

Jobbágy Zoltán – Krizbai János

Humánpolitikai kihívások NATO-tagságunk múltja és a honvédség jövője szemszögéből – 1. rész

DOI 10.17047/HADTUD.2019.29.4.30



A tanulmány a NATO-haderők személyi feltételrendszerének kihívásai szemszögéből tekinti át a honvédség humánpolitikai rendszerének elmúlt negyedszázadát. A jövőbe tekintő elemzés hangsúlyos szempontját jelentik azok a kérdések, melyeket a NATO-tagság követelményei orientáltak.

A rendszerváltás óta eltelt közel harminc év változásai sajátos helyzetet generáltak a honvédség vezetése és állománya számára. Az Európát jellemző kétpólusú szembenállás megszűnése után alapjaiban változott meg a biztonságpolitikai helyzet, a társadalmi, gazdasági környezet és feltételrendszer.

A biztonságpolitikai elvekben, kockázatokban nemzetközi szinten is erőteljes volt a bizonytalanság. Ismert teoretikusok, biztonságpolitikai és katonai szakértők, politikai elemzők jelentős eltérésekkel vázolták a jövőt, abban a haderők szerepét. Kiemelhetjük közülük Fukuyama és Huntington korábbi művei alapján kialakult szakmai vitákat (ezekben legtöbbször citáltak *a történelem vége versus a civilizációk közötti agresszió*).¹

A fejlett országok hadseregeiben dinamikus átalakulások kezdődtek. A régebbi NATO-tagországok társadalmában is megjelent a filozófiaváltás igénye, nagymértékű létszámcsökkentés indult el.

Megkezdődött az egykori keleti blokk társadalmainak és haderőinek útkeresése, a Varsói Szerződés felbomlása. A kihívásokra adott válaszok egyik legmeghatározóbb formája lett a NATO-tagság és az önkéntes haderő irányába történő elindulás.

Régióink hadseregeit - köztük a honvédséget is - érintő kihívásokat átszöttek a rendszerváltások egyéb társadalmi, politikai hatásai is. Ezek közül kiemelendő az

1 Francis Fukuyama: *A történelem vége és az utolsó ember*. Európa, Budapest, 1994.

Samuel P. Huntington: *A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása*. Európa, Budapest, 2002.

erőforrások korlátozottsága és a modern demokráciák erősödő előítéletessége a háborúval és a hadsereggel szemben. Erőteljesebbek lettek a hadkötelezettséget elutasító mozgalmak.

A NATO-orientáció több országban – köztük hazánkban is – úgy indult el, hogy közben formálódott a NATO új stratégiája is. Az útkeresési dilemmákat jelzi, hogy néhány évenként koncepcionálisan is módosultak a fejlesztési elképzelések, melyeket a honvédség állománya meglehetősen bizonytalansággal, esetenként bizalomvesztéssel élt meg. A belső összefüggések mélyebb elemzése előtt le kell rögzíteni, hogy nyilvánvalóan nehezítette a szakmai tervezési folyamatokat az említett jelentősen változó külső és belső (nemzetközi, hazai politikai és gazdasági, stb.) feltételrendszer. Ellentmondásként élte meg a honvédség állománya, hogy szakszerűen, tudományos igényű elvárásokkal kidolgozott fejlesztési tervek nem váltak gyakorlattá. Azzal együtt, hogy áthatotta a fejlesztési terveket a szakszerűsége törekvés, továbbá a döntéseket és a változások bevezetését általában széleskörű elemzések² előzték meg, a döntések rövid időn belül erőteljes korrekcióra szorultak. A hagyományos feladatokat jelentős mértékben átértékelő *védelmi felülvizsgálat* eredményeként 2003-ra nyilvánvalóvá vált, hogy a jövő Magyar Honvédsége nagy valószínűséggel önkéntes szolgálaton alapuló és expedíciós jellegű lesz.

Korábbi elemzésekből is ismerhetjük, hogy a 90-es évek végén lényegi szerkezeti változások végrehajtásával teremthettek meg az alapjai egy kisebb, ütőképesebb, NATO-orientációjú hadseregnek. Az átalakításról szóló döntések kiterjedtek a honvédség feladatrendszerére, hadrendjére, szervezeti felépítésére, vezetési és működési rendjére, illetve – a szándékok szerint – a személyi és technikai feltételrendszerére. Mindezek mellett ismételten hangsúlyozni kell, hogy ebben az időszakban gyakorlatilag teljesen átalakult a haderő szűkebb és tágabb környezete, működési feltételrendszere, sőt, ezen túl jelentősen változott funkciója is, melyet az utóbbi években többször újraindított Nemzeti Biztonsági és Katonai stratégiák próbáltak keretbe foglalni.

A személyi feltételrendszert érintő (ti. a hadkötelezettség kérdéséről szóló) társadalmi viták a 90-es évek elejétől jelen voltak a fejlett országok társadalmában, köztük hazánkban is. Már 1992-ben megjelentek a honvédség állományában az első szerződéses katonák a legénység soraiban.³ A 90-es évek közepétől a korábbi NATO-országok többségében is erősödött ez a társadalmi nyomás és lépéskényszerbe kerültek a haderők. Ennek hatására a NATO fejlesztési elvei között hangsúlyossá vált az önkéntes szervezési elv. A kényszerített áttérés alapjaiban változtatta meg a működési jellemzőket és építkezési elveket, ezért az önkéntesség elvén alapuló rendszer mechanizmusai még több országban – köztük a honvédségben is – feszültségekkel terheltek.

Napjainkra egyértelművé vált az is, hogy a szükséges létszámú és megfelelő minőségi mutatókkal rendelkező személyi állomány megszerzése és megtartása

2 Legismertebbek: a stratégiai felülvizsgálat és a védelmi felülvizsgálat.

3 A tiszti, tiszthelyettesi (mai nevén altiszti) állománykategóriában a hivatásos (határozatlan szolgálati idejű) állomány mellett elenyésző, de növekvő arányban szolgáltak korábban is ún. továbbszolgálók, akiknek a szolgálati ideje maximum 15 évig terjedhetett.

komoly kihívás minden országban. Hozzánk hasonlóan a fejlesztési lehetőségek vártnál korlátozottabb biztosítása és az önkéntes haderő tervezettnél gyorsabb bevezetése miatt az átállással együtt járó új típusú követelmények és az azokhoz kapcsolódó mechanizmusok, értékek és normák bevezetése hiányosan történt meg és több területen máig ható komoly feszültségeket és működési zavarokat eredményezett. A biztonságpolitikai kihívások változásaiból következő haderőreformokkal együtt járó nagyarányú szervezeti átalakítások és létszámcsökkentések következtében nem valósultak meg a személyi állomány érdekében elhatározott stabilizációs lépések, és különösen komoly hiányosságok voltak az új szolgálati kultúra megszilárdítása terén.

Témánk szempontjából ki kell emelni, hogy a piacgazdaságra áttérés velejárójaként megjelentek a magyar társadalomban is azok a munkaerő-piaci hatások, melyek a honvédséget is erőteljesen érintik.

Az előbbiekben már jeleztük, hogy a NATO-tagországok haderői többségében a 90-es évek második felétől gyorsult fel az önkéntes típusú építkezésre való áttérés, ami magával hozta az egyes katona szerepének jelentős módosulását. Ez önmagában is új vezetési, működési kultúrát is igényel. A honvédségben több mint negyedszázada jelentek meg az első, mai értelemben vett szerződéses legénységi állományúak és immár másfél évtizede annak, hogy 2004 novemberében leszerelt az utolsó sorkatona.⁴ Ezek a változások a régebbi NATO-tagországok haderő-tervezőinek is számos kihívást vetettek fel. A megoldás azonban az ő esetükben talán egyszerűbb volt, hiszen a belső környezet (az országon belüli feltételrendszer) nem változott drasztikusan. A honvédségnél, illetve az egykori Varsói Szerződés (VSZ) tagországainak haderőinél viszont egyszerre változott, változik minden, még a tervezés módszertani követelményei is. Ezen túl a befogadó társadalmi környezetben is újszerűen jelentkeznek a piaci hatások és annak speciális szegmenseként a munkaerő-piaci feltételek közvetlenebb hatása. Az elmúlt negyedszázadra visszatekintve láthatjuk, hogy ezek a jelentős – sok esetben ellentétes hatású és értékű – változások önmagukban is jelentős feszültségekkel, veszteségekkel jártak, így szinte törvényszerű, hogy felemás válaszok születtek a gyakorlatban.

Látszólag a kor gyakorlatának (divatjának) megfelelően írott stratégiákban fogalmazódtak meg a jövő feladatai, melyek azonban a feltételek hiánya miatt még messze nem váltak gyakorlattá. Mindezek együttesen járultak hozzá a mai képhez. Ahhoz, hogy mélyebb számvetés nélkül is kijelenthetjük: az elmúlt évtizedekben elinduló szervezeti változások, szervezések túlnyomó többsége nem érték el kitűzött céljukat.

Mindezen – részben nyilvánvaló és objektívnek tekinthető – determinációk, hiátusok mellett súlyosabb negatív értékvesztési hozadéka is van a folyamatoknak. Többek között annak, hogy a korszerű, tudományos igényű megközelítések többsége csak az elvek szintjéig jutott el. Jelszóként rögzültek, divattossá váltak a kifejezések, amelyek egyfajta, szaktudományosnak tűnő „mázként” rákenődtek a régi

4 Hivatalosan a 2004. évi CV. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről 2005. január 1. hatállyal függesztette fel a sorkatonai szolgálat békeidejű szolgálatteljesítését.

gyakorlatra azt a látszatot keltve, mintha ténylegesen megváltoztak volna a vezérlő értékek – pedig ez a legtöbb esetben elmaradt.

A vázolt komplex hatásoknak és az említett hiányosságoknak, torzulásoknak az lett a következménye, hogy visszatérően megbomlott a követelmények és feltételek összhangja, kényszerűen újraindultak a „reformok”. Ezek jellemzői között a feltételhiányok miatt a fűnyírószerű csökkentések szinte mindig tetten érhetőek voltak, amik nyilvánvalóan veszteségekkel jártak, az erőforrásokkal, az állami vagyonnal, a költségvetési forrásokkal való pazarlás képét mutatták, illetve bizonytalanságokat idéztek elő. Nagyon voltak a veszteségek mennyiségben és minőségben a legfontosabb erőforrásnál: az emberi erőforrásnál is.

Amint a korábbi gondolatokkal jeleztük, a NATO stratégiaváltása, a haderők új típusú működése és részben a napjainkban zajló fegyveres konfliktusok tapasztalatai sok olyan kérdést felvetettek, amelyekre feltétlenül választ várnak egyrészt a haderőben szolgálók, másrészt a társadalom is. Ezek között (a működési feltételektől, a foglalkoztatási kérdéseken át, egészen az emberjogi problémákig) meglehetősen széles a paletta.

Láthattuk, hogy több ország jogintézményében is átfogó módosításokat kellett végrehajtani. Az általános működési, feltöltési és foglalkoztatási nehézségeken túl egyre erőteljesebben motiválták a változásokat az uniós munkaszervezési irányelvek kényszerei, hazai viszonylatban pedig a közszolgálatban hosszabb ideje napirenden lévő reformok követelményei is.

* * *

Ez a, döntően két évtizedre visszatekintő tanulmány – hazai és nemzetközi kutatások eredményeinek felhasználásával – annak áttekintését tűzte ki célul, hogy a személyi feltételrendszer biztosítása oldaláról a ma is jellemzően erősen tagolt, bürokratikus szervezeti jellemzőkkel bíró honvédség miképp adhat a kihívásokra adekvát válaszokat.

Változások a szemléletben (hatások és ellenhatások)

A változások komplex jellege mellett általános jellemzőként lehet rögzíteni, hogy a már jelzett környezeti hatások, kényszerek, a folyamatosan újrafogalmazódó követelmények és a hagyományok miatt erőteljesen a „hardver” volt (és részben maradt is) a figyelem középpontjában. Ez a kép több országban, így hazánkban még többé-kevésbé ma is jellemző, pedig már nyilvánvalóvá vált, hogy az emberi viszonyok, a belső folyamatok, a működési mód, tehát a formalizált viszonyok erőteljesen ellene hatnak a céloknak.

Visszatekintésünk elején hangsúlyozni kell, hogy az ellentmondások, hiányosságok ellenére a személyi állománnyal való szakszerű gazdálkodás fontosságának felismerése a Magyar Honvédségben korábban is napirendre került, de érdemben csak szűk körű lépések történtek. Erre jelentős hatással voltak a honvédségen kívüli tényezők (azok sorában a társadalmi értékváltás tisztázatlan kérdései) is.

Az egymást követő nemzeti katonai stratégiák szerint a Magyar Honvédség legfontosabb és legértékesebb erőforrása a katona, a személyi állomány. A 2009-ben

elfogadott katonai stratégia⁵ is kiemelte, hogy a feladatára felkészített, megfelelő fizikai és pszichikai állóképességgel rendelkező katona munkája, személyes áldozatvállalása (amelybe beletartozik akár életének kockáztatása is) döntő fontosságú a haderő mindenkori alkalmazhatósága szempontjából.

Szakmai dokumentumokban és tájékoztató kiadványokban is megfogalmazódott, hogy a honvédelem területén katonaként szolgálók és más jogviszonyban foglalkoztatottak társadalmi, erkölcsi és anyagi elismerése nemzeti ügy, mivel az önként vállalt katonai szolgálat presztízse kulcsfontosságú tényező a személyi állomány utánpótlása és megtartása szempontjából.

A későbbi, 2012-es katonai stratégia is kiemeli, hogy a Magyar Honvédség működése szempontjából - az anyagi erőforrásokon túlmenően - központi jelentőségű, hogy milyen humánerőforrás áll a rendelkezésére. A sajátos közszolgálatot teljesítő, felkészült, motivált és elkötelezett katona a Magyar Honvédség legnagyobb értéke. Megtartását, megfelelő utánpótlását a tárca humánstratégiájában megfogalmazott célkitűzések megvalósítása, a humán alrendszerek tervszerű működtetése biztosíthatja.

Természetesen a honvédség megközelítéséből azt is látnunk kell, hogy a biztonság kérdésének átfogóbbá válásával párhuzamosan folyamatosan bővült a biztonsági kockázatok köre is. A biztonságpolitikában a hagyományos nemzetállami szereplők mellett fokozatosan egyre nagyobb szerephez jutottak olyan nem állami szereplők, mint a nemzetközi szervezetek, a multinacionális vállalatok, a különböző nem kormányzati szervezetek, valamint nemzetközi bűnözői és terrorista csoportok. Az átrendeződött nemzetközi rendszer sajátossága lett, hogy abban egyszerre vannak jelen a hagyományos biztonsági kockázatok és az új, gyakran globális megjelenésű, vagy kiterjedésű fenyegetések.

Az új típusú fenyegetések és kihívások változatosabbak a bipoláris világrend alapvetően katonai, politikai köntösben megjelenő kihívásainál. Jellemző tendenciává vált a külső és belső kockázati tényezők közötti határvonal elmosódása. A kockázati tényezők globálisan, regionálisan és belső szinten általában nem egymástól elkülönülten, hanem egyszerre és egymást erősítve jelentkeztek, amelyekre a nemzetközi szervezetekben, intézményekben és más együttműködési struktúrákban folytatott együttműködés kínálta a leghatékonyabb választ.

Az előbbi folyamatok azt is eredményezték, hogy az időről időre újrainduló haderő-átalakítások során Magyar Honvédség létszáma és fegyverzete ugyan jelentősen csökkent, de egyrészt azok nem változtatták meg lényegében a tömeghadsereg jellegű struktúráját, másrészt nem történtek gyakorlati lépések a fegyverzetcsökkenésnek és a haderő technikai modernizációjának összekapcsolására.

A napjainkra kizárólag hivatásos és szerződéses katonákból álló Magyar Honvédség létrejött egy több évtizeden át tartó hosszú és sok esetben fájdalmas útkezes eredménye, melyben jelentősen változott a szolgálati viszonyt meghatározó jogszabályi környezet is.

5 1009/2009. (I. 30.) Korm. határozat a Magyar Köztársaság Nemzeti Katonai Stratégiájáról.

A szolgálatteljesítés új jogszabályi környezete

A katonai szervezetek működésének funkciójából következő lényegét jelenti az erősen szabályozott környezet. A rendszerváltás után, az 1990–1994 közötti időszakban megszülettek az ország katonai biztonságának megóvásához szükséges politikai és törvényhozási döntések, megalkották a biztonságpolitikai, illetve honvédelmi alapelveket, és a honvédelmi törvényt. A sorkatonai szolgálati idő 12 hónapra csökkent. Jelentősen fejlődtek a Magyar Honvédség nemzetközi kapcsolatai. Megkezdődött a hivatásos állomány képzése a nyugati katonai tanintézetekben, ez hozzájárult a haderő szerepével kapcsolatos szemléletváltozás elindításához.

Az Országgyűlés 1993. december 7-én elfogadta az új, kétharmados szavazati arányt igénylő 1993. CX. honvédelmi törvényt, amely a végrehajtásáról szóló 178/1993. (XII. 27.) Kormányrendelettel együtt 1994. január 1-jén lépett hatályba. A honvédelmi alapelvek és az új honvédelmi törvény követelményrendszerével, a nemzeti hagyományok és a társadalmi elvárások figyelembevételével új alapokra került az ország védelme, fegyveres erejének felépítése, és a funkcionális feladataival kapcsolatos követelmények.

A társadalmi és politikai helyzet összetettségét jelzi, hogy az állomány szolgálati viszonyát szabályzó döntések csak évekkel később kerültek napirendre. Az 1996. évi XLIII. törvény (népszerű nevén a HSzT) a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról új felfogású feltételekben rögzítette a humánerőforrás biztosításának rendszerét, abban az előmenetelt is.

A törvény 1996 szeptemberében lépett hatályba, felváltva az 1971. évi 10. törvényerejű rendeletet. Az új jogszabály, melynek szabályzási logikáját az 1992-ben hatályba lépett köztisztviselői törvényből⁶ vezették le, a fegyveres és rendvédelmi szervek mindegyikére kiterjedt. A szabályzás sok olyan előírásokat tartalmazott (függetlenül attól, hogy a honvédség esetében nem dolgozták ki az új humánpolitikai elveket), amelyek erősítették a tudatosabb erőforrás-gazdálkodás irányába való elmozdulást.

A jogszabály a hivatásos állomány tagjának a hivatásos pályán belátható, tervszerű előmeneteli lehetőséget kellett biztosítani a magasabb szolgálati beosztás, besorolás és rendfokozat eléréséhez, illetve az azokhoz szükséges feltételek megszerzéséhez. Az előmenetel feltétele volt a magasabb beosztáshoz, besoroláshoz, illetve rendfokozathoz meghatározott iskolai végzettség és szakképesítés, a magasabb beosztás ellátásához szükséges gyakorlati tapasztalat, vezetői készség, egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság, valamint a pályázat útján betölthető beosztás esetén a pályázat benyújtása.

Az előmenetelhez szükséges iskolai végzettségi és szakképesítési feltételek megszerzéséhez a hivatásos állomány tagjai részére pályázati rendszeren nyugvó esélyegyenlőséget kellett biztosítani. A tiszti rendfokozathoz kötött beosztás betöltéséhez egyetemi vagy főiskolai, a zászlósi és tiszthelyettesi rendfokozathoz kötött beosztás betöltéséhez pedig középiskolai végzettség volt szükséges. Jogszabályban meghatározott tiszthelyettesi rendfokozathoz kötött beosztásoknál szakiskolai végzettség esetén a középiskolai végzettségtől el lehetett tekinteni.

6 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról.

A magasabb beosztás betöltéséhez szükséges iskolai végzettség (szakképesítés) megszerzését hazai vagy külföldi katonai, rendvédelmi, illetőleg polgári felsőoktatási és középfokú oktatási intézményben, iskolarendszerű vagy iskolarendszeren kívüli oktatás/képzés keretében kellett biztosítani. Emellett a hivatásos állomány tagjának lehetősége volt a szolgálati érdek sérelmével nem járó, saját elhatározáson alapuló egyéni továbbtanulásra is.

A hivatásos állomány tagját szakmai ismereteinek fejlesztése céljából szakmai továbbképzésben, illetve átképzésben kellett részesíteni, amelyre a résztvevőket az állományilletékes parancsnok jelölte ki. Szolgálati érdekből polgári oktatási intézményben vagy iskolarendszeren kívüli oktatás/képzés folytatása céljából a munkáltatói jogkört gyakorló eljáró a hivatásos állomány tagjával tanulmányi szerződést köthetett. A hivatásos állomány tagjának meg kellett felelnie a miniszter által meghatározott, beosztásának és életkorának megfelelő egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági követelményeknek. Láthatóan ezek az elvek megfeleltek a modern erőforrás-gazdálkodási törekvéseknek.

A jogszabály alkalmazása a felkészítés, szemléletváltás és az anyagiak hiánya, illetve a forszírozott létszámcsökkenés miatt – a jó szándékú kidolgozó szervező munkák ellenére – ellentmondásos volt. Elmondható, hogy egyebek között a 2001-ig érvényben lévő előmeneteli rendszer gyakorlatában továbbra is fontosak voltak az informális kapcsolatok, az előmeneteli rendszer működésében előtérben maradt a szubjektív vezetői döntések lehetősége. A pályaalkalmasság esetenként háttérbe szorult, a teljesítményértékelés csak formálisan kapcsolódott az előmeneteli rendszerhez.

Az összecsiszított szervezési feladatok között a személyügyi szerveknek nem volt érdemi döntés-előkészítő szerepük, a vezetők által is hangoztatott elvekkel ellentétben zömében csak végrehajtottak voltak. Az állandó változások, ellentmondásos folyamatok – egyebek mellett – beszűkült mobilitást eredményeztek. Ennek ellenére kijelenthető, hogy megpróbálta támogatni az egyéni életpálya tervezést, rendszerbe foglalta a beosztásokat és a rendfokozatokat, valamint lehetővé tette az előmeneteli rendszerhez illeszthető nomenklatúra rendelet elkészítését. Kísérletet tett új személyügyi eljárások bevezetésére, megteremtette a szenioritás elvét leváltó, a kompetencia alapján történő előmeneteli lehetőségét, és magában hordozta egy új előmeneteli rendszer bevezetésének alapjait.

A kihívásokat felismerő vezetők és szakemberek a NATO csatlakozás szándékának megfogalmazásától szorgalmazták a személyi feltételrendszer, a humánerőforrás-gazdálkodás új alapokra helyezését. 1995-ben létrejött a honvédség vezetésében négy humán szakterületet (személyügy, hadkiegészítés, humánszolgálat, képzés) átfogó főcsoportfőnökség és, civil egyetemekkel együttműködve nagy hangsúlyt kapott a szakember állomány célzott felkészítése.

1997-től a NATO-tagságra felkészülés jegyében a *Visegrádi kapcsolatok* néven ismert rendszerben elindultak a haderők humánerőforrásait érintő egyeztetések. Kezdetben három ország (Csehország, Lengyelország, Magyarország) később Szlovákia humánszakemberei részvételével évente több találkozáson hangolták össze lépéseiket, végeztek közös kutatásokat. A honvédségben elindultak a humánerőforrás-megközelítésű szakmai kidolgozó munkák, melyeket hazai és külföldi tanácsadók segítettek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról.
1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról. <https://mkogy.jogtar.hu> (letöltve 2019. 08. 25.)
2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról. http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0100095.TV. (Letöltve 2009. április 6-án)
2004. évi CV. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről. <https://mkogy.jogtar.hu> (letöltve 2019. 08. 25.)
2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről. <https://mkogy.jogtar.hu> (letöltve 2019. 08. 25.)
- A honvédség funkcionális és strukturális változásai, valamint az államreform hatása a tárcafoglalkoztatás-politikájára. Kutatási jelentés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2007.
2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról. <https://mkogy.jogtar.hu> (letöltve 2019. 08. 25.)
- A Magyar Honvédség humánstratégiája (2008–2017). Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 58/2008. HM. ut.
- A Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012–2021. közötti időszakra, 79/2011. (VII.29.) HM ut.
- A Magyar Köztársaság Nemzeti Biztonsági Stratégiája. Budapest, 2004.
- A Magyar Köztársaság Nemzeti Katonai Stratégiája. Budapest, 2009.
- Bali József: Nemzeti katonai stratégia 2012 – új jövőkép kérdőjelekkel. Hadtudomány, XXIII. évfolyam, 3–4. szám (2013), pp. 5–13.
- Bekes Katalin: A Magyar Honvédség helyzetének, feladatainak áttekintése a rendszerváltást követően, különös tekintettel a NATO-hoz való csatlakozásunkra. Bolyai Szemle, XXI. évfolyam, 2. szám (2012), pp. 107–124.
- Csiki Tamás: Az új nemzeti katonai stratégia a nemzetközi tapasztalatok tükrében. Hadtudomány, XXIII. évfolyam, 3–4. szám (2013), pp. 29–44.
- Deák János: Háború és hadsereg a 21. században, különös tekintettel a Magyar Honvédség jövőképre. Hadtudomány, XXIII. évfolyam, 2. elektronikus szám (2013), pp. 41–84.
- Előterjesztés a Honvédelmi Minisztérium Kollégiuma részére (Humánstratégia) Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 2000. március.
- Humánstratégia a professzionális haderő kialakítására 2003–2013. Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 2003. augusztus.
- Huntington, Samuel P.: A katona és az állam. Zrínyi/Atlanti Kutató és Kiadó, Budapest, 1994.
- Janowitz, Morris: Social Change and Politics: 1920–1976. Transaction Publisher, New York, 2010.
- Jobbágy Zoltán – Stummer Judit: Kihívások a magyar honvédség személyi állományának utánpótlásában. A katonai hivatás megítélése a fiatal generáció körében, Hadtudomány, 27. évfolyam, elektronikus szám (2017), pp. 157–167.
- Jobbágy Zoltán: Biztonságpolitika, haderőreformok. A humán erőforrás-gazdálkodás katonai életpályával összefüggő kérdései, Hadtudomány, XXV. évfolyam, elektronikus különszám (2015), pp. 30–40.
- Kern Tamás: A rendszerváltás utáni haderőreform-kísérletek. Eredmények és kudarcok. Századvég műhelytanulmányok, Budapest, 2006.
- Krizbai János: A kihívások negyedszázada az önkéntes haderő szemszögéből. Hadtudomány, XXIV. évfolyam, 2–4. szám (2014), pp. 78–93.
- Krizbai János: Humán erőforrások kihívásai a honvédségben. Hadtudomány, XXVI. évfolyam, különszám (2016), pp. 15–24.
- Krizbai János: Mire jó a kiszolgált katona? (az obszitéváltól a rekonverzióig). Hadtudomány, XXV. évfolyam, elektronikus különszám (2015), pp. 48–56.
- Krizbai János: A szervezeti kultúra fejlesztésének kérdései a honvédségben. Hadtudomány XXIX. 2019/3. pp. 118–128.
- Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program. (Mp 11.0)
- Molnár Ferenc: 10 éves az önkéntes haderő – társadalmi, politikai és funkcionális kényszerek. Sereg Szemle, XII. évfolyam, 4. szám (2014), pp. 57–69.

- Moscós, Charles C.: From Institutions to Occupation: Trends in Military Organization. *Armed Forces & Society*, 4. évfolyam, 1. szám (1977), pp. 41–50.
- Szabó József nyá. ezredes: A professzionális haderő szervezeti kultúrája, hatalmi viszonyok a katonai szervezetben. *Honvédségi Szemle*, 140. évfolyam, 4. szám (2012), pp. 26–28.
- Szenes Zoltán: Magyar haderő-átalakítás a NATO tagság idején. *Nemzet és Biztonság*, II. évfolyam, 3. szám (2009), pp. 33–43.
- Tálas Péter: A nemzeti katonai stratégia és a magyar stratégiai kultúra, *Nemzet és Biztonság*, 7. évfolyam, 2. szám (2014), pp. 3–16.
- Végh Ferenc ny. vezérezredes: Honvédségünk a rendszerváltástól napjainkig. (2.) *Honvédségi Szemle*, 146. évfolyam, 4. szám (2018), pp. 3–19.
- Vilner Péter – Jobbágy Zoltán: A Magyar Honvédség új humánstratégiája. *Honvédségi Szemle*, 62. évfolyam, 3. szám (2008), pp. 26–31.