. szinttől haladni az 1. szint felé.

Az *5. szint (ROI)* mérésének célja, hogy a képzések várható hasznát összehasonlítsa a tréning költségeivel, valamint megmutassa az emberi erőforrásba történő befektetés pénzügyi hasznát.

A *4. szinten (Üzleti eredmények szintje)* látni kívánt indikátorok pontos definiálásához el kell dönteni, hogy mely területeken kíván a cég fejlődni, amikhez az emberi erőforrás fejlesztésén belül az oktatást hívja segítségül (pl.: eredmény, minőség, költségek, egyes munkafolyamatokra fordított idő). Meg kell vizsgálni, hogy ezek az indikátorok jelenleg hogyan néznek ki, és mi az elérni kívánt szint. Annak érdekében, hogy az elérni kívánt szint pontosan tervezhető legyen, meg kell határozni, hogy mik a jelenlegi helyzet kiváltó okai, és milyen közvetlen és közvetett változók fogják jól leírni a főbb változásokat, ezekhez honnan, milyen adatokat kell beszerezni.

A *3. szint (Munka közbeni alkalmazás)* megfelelő mérésének érdekében meg kell határozni, hogy az előbb említett indikátorokat milyen munka közbeni gyakorlatok (alkalmazási módszerek) megváltoztatásával lehet elérni. Honnan hova kívánunk eljutni, azaz melyik kompetenciát vagy egy adott kompetenciának mely területét kell megváltoztatni (ismeret, képesség, készség)? Definiálni kell, hogy mik a jelenlegi gyakorlat alkalmazásának okai, melyek az ezeket leginkább befolyásoló tényezők, és milyen közvetlen/közvetett mérési módszerek, folyamatok fogják leginkább visszajelezni a változást a munka közbeni alkalmazásban.³⁷⁷ Meg kell állapodni abban, hogy milyen utókövetési irányelvek (eszközök,

³⁷⁶ PHILLIPS, Jack J. – PHILLIPS, Patricia Pulliam (2016): Handbook of training evaluation and measurement methods, Routledge Publisher, Oxon (UK), pp. 1-532.

³⁷⁷ BOYATZIS, Richard (1991): The Competent Manager, John Wiley & Sons Publisher, New Jersey (US), pp. 60-98.

mechanizmusok, időkeretek) lesznek az utánkövetés során, ki fogja azokat végezni, és ezek alapján mely esetekben fogják a 3. szint mérését eredményesnek tekinteni.

A 2. szint (*Tanulás*) mérésekor meg kell vizsgálni, hogy hogyan lehet megfelelő kompetenciát vagy annak előre definiált szintjét a tanulás révén a 4. szinten meghatározott célok elérésének érdekében elsajátítani. Analizálni kell, hogy a jelenlegi és a kívánt tudás szint között mekkora az eltérés, annak áthidalására mely oktatási módszerek a leghatékonyabbak. Az ismeretek mérését a tréninget közvetlenül megelőző és követő tesztekkel, interjúkkal, kérdőívekkel kell meghatározni. Pozitív eltérés esetén kijelenthető, hogy tudásban bekövetkezett változás nagy valószínűséggel a képzésnek volt köszönhető.

Az 1. szinten (*Reakció és a tervezett akciók*) definiálni kell, hogy melyek lesznek azok az elégedettségi mutatók, amelyek alapján valószínűsíthető, hogy a tanulásban fejlődés fog végbe menni, azaz a képzésen elhangzottak elsajátításra kerülnek.

Mivel minden képzés egy befektetés, a szervezeteknek lehetnek pénzügyi elvárásai (költség-megtérülés) a képzésekkel szemben. Ezért el kell dönteni, milyen indikátorokban akar a szervezet változni, és ehhez milyen kockázatokat érdemes vállalni. Mindehhez a hatékony tervezés a kulcs. A hatékony tervezés célja a kívánatos végeredmény elérése.

Például egy speciális harci egységhez tartozó személy (kommandós, harcokcsizó) kiképzése elérheti a több száz millió- vagy akár milliárd forintot is a felszereléssel, lőszerrel, technikai eszközök beszerzésével együtt. Értelemszerűen ebben az esetben az eszközök használatának költségében történő változást lenne érdemes mérni. Pl.: cél megsemmisítéséhez használt lőszer mennyisége, felhasznált üzemanyag, eszközök kötelező szervízen felüli javítási sűrűsége, költsége, stb.

Katasztrófavédelem területén is vannak olyan speciális feladatok, amelyek nem feltétlenül fordíthatók pénzügyi mutatókra (pl.: emberi életek megóvása). Ezért ilyen esetekben például a reakció idő javulását, mentési feladatok ellátásának hatékonyságát lehetne mérni.

5. sz. melléklet Katasztrófavédelem alapképzési szak ajánlott tanterve³⁷⁸

A katasztrófavédelmi szervek tiszti állománya a parancsnoki és szakmai feladatok végrehajtásának-, a beosztott állomány irányításának letéteményese. Felkészültségük kiképzettségük szakmai ismeretszintjük magas szinten kell, hogy megfeleljen a követelményeknek. A tiszti állomány pótlása történhet a Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar Katasztrófavédelmi Intézetében a katasztrófavédelmi alapképzési szak elvégzése után, más beosztásból áthelyezéssel, illetve polgári életben szerzett diplomával, átképző katasztrófavédelmi szervező szak KOK-on történő eredményes elvégzése után. Disszertációmban csak az alapképzés esetével kívánok foglalkozni, vizsgálom az egyetemi felkészítésük főbb elemeinek szerepét, illetve a beosztásba helyezésük után a várható szerepüket a parancsnoki döntéshozatalban.

A következőkben elemzem a Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar Katasztrófavédelmi Intézetében a 2024/25-ös tanévtől felmenő rendszerben alkalmazandó Katasztrófavédelmi Alapképzési Szak ajánlott tantervét, vizsgálva azt, hogy a katasztrófavédelmi *felkészítés főbb elemeinek milyen szerepe, jelentősége lehet katasztrófavédelmi szervek vezetői döntéshozatalának magasabb szintre emelésében*, azaz az egyetemei hallgatók milyen parancsnokká válhatnak elvégezve az alapképzési szakot. A vizsgálatomban szűkítést alkalmazok, alapvetően a szak három szakiránya közül részleteiben a *katasztrófavédelmi műveleti szakiránnyal* kívánok foglalkozni, a tűzvédelmi és mentésirányítási szakirányra és az iparbiztonsági szakirányra csak a minimális mértékben térek ki.

„1. A szak megnevezése

- a) magyar nyelven: katasztrófavédelem alapképzési szak
- b) angol nyelven: Disaster Management bachelor programme.

2. A képzési terület, az NKE tv. 3. §-ában meghatározott felsőoktatási terület államtudományi, rendészeti felsőoktatás.

3. Az alapképzési szak szakirányai:

- a) magyar nyelven: katasztrófavédelmi műveleti szakirány
- b) angol nyelven: Specialization in Disaster Management Operational
- c) magyar nyelven: tűzvédelmi és mentésirányítási szakirány

³⁷⁸ KATASZTRÓFAVÉDELEM ALAPKÉPZÉSI SZAK AJÁNLOTT TANTERVE (2023)

- d) angol nyelven: Specialization in Fire Prevention and Rescue Control
- e) magyar nyelven: iparbiztonsági szakirány
- f) angol nyelven: Specialization in Industry Safety

4. Végzettségi szint

- a) alapfokozat (baccalaureus, bachelor of arts, rövidítve: BA)
- b) ISCED 2011 szerint: 655

Magyar Képesítési Keretrendszer/Európai Képesítési Keretrendszer szerint: 6.

5. A szakon megszerezhető végzettség és szakképzettség oklevélben szereplő megnevezése

- a) magyar nyelven: katasztrófavédelmi szervező, katasztrófavédelmi műveleti szakirányon
- b) angol nyelven: Disaster Manager Specialized in Disaster Management Operational
- c) magyar nyelven: katasztrófavédelmi szervező, tűzvédelmi és mentésirányítási szakirányon
- d) angol nyelven: Disaster Manager Specialized in Fire Prevention and Rescue Control
- e) magyar nyelven: katasztrófavédelmi szervező, iparbiztonsági szakirányon
- f) angol nyelven: Disaster Manager Specialized in Industry Safety

6. A képzés célja és az elsajátítandó szakmai kompetenciák

6.1. Az alapképzési szak képzési célja, az elsajátítandó szakmai kompetenciák

A képzés célja olyan, a közszolgálati életpályára szocializálódott, a hivatásrendek közötti együttműködésre képes katasztrófavédelmi szervezők képzése, akik a katasztrófavédelmi szerveknél, az önkormányzati és a létesítményi tűzoltóságnál, a közigazgatási és a gazdasági szervezeteknél katasztrófavédelmi, tűzvédelmi, iparbiztonsági feladatok ellátására alkalmasak. Képesek az adott szervezetben önálló szakmai munkavégzésre, kellő gyakorlat megszerzésével vezetői feladatok ellátására, továbbá felkészültek tanulmányaik mesterképzésben történő folytatására.”³⁷⁹

A katasztrófavédelmi alapképzés tanterve átfogó, interdiszciplináris tudáskészletet épít, amely a magyar történelem, társadalom, környezet és kulturális örökség ismeretére, valamint Magyarország geopolitikai pozíciójára és a XXI. századi stratégiai dimenziókra épül. A rendészettudományi, hadtudományi és állam- és jogtudományi alapozás hazai és nemzetközi kontextusban jelöli ki a hivatásgyakorlás tudományos kereteit, miközben a közszolgálati hivatásrendek felépítésének, működésének és feladatainak megismerése, továbbá a hivatásetikai normák internalizálása egységes érték- és fogalomkészletet hoz létre. A biztonság tudományi modulok rendszerszinten tárgyalják a külső és belső biztonság összefüggéseit. Bemutatják a békeidőben és különleges jogrendben működő törzsek és

³⁷⁹ KATASZTRÓFAVÉDELEM ALAPKÉPZÉSI SZAK AJÁNLOTT TANTERVE (2023) p. 6.

egységek célját, felépítését, vezetés-irányítási rendjét, valamint a védelmi és biztonsági igazgatás döntési ciklusait és válságkezelési eljárásait. A honvédelemmel és a haderővel való együttműködés, a kiemelt védelmi szakterületek működési mechanizmusai, a fenntarthatóság és a természeti örökség védelme mellett hangsúlyos az adatvédelem és a közérdekű adatok jogi környezete, az idegennyelvi kompetencia és a digitális technológiák, döntéstámogató rendszerek, valamint az ezekhez kapcsolódó kommunikációs protokollok készség szintű használata.

A képességfejlesztés a globális és lokális folyamatok elemzésére, információk kritikus feldolgozására és rendszerszintű problémamegoldásra irányul, különös tekintettel az ökológiai rendszert fenyegető kockázatok felismerésére és a megelőzés-enyhítés-reagálás megoldásainak kiválasztására. A vezetési funkciók gyakorlása az alsó- és középszintű irányításra, a beosztottak, törzsek és egységek koordinálására, valamint a közszolgálati műveletirányítás közös rendszerébe való integrációra készít fel. A jogszabályértelmezési és -alkalmazási készségek, a csapatmunka, az adaptivitás, a digitális technológiák biztonságos működtetése és az élethosszig tartó tanulás képessége a szakmai autonómia alapjai. Az attitűdformálás a közszolgálati elköteleződésre, a demokratikus értékek és a jogállamiság tiszteletére, a fenntarthatóságra, az etikai normák következetes alkalmazására, a társadalmi érzékenységre és az egyenlő bánásmódra irányul. A kritikai gondolkodás, az integritás, a felelősségvállalás és az innováció iránti nyitottság pedig a vezetői alkalmasság humán dimenzióit erősíti. Az autonómia és felelősség komponensek az önálló tervezés-szervezés-ellenőrzés, a hivatali út betartása, a döntések következményeinek felmérése, a titok- és adatkezelési felelősség, valamint a többszereplős együttműködés tudatos menedzselése irányába fejlesztenek.

Az államtudományi követelmények teljesítése mellett a katasztrófavédelmi szak hallgatóinak az alapképzés szintjén – különösen a tudásdimenzió tekintetében – meg kell felelniük a rendészeti felsőoktatás egységesen rögzített szakmai kompetenciakövetelményeinek is. Másként fogalmazva: az ismeretelsajátítás során érvényesülniük kell a rendészettudományi közös kimeneti elvárásoknak, amelyek a diszciplináris tudás, az alkalmazásképes ismeret és a problémamegoldó gondolkodás sztenderdjeit határozzák meg. Ezek közé a kompetenciák közé tartozik többek között a releváns jogterületek, a vezetés- és szervezéselmélet, a csapatszolgálati, logisztikai és humán erőforrás- ismeretek, az intézkedéstaktika, a munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi követelmények, az informatikai és speciális technikai rendszerek alkalmazása, a nemzetközi együttműködés és a korrupció megelőzés. A katasztrófavédelmi szakmai kompetenciák elmélyítik a fogalmi és eljárási keretek ismeretét a szervezeti struktúráktól a belső szabályozásig, a szolgálat-szervezésig és a vezetés-irányítási gyakorlatig;

kiterjednek a hazai és nemzetközi szervezetekkel való együttműködés szabályaira, a természettudományi alapokra, a katasztrófavédelmi informatikai rendszerekre és eszközökre, valamint a pszichológiai és pedagógiai vonatkozásokra. A szakmai képességek köre magában foglalja a hatósági és szakhatósági jogalkalmazást, a mentésirányításban végzendő beosztott parancsnoki feladatokat, a szakterületi kommunikációt és a döntés-előkészítést, továbbá a műszaki-technikai eszközök, mérőeszközök, szakmai adatbázisok és döntéstámogató szoftverek szakszerű használatát.

A katasztrófavédelmi műveleti szakirány kifejezetten a lakosságvédelem és a védekezés teljes ciklusának tervezésére és végrehajtására készít fel, ideértve a polgári védelmi szervezetek létrehozását és működtetését, valamint a szervezetek közötti koordinációt, az RBV-védelmet, a mentésítés egészségügyi és műszaki vonatkozásait, továbbá a logisztikai biztosítást és a műszaki kárfelszámolást is. E felkészítés főbb elemei a kockázat- és helyzetértékelés, a különböző műveleti eljárások ismerete, a törzsmunkát támogató informatikai rendszerek és a több szervvel történő együttműködés közvetlenül emelik a vezetői döntéshozatal szintjét. Lerövidítik a döntési ciklust, javítják a helyzetkép pontosságát, csökkentik a hibaarányt és növelik a jogszerűség, a felelősség és a társadalmi reziliencia érvényesülését.

Megítélésem szerint a polgári védelmi szervezetbe beosztottak képzését, annak idejét, tartalmát, azaz tematikáját a továbbiakban is célszerű megtervezni - a beosztottak *alapképzését* 6 órában, a *szakkiképzést* 8 órában, a beosztottak és vezetők *továbbképzés* időtartamát 12 órában, a *vezetői képzéseket* pedig 14 órában. A különböző képzési típusoknál részletes tárgyköröket kell meghatározni. A továbbiakban az alapképzés és a szakképzés tartalmára teszek javaslatot. Alábontva a területet szabályozó BM rendeletben leírt tárgyköröket. Az alapképzés tantervi rendjében legalább két kontaktóra célszerűen a katasztrófavédelmi és a rendészeti szervezet felépítésének és működésének bemutatására, valamint a vonatkozó jogszabályi környezet áttekintésére fordítandó. További két kontaktóra keretében a munka- és balesetvédelem kiemelt témakörei sajátítandók el. Ebbe beletartoznak az általános munkavédelmi követelmények, az egyéni védőeszközök használata, a kritikus körülmények között végzett tevékenységek higiénés és egészségvédelmi szabályai a műszaki mentés műveletbiztonsági előírásai, követendő eljárási- és magatartási szabályok, a tűzvédelmi alapismeretek, speciális biztonsági rendszabályok. E tematikus bontás biztosítja, hogy a hallgatók a jogi intézményi keretek ismerete mellett a gyakorlati beavatkozások során elvárt munkavédelmi és műveletbiztonsági normákat is készségszinten alkalmazzák.

Úgyszintén a majdani biztonságos munkavégzés feltételeit fogják elősegíteni azok az

ismeretek, melyeket az alapvető *egészségügyi ismeretek* témakörében kell oktassanak a köteles polgári védelmi szervezetekbe beosztott állományoknak, így ismerni kell az elsősegélynyújtási ismereteket, a sérültek kimentését, mozgatását, a radiológiai, biológiai és vegyi anyaggal érintettek elsődleges ellátásának szabályait.

A *szakkiképzés első, lakosságvédelmi ismereteinek* témakörében fel kell dolgozni a veszélyeztető tényezőket, azok megjelenését a helyi települési közegben, a végrehajtó szervezet, a polgári védelmi egység megalakítását, annak alkalmazását, a konkrét lakosságvédelmi feladatokat, mint a helyi és távolsági védelmet, így az elzárkózás, majd a kitelepítés, kimenekítés, befogadás, visszatelepítés, illetve az egyéni védőeszközök használatának szabályait.

A szakkiképzés második témakörében az *egység típusának megfelelően* a szaktevékenység speciális ismeretei kerüljenek begyakorlásra.

Infokommunikációs egységnél: az informatikai és kommunikációs eszközök típusai, kezelésük, az EDR rádiók használata, az e-mailes összeköttetés alkalmazása.

A riasztó rendszerek típusai. A tájékoztatás, értesítés, riasztás lényege, végrehajtásuk szabályai, rendje. A kommunikációs tevékenység szabályai, a lakosság, az együttműködő szervezetek, a média tájékoztatása, a nyilatkozásra történő felhatalmazás szükségessége.

Lakosságvédelmi egység: a helyi és távolsági védelem részletes szabályai. Az elzárkóztatás. A kitelepítés, kimenekítés, befogadás, visszatelepítés szabályai, feladatai, tervezési, szervezési feladatok. Az állatállomány kitelepítése, elszállítása. A regisztráció fontossága kitelepítésnél. A kitelepítés alkalmával összeállított csomag személyenkénti célszerű összetétele, súlyhatára.

Egészségügyi egység: az elsősegélynyújtás szabályai, a sérültek felkutatása, triázsolása, szállítása. Egészségügyi ellátó pont berendezése szükségességgel. Akut betegek ellátása a katasztrófák helyszínén.

Járványügyi és közegészségügyi feladatok, az elkülönítés lényege. A lakosság és az anyagi javak megelőző RBV, azaz radiológiai, biológiai és vegyi védelme.

Védőeszközök, szükség védőeszközök használata, kiemelt figyelemmel a légzésvédő és bőrvédő eszközökre. Mentés, fertőtlenítés eszközei, szükségességek, szabályai.

Logisztikai egység: a polgári védelmi feladatok végrehajtásának anyagi-technikai feladatai. Raktározás, anyagkiszállítás a logisztikai bázisokról, a BM OKF Gazdasági Ellátó Központjából.

A logisztikai biztosítás részfeladatai, fogyó anyagellátás, élelmezés, elhelyezés, gépjármű üzemeltetés, technikai kiszolgálás. A gépjárművek, műszaki gépek, kisgépi eszközök lebiztosítása, bevonultatása a polgári védelmi feladatok ellátására. A kártérítés szabályai.

A polgári védelmi szervezetek és a fogyasztási javakkal ellátatlanul maradt lakosság ideiglenes ellátása. Szállítási feladatok megszervezése.

Védelmi célú építmények, óvóhelyek, kettős rendeltetésű létesítmények használatának biztosítása

Műszaki és kárfelszámoló egység: a műszaki kárfelszámolás eszközei, műveletei, emberek mentés a romok alól, nehéz tárgyak emelése egyszerű eszközökkel. Tűzoltási ismeretek. Védekezésifeladatok a különböző károsító hatások ellen, mint rendkívüli téli időjárási körülmények, viharkárok, hőségriadó, jégeső, ár-és belvízi veszélyeztetés, elleni védekezés, nyúlátépítés, buzgár elfogás, bordás megtámasztás, ellennyomó medence építése helyi vízkárelhárítási feladatok, vízkormányzás. Védekezés a másodlagos árvízi károk, fertőzések ellen. A kulturális örökség elemeinek védelme. Védelmi célú építmények, óvóhelyek, szükségóvóhelyek létesítése, berendezése.

Mindezekkel az alapképzésre és szakképzésre vonatkozó javaslataimmal elő kívánom segíteni, hogy alapképzést követően a végzettek megbízhatóan képesek legyenek beosztott parancsnoki/kárhelyparancsnok-helyettesi, mentésirányítási/ügyeletvezetői és törzsmunkára felkészített szerepkörök betöltésére, valamint hogy a polgári védelmi szervezetek és az önkéntes mentőszervezetek úgy legyenek felkészítve, hogy képesek legyenek az azonosított veszélyeztető hatások leküzdésére és a veszélyelhárítási tervekben foglalt feladatok megvalósítására. A katasztrófavédelmi felkészítést a hivatásoskatasztrófavédelmi szervek, így a vármegyei katasztrófavédelmi igazgatóságok, a katasztrófavédelmi kirendeltségek és hivatásos tűzoltóparancsnokságok állománya végezze továbbra is, de ehhez nyújtson segítséget a Polgármesteri Hivatal is!

A megalakított polgári védelmi szervezetek felkészítése mellett meg kell szervezni és végre kell hajtani az önkéntes mentőszervezetek felkészítését is. A fővárosi és vármegyei rendeltetésű önkéntes mentőszervezet felkészítéséért a katasztrófavédelmi igazgató, az egyéb rendeltetésű önkéntes mentőszervezetek felkészítéséért a katasztrófavédelmi kirendeltségvezető oldja meg a továbbiakban is, bevonva a működésiterület által érintett tűzoltóparancsnokságot.

6. sz. melléklet A katasztrófavédelmi felkészítés követelményei

A katasztrófavédelmi felkészítés követelményeinek vizsgálatánál abból indulok ki, hogy megvizsgálom, mely jogszabályok tartalmaznak jól értelmezhető keretszabályokat a képzés, felkészítés szükségességének meghatározására, mely állománykategóriákra kell kiterjeszteni, illetve értelmezni a felkészítés feladatait.

A XXI. században a rendvédelem és a nemzetbiztonság globális és lokális kockázatai egyaránt felerősödtek; a hazai válaszoknak egyszerre kell illeszkedniük a nemzetközi gyakorlatokhoz és a helyi sajátosságokhoz. A hatások sokfélesége miatt a felkészítés sem lehet egysíkú: szükséges a várható következmények és a korai felismerhetőség célzott feltérképezése.³⁸⁰

A Vbö. a katasztrófát és annak veszélyét védelmi és biztonsági eseményként nevesíti, és központi helyre emeli a nemzeti ellenálló képesség erősítését. Ennek értelmében – a Kormány irányítása alatt álló szervek, valamint a feladatellátásban részt vevő szervezetek együttműködésével – a társadalmi felkészültség, a szabályozás és a közigazgatási működés összehangolt megerősítésére van szükség. A törvényalkotói cél az ágazati autonómia megtartása mellett egy összkormányzati koordinációra épülő, együttműködés-központú rendszer kialakítása, a biztonságtudatosság fejlesztésével, valamint a normál és különleges jogrendi válságkezelés hatékonyságának növelésével.³⁸¹ A Kat. fogalmi szinten rögzíti a katasztrófákkal szembeni ellenálló képességet mint azon képességek és válaszkészségek összességét, amelyek a személyek, a környezet és a tulajdon védelmét, továbbá a kormányzati, gazdasági és társadalmi funkciók folytonosságát biztosítják a természeti és ember okozta katasztrófák közvetlen és közvetett hatásaival szemben. Következésképp az ellenálló képesség növelése rendszerszintű felkészítést igényel: általános és speciális képzéseket, a tömeges sérüléssel fenyegető események kezelésére való készséget, illetve a feladatellátók motivált, magasan képzett állományát.³⁸²

A katasztrófavédelmi felkészítés a tantermi ismeretátadás és a gyakorlati kiképzés egységére épül. A polgári védelmi szervezetek gyakorlatai – különösen a riasztási, mozgósítási és ismétlő gyakorlatok – a biztonságos és szakszerű alkalmazhatóság zálogai.³⁸³ A kommunikációt a BM

³⁸⁰ KOVÁCS Gábor (2023): Előszó. In.: A katasztrófavédelem lakosságfelkészítési feladatai. Főszerkesztő: SZABÓ Csaba, Pytheas Könyvmanufaktúra Budapest, p. 7.

³⁸¹ Vbö. 42. § (1)

³⁸² VASS Gyula (2023): A közigazgatási vezetők katasztrófavédelmi felkészítésének feladatai., In.: A katasztrófavédelem lakosságfelkészítési feladatai. Főszerkesztő: SZABÓ Csaba, Pytheas Könyvmanufaktúra Budapest, p. 32.

³⁸³ Kat. 3. § 34. pont hatályos 2022. nov. 1-től

OKF Kommunikációs Szolgálat és az igazgatóságok szóvivői végzik; az anyagi-technikai és ellátási feladatokat a BM OKF Gazdasági Ellátó Központ, illetve a területi szervek szervezik. Cél, hogy a polgári védelmi szervezetek a hivatásos szerv szakmai vezetése mellett képesek legyenek az élet- és vagyonvédelem feladatainak végrehajtására – kiemelten a rendkívüli időjárás és a vizek kártételei elleni lakosságvédelmi intézkedések terén, mivel ezekkel találkozik leggyakrabban a magyar lakosság.³⁸⁴ A felkészítés kiterjed: a normaidő szerinti megalakulásra és bevetetőségre, a békeidőszaki mentési és kárelhárítási tevékenységekre, valamint – honvédelmi összefüggésben – a fegyveres összeütközések időszakában ellátandó polgári védelmi feladatokra (légiriasztás előkészítése és végrehajtása, menekültek elhelyezése és regisztrációja, elsötétítési rendszabályok, létfontosságú rendszerek működőképességének fenntartása stb.).

Kutatásaim során vizsgáltam a **polgári védelmi felkészítést** és megállapítottam, hogy fogalmi szempontból a keretet adó katasztrófavédelmi felkészítés azoknak az elméleteknek, ismereteknek és gyakorlatoknak az összessége, amelyek meghatározzák a szervezetek és személyek szakszerű és hatékony alkalmazásának lehetőségét.

Polgári védelmi szervezeteket a BM OKF főigazgatója, a TVB elnöke, a polgármester vagy gazdálkodó szervek vezetői hozhatnak létre; a beosztás települési szinten hatósági határozattal a polgármester hatásköre. A létrehozás alapokmánya a *megalakítási terv*, amely tartalmazza:

- az érintett települést(ek)e)t és a készenléti időket (fokozatonként és időbontásban),
- a szervezet megnevezését, rendeltetését, feladatait, létszámát, megalakítási helyét,
- a MTOE/állománytáblát (parancsnoki szintek, őrsök, rajok, csoportok, komplex csoportok; készenléti besorolások: 3/6/12/24 óra),
- a szükséges eszköz- és védőeszköz-készletet, gépjárműveket, munkagépeket és egyéb szállítóeszközöket (a nemzetgazdaság erőforrásaiból lebiztosítva).³⁸⁵

A szervezettípus kiválasztását a kockázatbecslés, a települési katasztrófavédelmi osztályba sorolás és a veszélyelhárítási tervekben rögzített feladatok alapozzák meg; a létszámot a lakosságszám is befolyásolja. Létrehozhatók infokommunikációs, lakosságvédelmi, egészségügyi, logisztikai, műszaki-kárfelszámoló és – a kockázatoktól függően – RBV jellegű egységek is.

³⁸⁴ Vbö. 42. § (2) e), h)

³⁸⁵ 1/2024. (IV. 25.) BM OKF utasítás a polgári védelmi szervezetek 2024. évi katasztrófavédelmi felkészítésének rendjéről 2., 4., 5. §

Minimális létszámok I–II. osztályú településeken:

- 100 000 fő felett: ≥ 750 fő
- 50 000–100 000 fő: ≥ 500 fő
- 10 000–50 000 fő: ≥ 300 fő
- 5000–10 000 fő: ≥ 150 fő
- 1000–5000 fő: ≥ 50 fő
- 300–1000 fő: ≥ 20 fő
- 300 fő alatt: ≥ 6 fő

III. osztályban a fenti számok felével kell tervezni.³⁸⁶

Megítélésem szerint a polgári védelmi szervezetek közül a *műszaki és kárfelszámoló egység* az, amely leginkább tudja teljesíteni azt a célt, hogy a szervezet alkalmas legyen a helyi veszélyeztető tényezők csökkentésére és az elsődleges mentési tevékenységgel összefüggő védelmi feladatok elvégzésére. Ezek a feladatok:

„- a rendkívüli időjárási viszonyok következményeinek felszámolása,

- a romosodott épületekben lévő személyek felkutatása, mentése,

- közreműködés az épületekben, az üzemeltető szakmai útmutatása alapján a létfontosságú rendszerekben és létesítményekben keletkezett és egyéb műszaki károk felmérésének csökkentésében, felszámolásában, szükség szerinti helyreállításában,

- közreműködés a lakosság és az anyagi javak megelőző műszaki védelmének végrehajtásában,

- közreműködés a kulturális örökség védett elemei védelmében,

- közreműködés védelmi célú építmények létesítésében, építésében,

- közreműködés a vizek kártételei elleni védekezésben,

- részvétel az üzemeltető szakmai útmutatása alapján a közműkárok és szolgáltatás kiesések felmérésében, valamint a szükség szerinti helyreállításában,

- közreműködés a szükséggyógyintézetek, illetve járványügyi zárlat műszaki telepítésében, működtetésében, fenntartásában.”³⁸⁷

Mindezek alapján látható, hogy a megalakított polgári védelmi szervezetek felkészítése során

³⁸⁶ 62/2011. (XII. 29.) BM rendelet 18. §

³⁸⁷ VASS Gyula - TÁTRAI János (2023): A közigazgatási vezetők katasztrófavédelmi felkészítésének feladatai
AMBRUSZ József szerk: A katasztrófavédelem lakosságfelkészítési feladatai, Pytheas Kiadói és Grafikai Szolgáltató Kft., Budapest, p. 94.

mennyi ismeret átadására, elsajátítására, az alkalmazott képességek biztosítására van szükség, hogy egy egység készen álljon alaprendeltetésére.

A képzések során oktatni kell a *veszélyelhárítási tervekben* szereplő veszélyeztető hatásokat és védekezési feladatokat. A veszélyelhárítási tervek adják a tananyag gerincét: helyi/területi/központi szinten meghatározzák a veszélyeket, a szükséges operatív feladatokat, az erőforrásokat és a felkészülési teendőket.³⁸⁸

- Alapkiképzés (6 óra): rendszer- és jogi alapok; PV-kötelezettségek és jogosultságok; helyi kockázatok és kockázatbecslés; lakosságvédelem; együttműködő szervek; tájékoztatás–értesítés–riasztás elkülönítése; irányítás és utasításrend a kárfelszámolásban; munka- és balesetvédelem, egyéni védőeszközök.
- Szakkiképzés (8 óra; egy napon max. 6 óra): egységspecifikus feladatok, beosztásszerinti eljárásrend, függelmi viszonyok, jelentési rendszer, alkalmazott eszközök és védőfelszerelések, társszervi együttműködés, munkavédelem. A munkahelyi PV-szervezeteknél ez kiegészül a telephelyi veszélyekkel, azok elhárításával, a hatósági/területi/települési együttműködés sajátosságaival, valamint az esetleges kitelepítési feladatokkal.
- Továbbképzés: az alap- és szakkiképzés ismeretanyagának frissítése, a változások és tapasztalatok beépítése. Periodicitás: központi/területi és I–II. besorolású településeken legalább 3 évente, III. kategóriában legalább 5 évente.
- Vezetői képzés: vezetéselmélet, beosztásszerinti irányítás, alkalmazási szabályok, több szervvel való együttműködés gyakorlata nagy kiterjedésű kárhelyen.

A képzés helye jellemzően a megalakítás helye vagy a katasztrófavédelem oktatási intézményei. A területi és helyi szerveknél a felkészítést a PV-felügyelők és a katasztrófavédelmi megbízottak viszik, mivel klasszikus kiképzőtiszti állomány általában nincs.

A munkahelyi PV-szervezetek alap- és szakkiképzését a munkáltató szervezi; kérheti a hivatásos szerv szakmai közreműködését, míg a *speciális* tematikákhoz szakértő bevonása indokolt (belső vagy külső).

A gyakorlati kiképzés célja az elméleti ismeretek készségszintű alkalmazása, a

³⁸⁸ MUHORAY Árpád - TEKNŐS László (2023): A területi védelmi bizottság tagjai, a helyi védelmi bizottságok elnökei, valamint a területi szintű védelmi igazgatási és katasztrófavédelmi feladatok ellátásában közreműködők felkészítésének feladatai, In.: A katasztrófavédelem lakosságfelkészítési feladatai. Főszerkesztő: SZABÓ Csaba, Pytheas Könyvmanufaktúra, Budapest, p. 144.

mozgósíthatóság időbeni ellenőrzése és a társszervekkel való együttműködés begyakorlása. A BM OKF évente, az elméleti programhoz igazodó gyakorlati programot ad ki (főigazgatói jóváhagyással).

Elrendelés történhet:

- központi szinten: a főigazgató,
- területi szinten: a TVB elnöke vagy az igazgató,
- helyi szinten: a polgármester vagy a kirendeltségvezető.

Az elrendelő szerv gondoskodik a költségek tervezéséről és elszámolásáról a vonatkozó normák szerint.

Munkahelyi PV-gyakorlatot a gazdálkodó szervezet vezetője rendeli el; a levezetés a munkahelyi PV-parancsnokság tervei alapján történik. A hivatásos szerv képviselője ellenőrzi:

- a működőképesség és a személyi/tárgyi feltételek meglétét,
- az irányítás, információáramlás, jelentések rendjét,
- a feladatismeretet és a biztonságos beavatkozás feltételeit,
- a folyamatos működés biztosítottóságát,
- az okmányrendszer rendezettségét.

Az ellenőrzésről jegyzőkönyv készül; hiányosság esetén határidős hiánypótlás rendelhető el.³⁸⁹

A BM OKF főigazgatója a kockázatbecslések és a veszélyelhárítási tervek alapján elméleti képzési programot ad ki.³⁹⁰ A felkészítésekbe – szükség szerinti mértékben – be kell vonni a közreműködő szervezeteket: karitatív szervezetek, önkéntes tűzoltók, vízügyi igazgatóságok, mentőszolgálat, rendőrség, polgárőrség, polgári védelmi és tűzoltószövetségek, Magyar Honvédség, büntetés-végrehajtás stb. Közösségi szolgálatot teljesítő tanulók a szülő írásbeli beleegyezésével vehetnek részt a felkészítésben.³⁹¹

A kárterületen az életmentés, a tűzoltás és a lakosságvédelem (riasztás, tájékoztatás, kitelepítés/kimenekítés, befogadás, áldozatsegítés) az első. Ha a lakosság nem ismeri önmentési lehetőségeit és szerepét a folyamatokban, nő a kockázat. A „biztonságháromszög” logikája szerint a szakmai felkészítés csak akkor eredményes, ha a lakosság tudatosan és szereptisztán

³⁸⁹ 62/2011. (XII. 29.) BM rendelet a katasztrófák elleni védekezés egyes szabályairól 48-55. §

³⁹⁰ A BM országos katasztrófavédelmi főigazgató 20/2012. számú utasítása a polgári védelmi szervezetek állományának katasztrófavédelmi képzési programjáról

³⁹¹ HORNYACSEK Júlia (2013): A katasztrófa-kárterület felderítésének elméleti és gyakorlati kérdései. Hadmérnök, 8. évf. 1. sz., pp. 79-98.

tud együttműködni.³⁹² A gyakorlatokat ezért valós kockázati helyszínekre célszerű tervezni, a polgármester javaslatai és a település veszélyeztetettsége alapján.³⁹³

Az uniós polgári védelmi mechanizmushoz illeszkedően a gyakorlati felkészítésekben kapjon kiemelt szerepet a helyi vízkár elleni védekezés (különösen a szivattyúzás) és a szélsőséges időjárási események kezelése, amelyeket a nemzeti kockázatértékelés is elsődleges kockázatként azonosít. A biztonság növelése érdekében – indokolt mértékben – bevonhatók a hivatásos készenléti egységek is (jó gyakorlat: vármegyei/járási/települési mentőcsapatok minősítő gyakorlatai).³⁹⁴

Minden gyakorlat előtt munkavédelmi/balesetvédelmi oktatás kötelező; ezt írásban dokumentálni kell. A végrehajtást követően a katasztrófavédelmi igazgató gondoskodik a polgári védelmi adatnyilvántartó rendszer feltöltéséről (szervezet, hely, idő, típus, létszám), valamint – gyakorlat esetén – a napi jelentés pontos rögzítéséről (szervezet, hely/idő, típus, értékelő beosztása, megfelelt/nem felelt meg). Az önkéntes mentőszervezetek elméleti felkészítésére a PV-szabályok irányadók; a gyakorlati részben rendszerbeállító, minősítő és újraminősítő gyakorlatok tarthatók. A vármegyei/fővárosi rendeltetésű szervezetek felkészítését a katasztrófavédelmi igazgatóság, az egyéb szervezetekét a kirendeltség hajtja végre a katasztrófavédelmi igazgató döntése szerint.

A fenti, jogszabály-alapú kerethez illesztett, kompetenciaalapú (alap–szak–tovább–vezetői) képzési lánc és a valós kockázatra tervezett gyakorlatok együtt képezik azt a minimumot, amely a polgári védelmi szervezetek gyors, biztonságos és hatékony bevetettségét, valamint a nemzeti és katasztrófa-reziliencia kézzelfogható erősítését garantálja.

³⁹² HORNYACSEK Júlia - DOMJÁN Péter - MÉNESI Zoltán Zsolt - OROSZ László (2023): A tanulói ifjúság és a pedagógusok katasztrófa védelmi felkészítésének elméleti és gyakorlati kérdései, In.: A katasztrófavédelem lakosságfelkészítési feladatai. Főszerkesztő: SZABÓ Csaba, Pytheas Könyvmanufaktúra Budapest, p. 434. ISBN 978-615-5741-71-5

³⁹³ HÁBERMAYER Tamás - SÁROSSY Gábor (2023): A polgármester és a jegyző, valamint a helyi védelmi igazgatási és katasztrófavédelmi feladatok ellátásában közreműködők felkészítésének időszzerű feladatai. In.: A katasztrófavédelem lakosságfelkészítési feladatai. Főszerkesztő: SZABÓ Csaba, Pytheas Könyvmanufaktúra, Budapest, p. 349.

³⁹⁴ Európai Parlament és Tanács 1313/2013/EU határozat 6. cikk a) pontja

7. sz. melléklet A Területi Védelmi Bizottságokkal történő együttműködésre kijelölt honvédségi szervezetek

Fsz.	A területi védelmi bizottság megnevezése (TVB)	A honvédségi szervezet megnevezése
1.	TVB (Baranya Vármegye)	MH Lahner György 2. Ellátóezred
2.	TVB (Bács-Kiskun Vármegye)	MH Kinizsi Pál 30. Páncélozott Gyalogdandár
3.	TVB (Békés Vármegye)	MH Kinizsi Pál 30. Páncélozott Gyalogdandár
4.	TVB (Borsod-Abaúj-Zemplén Vármegye)	MH Bocskai István 11. Páncélozott Hajdúdandár
5.	TVB (Budapest)	MH vitéz Szurmay Sándor Budapest Helyőrség Dandár
6.	TVB (Csongrád-Csanád Vármegye)	MH Kinizsi Pál 30. Páncélozott Gyalogdandár
7.	TVB (Fejér Vármegye)	MH Nagysándor József 51. Híradó- és Vezetésbiztosító Dandár
8.	TVB (Győr-Moson-Sopron Vármegye)	MH Dánielfy Tibor 205. Légvédelmi Rakétaezred
9.	TVB (Hajdú-Bihar Vármegye)	MH Bocskai István 11. Páncélozott Hajdúdandár
10.	TVB (Heves Vármegye)	MH Kiss József 86. Helikopter dandár
11.	TVB (Jász-Nagykun-Szolnok)	MH Kiss József 86.

	Vármegye)	Helikopter dandár
12.	TVB (Komárom-Esztergom Vármegye)	MH Klapka György 1. Páncélos dandár
13.	TVB (Nógrád Vármegye)	MH Tartalékképző és Támogató Parancsnokság
14.	TVB (Pest Vármegye)	MH Tartalékképző és Támogató Parancsnokság
15.	TVB (Somogy Vármegye)	MH Lahner György 2. Ellátóezred
16.	TVB (Szabolcs-Szatmár-Bereg Vármegye)	MH Bocskai István 11. Páncélosított Hajdú dandár
17.	TVB (Tolna Vármegye)	MH Sodró László 102. Vegyiharc Ezred
18.	TVB (Vas Vármegye)	MH Dánielfy Tibor 205. Légvédelmi Rakétaezred
19.	TVB (Veszprém Vármegye)	MH Légi Műveleti Vezetési és Irányítási Központ
20.	TVB (Zala Vármegye)	MH Lahner György 2. Ellátóezred

8. sz. melléklet A HKR végrehajtó munkacsoportjai

Fsz.	Csoportok megnevezése	Katonai szervezet megnevezés	Csoportok száma
1.	Búvár csoport (BUVCS)	MH 37. mű. e.	1
		MH 2. KRDD	1
		MH 24. BGFE	1
2.	Emelőgép csoport (EMGCS)	MH 37. mű. e.	1
		MH 64. LE	1
3.	Egészségügyi csoport (EÜCS)	MH EK	14
4.	Nehéz földmunkagép és gépi romeltakarító (NFMGRCS) ³⁹⁵	MH 5. LDD	2
5.	Könnyű földmunkagép és gépi romeltakarító (KFMGRCS) ³⁹⁶	MH 5. LDD	1
		MH 37. mű. e.	1
6.	Áramellátást és világítást biztosító csoport (GENVCS)	MH 5. LDD	2
		MH 25. KGY ldd.	1
		MH 37. mű. e.	1
		MH 64. LE	1
		MH BHD	1
		MH 37. mű. e.	1

³⁹⁵ Az MH 5. LDD által biztosított második csoport a részére a KEHOP 1.6.0. III. ütem keretében beszerzendő technikai eszközök rendszerbe állítása és a kezelői állomány felkészítését követően kerül biztosításra.

³⁹⁶ Az MH 37. mű. e. által biztosított csoport a részére a KEHOP 1.6.0. II. ütem keretében beszerzendő technikai eszközök rendszerbe állítása és a kezelői állomány felkészítését követően kerül biztosításra

Fsz.	Csoportok megnevezése	Katonai szervezet megnevezés	Csoportok száma
7.	Könnyű, vízi mentő / szállító, vízi útbiztosító csoport (KVMCS)	MH 2. KRDD	1
		MH 5. LDD	1
		MH 1. HTHE	1
8.	Légi csoport (LCS)	MH 86. SZHB	1
9.	Nehéz kételtű mentőcsoport (NKMCS)	MH 5. LDD	1
		MH 37. mű. e.	2
		MH 25. KGY ldd.	1
		MH 12. ALRE	1
		MH 64. LE	1
		MH AA	1
10.	Robbantó csoport (ROBCS)	MH 5. LDD	1
		MH 1. HTHE	2³⁹⁷
11.	Szállító-vontató csoport (SZVCS)	MH 5. LDD	1
		MH 64. LE	1
		MH SZHTP	1
12.	Szárazföldi utak, területek zárását biztosító csoport (SZZCS)	MH 5. LDD	2
		MH 25. KGY l.dd.	1
13.	Tábori ellátó csoport (TECS)	MH 5. LDD	1
		MH 64. LE	1

³⁹⁷ ebből 1 db nehéz ROBCS: + 1 db vontató trailerrel és 1 db földmunkagép + kezelőszemélyzet

Fsz.	Csoportok megnevezése	Katonai szervezet megnevezés	Csoportok száma
		MH BHD	1
14.	Téli veszélyhelyzetet felszámoló és mentő csoport (TVFMCS)	MH 5. LDD	3
		MH 24. BGFE	1
		MH 86. SZHB	1
		MH 2. KRDD	2
		MH 37. mű. e.	1
		MH 64. LE	2
		MH LMVIK	1
		MH 43. hír. és vt. e.	2
		MH 12. ALRE	1
		MH 25. KGY ldd.	1
		MH BHD	2
		MH BHK	1
		MH SZHTP	1
15.	Vízi szállítócsoporth (VSZCS)	MH 37. mű. e.	2
16.	Víztisztító csoport (VTSZCS)	MH 37. mű. e.	1
17.	Atom-Biológiai, Vegyi felderítő csoport (ABVFCS)	MH 93. PS vv. z.	1
18.	Atom-Biológiai, Vegyi mentesítő csoport (ABVMCS)	MH 93. PS vv. z.	1

Fsz.	Csoportok megnevezése	Katonai szervezet megnevezés	Csoportok száma
19.	Légi sugárfelderítő csoport (LSFCS)	MH 86. SZHB	1
20.	Védelmi romeltakarító kézi munkát végző csoport (VRKMCS)	MH 5. LDD	3
		MH 24. BGFE	1
		MH 2. KRDD	1
		MH 43. hír. és vt. e.	1
		MH 25. KGY l.dd.	3
		MH 12. ALRE	1
		MH BHD	1
		MH LZ	3
		MH AA	2
21.	Légi sugárfelderítő tiszti járőr (LSFTIJ)	MH 93. PS vv. z.	1
22.	MH HAVARIA laboratórium (HAVLAB)	MH GAVIK	1
23.	Ágazati Információs Központ ÁIK	MH GAVIK	1
24.	MH AMAR Támogató Csoport	MH GAVIK	1
25.	ABV RIÉR értékelő központ Nyugat	MH LMVIK	1
26.	ABV RIÉR értékelő központ Kelet	MH 59. SZD RB	1
27.	Tisza Műszaki Zászlóalj magyar század (TMZ MSZD)	MH 5. LDD	1
28.	Lánctalpas téli veszélyhelyzetet felszámoló és mentő csoport (LTVFMCS)	MH 25. KGY l.dd.	2
29.	Civil Kapcsolattartó Csoport (CKCS)	MH KIMK	3

30.	Harci Kamera Csoport (HKCS)	MH KIMK	1
31.	Vízátelövő és szivattyú csoport	MH 5. LDD	1
		MH 37. mű. e.	1
32.	Kármentesítő, átfertő csoport (KÁRMENT)	MH 64. LE	1
33.	Különleges vízi szállító csoport (KVSZCS)	MH 2. KRDD	1
34.	Helikopter leszállóhely üzemeltető csoport (HLÜCS)	MH 86. SZHB	1
35.	Atom-, biológiai-, vegyi sérült mentesítő csoport (ABV SMCS)	MH 93. PS vv. z.	1
36.	Különleges szállító-kísérő csoport (KSZKCS)	MH KKK	1
37.	Rendész csoport (RENDCS)	MH KRK	3
38.	Személyszállító csoport (SZSZCS)	MH BHD	1
39.	IMK szállító csoport (IMKSZCS)	MH BHD	1
40.	Sugár-egészségügyi laboratórium (SEÜLAB)	MH EK	1
41.	Orvosi ellátó csoport (ORVECS)	MH EK	1
42.	Mobil orvos csoport (MOCS)	MH EK	1
43.	Epidemiológiai csoport (EPIDCS)	MH EK	1
44.	Oltócsoport (OLTÓCS)	MH EK	1
45.	Diagnosztikai csoport (DIAGNCS)	MH EK	1
46.	Pszichológiai Tanácsadó Csoport (PTCS)	MH EK	2
47.	Telepíthető Vezetési Elem kiszolgáló és támogató csoport (TVE KTCS)	MH 43. hír. és vt. e.	1
48.	Közeli Légi Felderítő Csoport (KLFC)	MH 2. KRDD	1
49.	Pilótanélküli megfigyelő csoport (PNMCS)	MH 24. BGFE	1

50.	HRK IVP	MH 43. hír. és vt. e.	1
------------	---------	--------------------------	----------