

A fiatal szakemberek vagy pályaválasztás előtt álló, felsőfokú tanulmányaikat befejező egyetemi hallgatók emberierőforrás-gazdálkodás tárgyú publikációit támogató rovatunk másik szerzője e számunkban hivatásos katona, akinek a szakirodalomban ritka témaválasztása különösen figyelemre méltó.

**a Szerkesztőség**

*Jelenleg a Magyar Honvédelem 2. vitéz Vattay Antal Területvédelmi Ezred 46. Heim Géza Területvédelmi Zászlóalj (Csongrád-Csanád) Kiképző Századnál szolgálok, mint századparancsnok. Hivatásos honvédtisztként, századparancsnokként az a bizonyosság sarkalt az emberi erőforrás mesterképzés tanulmányaim megkezdésére, hogy a katonai parancsnokok munkáját és felelősségét a hagyományos katonai megközelítésen túl az emberi erőforrás menedzsment szempontjából is szükséges vizsgálni, hiszen meggyőződésem, a 21. században minden vezető egyben emberi erőforrás menedzser is. A Magyar Honvédség egy hierarchikus, parancsuralmi szervezet, a parancsnok személye éppen ezért sokkal inkább hat a szervezeti kultúrára, mint a foglalkoztatás legtöbb szektora esetében. A fenti kérdést vizsgálva kezdtem meg emberi erőforrás tanácsadó mestertanulmányomat a Budapesti Metropolitan Egyetemen, ahol jelenleg végzős hallgató vagyok. A „Parancsnok, mint emberi erőforrás menedzser” című dolgozatommal (Kiss, 2020). indultam el az idei intézményi tudományos diákköri konferencián is, ahol a pályamunkámmal OTDK részvételt érő megosztott második helyezést értem el az intézményi tudományos diákköri konferenciájának HR szekciójában. Ennek a dolgozatnak az egyik legfontosabb kérdését kívánom bemutatni ebben a tanulmányban.*

**Kiss Balázs százados**

KISS BALÁZS

## A KATONAI VEZETÉS, MINT A HR HATÁRTERÜLETE

### A Magyar Honvédség a munkaerőpiacon

Bár a Magyar Honvédség (továbbiakban: Honvédség) speciális szereplője a munkaerőpiacnak, része annak, így hibát követünk el, ha nem vesszük figyelembe azokat a foglalkoztatási trendeket, amelyek a munkaerőpiac egészére hatással vannak. A katonai szolgálat a közszolgálatnak egy olyan foglalkoztatási formája, amely *„ügyfélorientált, jogszabályok által meghatározott szolgáltat-teljesítést jelent, amely jól felkészült, gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező, az ellátandó feladatkörhöz igazodó kompetenciaegyüttessel, illetve az elvárt követelmények teljesítéséhez szükséges kompetenciaszinttel rendelkező személyi állomány nélkül nem oldható meg eredményesen.”* (Szabó–Szakács, 2016: 30)

1990-ben a Magyar Néphadseregből (továbbiakban: Néphadsereg) újjászerveződött a Honvédség. Az 1999-es NATO csatlakozásunk, valamint a sorkatonaság 2004-es felüggesztése azt tévképzetet szülte a magyar társadalom széles rétegeiben, hogy önálló magyar haderőre nincs is többé szükségünk, a NATO majd „megvéd minket.” Sorra zártak be a laktanyák és a Honvédségre egyre inkább a kiáramlás volt jellemző, a rendszer nem tudott és talán nem is akart mit kezdeni a szovjet típusú Néphadseregben szocializálódott katonák tömegével. Saját tapasztalom, hogy amikor friss diplomás civilként 2004 nyarán az MH Somogy Megyei Hadkiegészítő Parancsnokság visszavonta a behívóparancsot, és én személyesen kerestem fel az akkori parancsnokot, azzal, hogy értem, hogy önkéntes lett a szolgálat, de én önként jönnék, azzal bocsátott el, hogy „egy százezres Honvédség romjait kell éppen eltakarítaniuk,” és még legénységi beosztást sem tudtak felajánlani a számomra.

Ezt a jelenséget a szolgálati nyugdíj megszüntetése tetőzte be<sup>9</sup>, amely egy nagy kiáramlási hullámot követően hosszú időre befagyasztotta az előmeneteli rendszert is. A „járulékos veszteségei” ennek az intézkedésnek azok a fiatal tisztek és altisztek voltak, akik előmenetel, így a pályakép hiánya miatt döntöttek a katonai pálya elhagyásáról. Volt olyan százados ismerősöm, aki azzal indokolta akkor a döntését, a harmincas évei elején még kész egy új civil karriert felépíteni, negyvenévesen viszont már későnek érzi ezt, és a gépesített lövész diplomájával nem érezte magát bebiztosítva a munkaerőpiacon. Saját megfogalmazása szerint nem akarta azon kapni magát, hogy „biztonsági őr legyen egy drogériában.”

Közben a magyarországi foglalkoztatáspolitikai is jelentősen átalakult, az évtized elejére jellemző munkanélküliség az évtized végére munkaerőhiánnyá változott, úgy, hogy közben demográfiai okok és az Európai Unió szabad munkavállalás miatt az egyre kisebb arányú munkaképes korú lakosságért szálltak versenybe a foglalkoztatók (KSH, 2020).

A Honvédség hagyományosnak mondható munkaerőpiaci versenytársai mellett, mint például a Rendőrség, Katasztrófavédelem, Büntetés-végrehajtás, Egészségügy egyre inkább a piac szereplői is versenybe szálltak a potenciális katonákért, és előfordult az is, hogy tőkeerős piaci cégek volt katonákon keresztül direkt toboroztak a Honvédség állományából, hiszen felmérték azt, hogy jó a pontossághoz szokott, fegyelmezett katonák bevétele. Bár nem ismerem erre irányuló kutatást, de a nagy autógyárak és termelőüzemek hagyományos katonavárosokba történő települése mindenki számára nyilvánvaló létszámvesztéshez vezetett a Honvédség soraiban, és a „fejvadászat”

<sup>9</sup> 2011. évi CLXVII. törvény a korhatár előtti öregségi nyugdíjak megszüntetéséről, a korhatár előtti ellátásról és a szolgálati járandóságról

nem csak a legénységet érintette, hanem sokszor a tiszteket, altisztet is, különösen olyan a munkaerőpiacon is értékes végzettséggel rendelkezők esetében, mint a például a híradó-informatikusok.

A fentiek miatt a Honvédség, mint foglalkoztató „harapófogóba” került, hiszen egyfelől a növekvő munkaerőpiaci versenyben kellett pótolnia az egyre nagyobb létszámhiányát, másfelől elvesztette azokat a korábbi kedvezményeit, amelyek leginkább vonzóak voltak a fiatalok előtt, mint pl. a kor-kedvezményes nyugdíjat vagy a szolgálati lakáshoz juttatás lehetőségét, az által, hogy a 2014. augusztus 1-je után rendszerbe kerültekre más lakhatási támogatási szabályok vonatkoznak, mint a régebbi katonákra.<sup>10</sup>

Mindezt tetézte az állomány fentiekből fakadó előregedése, az egyre nagyobb létszámhiány miatti növekvő leterheltség, valamint a szenioritás elvének olyanfajta félreértelmezése, amely értelmében sokszor a szervezeti kultúrát nem a meritokrácia, hanem gerontokrácia elve határozza meg.

A Honvédség feltölthető létszáma jelenleg 37.650 főben lett meghatározva, amely nem tartalmazza a legfeljebb 20.000 fő önkéntes tartalékos, valamint a rendelkezési állománya, továbbá a központi egészségügyi szervezetében a lakossági ellátást biztosító státuszok számát.<sup>11</sup>

A feltölthető beosztások egy része viszont zárolt, ezek számáról nem áll rendelkezésre nyilvánosan hozzáférhető adat.

### **A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program és annak hatása a szervezeti kultúrára**

Témaválasztásom aktualitását az adja, hogy Magyarország Kormánya 2017-ben elindította a „Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programot” (továbbiakban: Zrínyi 2026), amely a modernkori Magyar Honvédség legátfogóbb és legkomplexebb védelmi fejlesztési programja. Nyilvánvaló, hogy a technológiaváltás szemléletváltás nélkül nem valósulhat meg, de a teljes Magyar Honvédség személyi állományát nem lehet és nem is szabad a haditechnikai eszközökhöz hasonlóan egyik napról a másikra lecserélni. A program sikerének kulcsa egy új, az évezredes magyar katonai hagyományokra alapozó, de 21. századi szemléletű professzionális szervezeti kultúra kialakítása lehet, amely egyszerre lehet csábító a jelen és jövő katonái számára, de nem engedi el azonnal a rendszerből a civil élet irányába tartók kezét sem.

*„A parancsnok a katonai szervezet élén álló egyszemélyi vezető. Szolgálati hatalma – amelyet jogszabályok és belső rendelkezések határoznak meg – kiterjed az adott katonai szervezete egész személyi állományára, a katonák szolgálatának minden területére, bármely helyen és időben. A parancsnok teljes és osztatlan felelősséggel tartozik a rá bízott katonai szervezet, a neki alárendelt állomány eredményes tevékenységéért és mindazért, amit ennek érdekében tett vagy megtenni elmulasztott.”* (Krajncz, 2019: 896) A szolgálati kötelem ellátása mellett a parancsnok személye nagyban befolyásolja a vezetett alegység vagy egység belső kohézióját és integrációját, a fiatalok katonák beillesztését, a generációs, szocializációs különbségek csökkentését. Éppen ezért a modern parancsnoki munka nem szorítható közvetlenül a szolgálati feladatok ellátásának kérdéseire: sokszor egyszerre kell „pedagógusnak és pszichológusnak” is lenni úgy, hogy a parancsnok megmaradjon hiteles szakembernek (lövész, tüzér, harckocsizó, logisztikus stb.) és a rábízott szolgálati feladatai is maradéktalanul el legyenek látva.

<sup>10</sup> 19/2009. (XII. 29.) HM rendelet a Honvédelmi Minisztérium által nyújtott lakhatási támogatásokról

<sup>11</sup> (25/2018. (X. 31.) OGY határozat a Magyar Honvédség részletes bontású létszámáról

## A parancsnok, mint humánerőforrás-menedzser

A klasszikus értelemben vett parancsnoki munka lényege egyszerűen összefoglalható: alacsony szinten közvetlen vezetés, magasabb szinten irányítás. Egy nagy szervezet, mint például egy haderő irányítása akkor lehet sikeres, ha a szervezeti struktúra jól van kialakítva és a parancsnoki hierarchia illeszkedik ehhez a struktúrához. A híres ókori kínai hadvezér, Szun-Ce „A háború művészete” című munkájában így fogalmaz: *„Nagy tömegeket irányítani épp olyan, mint keveseket irányítani, mert (az irányítás) általában a felosztástól és a számarányoktól függ. Nagy tömegekkel harcolni épp olyan, mint kevesekkel harcolni, mert (a harc) általában az alakzattól és megnevezéstől függ.”* (Szun-Ce, 2018: 20)

A társadalmak történetében egyaránt hatottak a hadseregek más rendszerekre, mint ahogy ezek a rendszerek is hatottak a haderőkre. „Sokszor adaptálták egymás vívmányait, tapasztalataikat beépítették a saját vezetési, döntéshozatali mechanizmusaikba.” (Sári, 2019: 151) Lényegében a katonai igazgatás tapasztalataiból fejlődött ki a polgári igazgatás, azonban elsősorban az ipari forradalom korát követően a tömeges foglalkoztatás során keletkezett vezetői tapasztalatokat is igyekeztek a hadseregek is felhasználni. Történelmi példák sora igazolja, hogy a hadiipar és a haderőfejlesztés számos esetben jelentős hatással van a polgári tudományos életre is (elég, ha az Internetre, az úrkutatásra, vagy a gyógyszeriparra gondolunk) de különösen napjainkra igaz, hogy az innovatív megoldások sorát felvonultató versenyszféra – különösen szervezeti kérdésekben – hat a tömeghadseregből lassan professzionális hadseregekké váló modern hadseregekre. Saját tapasztalatom szerint elsősorban az innováció-, a tehetség-, és a tudásmenedzsment, valamint a humáninformatika lehetnek azok a területek, amelyekben például a Magyar Honvédség alkalmazni tudná a versenyszféra legjobb gyakorlatait.

A szervezés-és vezetéselmélet a társadalomtudomány tudományágaként jelenik meg, amely felhasznál más tudományterületeken feltárt eredményeket a szervezet vezetésének eredményesebbé és hatékonyabbá tétele, valamint a vezetési folyamatok célirányos megoldása érdekében. (Krajncz, 2019) A közszolgálati szervezés-és vezetéselmélet történetét vizsgálva nem kerülhető meg a fentiek miatt az amerikai Frederick Winslow Taylor neve, akinek „A tudományos irányítás alapelvei” című munkája meghatározó volt a 20. század első felében. Taylor a folyamatszervezés aspektusából tekintett a vezetőkre, úgy vélte, hogy: *„... a menedzser felelőssége, hogy a rábízott folyamatokat minél hatékonyabban és eredményesebben, a tulajdonos és a munkások érdekeit egyaránt szem előtt tartva működtesse.”* (Taylor, 1919: 32) Taylor alapelvei a honvédelem kérdése szempontjából időtállóak a mai napig, abból a szempontból mindenképpen, hogy egy működő szervezeti kultúra csak abban az esetben szolgálhatja a szervezet fejlődését, ha a szervezeti érdek nem ütközik a katonák egyéni érdekeivel.

Henri Fayol francia bányamérnök, humánerőforrás-kutató elsősorban a szervezetvezetés aspektusából tekintett a vezetőre (Fayol, 1949), és ő fogalmazta meg először a rendszeres vezetőképzés szükségességét. A vezetéselméletre tudományként tekintett, és az volt a nézőpontja, hogy *„mindenkiből vagy vezető, vagy vezetett lesz, mindenkinek érdeke tehát, hogy a vezetés hogyanját és mikéntjét legalább alapfokon ismerje.”* (Belényesi–Koronváry–Szabó, 2019)

A vezetési stílusok kutatása a vezetéselmélet tudományának egy igen népszerű és bő szakirodalmal rendelkező területe, melynek mélyrehatóbb vizsgálata szétfeszítené jelen tanulmány kereteit. Számos kutató vizsgált egydimenziós, kétdimenziós, vagy sokdimenziós (úgynevezett kontingencia) modelleket, melyek alapján számos vezetői és vezetési stílus írható le. A téma szempontjából egyet emelnék ki ezek közül, az úgynevezett akcióközpontú vezetést, melyet a brit John Eric Adair írt le (Adair–Thomas, 2004). Adair több mint negyven vezetéselméleti könyvet írt, szemléletét pedig nagyban befolyásolta katonai múltja. Előbb a Skót Gárda (The Scots Guards)

tisztje volt, majd az Arab Légióban szolgált, amely a Transzjordániai Emirátus, majd az egykori brit protektorátus 1946-os függetlenségét követően a Jordán Királyság hadereje volt. Adair a Beduin ezredben szolgált, mint szárnysegéd, később pedig a Sandhurst katonai akadémián (Royal Military Academy Sandhurst) oktatta a katonai vezetésben szerzett tapasztalatait. Az akcióközpontú vezetés tehát katonai tapasztalatokon alapul, és lényege az, hogy a helyzetalapú vezetés technikájára építette a személyes vezetők képzését (Adair, 2010). Modellje alapján mindig a pillanatnyi helyzet, a potenciális lehetőségek és fenyegetettségek határozzák meg, hogy a feladat, az egyén vagy a csoport szempontja élvez-e elsőbbséget a döntésnél, de fontos, hogy minden esetben ki kell elégítenie a döntéssorozatoknak a másik két tényezőcsoport szükségleteit is. (Belényesi–Koronváry–Szabó, 2019)

Krizbai János így fogalmaz a kérdésről: „Az egyén szempontjából a meghatározó közvetítő a közvetlen vezető, a parancsnok.” (Krizbai, 2018: 133) A személyes tapasztalatom is azt mutatja, hogy azok a szervezeten belüli reformok, amelyeket a különböző szintű parancsnokok nem tesznek magukévá és nem ültetnek át a napi gyakorlatba, rövid időn belül – minden szintű nyomásgyakorlás mellett is – maguktól elhalnak. Addig tehát, amíg a Magyar Honvédség teljes személyi állománya nem tesz magáévá azonos szervezeti értékeket, még a legjobb kezdeményezések is törvényszerűen el fognak halni. Ennek az oka pedig pont az, hogy a végrehajtó állományra sokkal inkább hatnak a közvetlen parancsnokok (szakasz-, század-, zászlóalj-, ezred-, dandárparancsnok) elvárásai, mint a „látótávolságon kívül eső” magasabb parancsnokságok iránymutatásai, különösen akkor, ha az alacsonyabb szintű alegységek és egységek egységesebbek a fenti kérdésekben.

Szücs Péter<sup>12</sup> egy friss kutatásában megkülönböztet hozott és választott vezetői szerepeket. Hozott lehet például a „példakép”, az „apuka”, a „sztár” és a „diktátor”, választott pedig a „menedzser”, a „hadvezér”, a „pszichológus” vagy a „hős.” (Szücs, 2020) A saját tapasztalatom az, hogy ezek a szerepek sokszor környezetfüggők. Nagyban függenek a katonák közti rendfokozati és beosztásbeli különbségektől, illetve attól, hogy az adott katonák milyen szolgálati viszonyban vannak egymással. A legtöbb parancsnok pályafutása során szinte az összes felsorolt szerepet megéli, és helyzet-től függően párhuzamosan többet is használ belőlük. A szervezeten belüli változások pozitív menedzseléséhez viszont fontos alapvetés, hogy bármely szerep alkalmazása esetén a vezető képes legyen mindvégig irányítani a rendszert. (Mastenbroek, 1991)

A legfontosabb talán a nézőpont, hiszen minden parancsnok egyszerre vezető és vezetett is, mindenkinek megvan a saját szintű előljárója. Fontos az önreflexió, hiszen annak fényében, ahogy mi is önkéntelenül értékeljük magunkban a parancsnokunkat, úgy értékelhetjük önmagunkat is a beosztottjaink nézőpontjába képzelve a döntéseinket. Porkoláb Imre ezredes a vezetéselméletről írt sikerkönyvében így fogalmaz erről: „aki elismert és megbecsült vezető akar lenni, annak először önmagát kell megváltoztatnia. Mivel a vezetés nem más, mint karakterfejlesztés, feszítenünk kell a határainkat, javítanunk kell a kitartásunkon: soha nem válhatunk igazi vezetővé, ha képtelenek vagyunk az önfegyelemre, sőt másoktól sem várhatjuk el ezt, ha mi nem járunk elől jó példával.” (Porkoláb, 2016: 12)

Véleményem szerint az akcióközpontú vezetési modell lehet az a parancsnoki vezetési modell, amely a stratégiai humán erőforrás-menedzsment széles eszköztárát felvonultatva lehet egyszerre emberközpontú, csoportközpontú vagy feladatközpontú is. Nyilvánvaló, hogy egy ilyen vezetési modellt csak egy jól felkészült, az állományát jól ismerő, egyszerre feladat- és közösségorientált, humánus, de döntésképes vezető tud alkalmazni, aki végigjárta a „szamárlétrát” és vezetőként is képes a beosztottjai szempontjából is rálátni a feladatra. Ahhoz, hogy valaki ilyen vezetővé válhasson gyakorlatorientált parancsnoki képzésre, valamint „szigorú-megengedő” szervezeti

---

<sup>12</sup> a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola doktorandusza.

kultúrára van szükség, amely a fejlődés érdekében megengedi a beosztottaknak a hibázási lehetőséget, viszont szigorúan védi a szervezeti értékeket, és könyörtelenül szankcionálja az alapértékekkel szembeni vétségeket.

### Kihívások és a jövő lehetséges irányai

Molnár Ferenc József dandártábornok<sup>13</sup> így fogalmaz: „A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program keretében leggyakrabban az új eszközök, rendszerek beszerzését tartják szem előtt, azonban a megújuló szervezeti kultúra sokkal inkább a szemléletmódról és a szakmák jövőképéről szól, mintsem az új eszközökről, technológiákról. A katonai szervezetben tevékenykedő emberek alakítják át, formálják a szervezetet. A vezetői elképzelések és cselekedetek azonban csak akkor képesek egymással összhangban kimunkálódni, megjelenni és hatni, ha a szervezet hatalmi struktúrája konszolidálódott. A hatalmi struktúrák rendezetlensége gyakorlatilag ellehetetleníti a szakmai kérdések és a támogató szervezeti kultúra előtérbe kerülését.” (Molnár, 2020: 28)

Ehhez a Magyar Honvédség esetében végleg szakítani kell a Magyar Néphadsereg időszakából hozott szemlélettel, amely pusztán darabszám szerint kezeli a katonát, ezzel pedig elősegíti azt a rossz gyakorlatot, amely ha más gyakorlatokkal párhuzamosan is, de vitathatatlanul él még a mai rendszerben.

A stratégiai humán erőforrás-menedzsment szempontjából nem lehet máshogy megítélni azt a szervezetet, csak pazarlóként, amelyik pl. hagyja azt, hogy a harcoló alegységeknél tartósan betöltetlenek vagy alacsonyabb rendfokozatú katonákkal betöltöttek legyenek alegységparancsnoki vagy részlegvezetői beosztások, miközben a Honvédség által kiképzett és kitanított katonák sora végez olyan munkát pl. „beosztott főtiszt” beosztásban, amelyet egy alacsonyabb rendfokozatú tiszt vagy altiszt is maradéktalanul el tudna látni. A vezénylések esetén is tetten érhető sokszor a „rossz gazda” szemlélet, a különböző alakulatokra kiszabott kvóták teljesítése miatt gyakran előfordul, hogy a határvédelmi vagy a pandémia miatti kórházfeladatokban olyan beosztást kell ellátnia a vezényelt katonának, amit jóval alacsonyabb beosztású, vagy éppen tartalékos katonák is elláthatnának, miközben a vezényelt katonák színvonalas helyettesítése a saját beosztásukban nem megoldott. Ezek a gyakorlatok azon túl, hogy rossz üzenetérteket hordoznak, a legjobb katonák aránytalan leterheltségéhez vezetnek, amely rövidtávon kiegészéshez, hosszú távon a szervezetből való kiváláshoz, ezáltal pedig kontraszelekciónak is vezethetnek. Mindez nem kerülhető el máshogy, csak ha az állományt jól ismerő, az állományért kiálló parancsnokok egyszerre veszik figyelembe a saját parancsnokuk szándékait, az állomány személyes érdekeit (család, előmenetel, tanulmányok stb.), az alaprendeltetésből fakadó és az eseti feladatokat, valamint a rendelkezésre álló, sokszor nem elégséges erőforrásokat. Erre a sokszor lehetetlennek tűnő feladatra csak egy megfelelően kiválasztott és felkészített, motivált, erkölcsileg és anyagilag is megbecsült parancsnoki állomány lehet képes.

Az Zrínyi 2026 program eddig nyilvánosságra hozott részleteiből kikövetkeztethető, hogy a haderőreformmal a Magyar Honvédség széles spektrumú és integrált, úgynevezett „DOTMLPFI rendszerű” átalakítása várható, amely egyszerre és összehangoltan foglalja magában többek közt a doktrínális és szervezetfejlesztést, az anyagi-technikai és elhelyezési-tárolási körülmények kialakítást, a személyzetfejlesztést és kiképzést is. Mindez összhangban áll a NATO képességfejlesztéseivel (Lofgren, 2016/30) és növeli Magyarország integritását és interoperabilitását a szövetségi rendszeren belül. Ez a reform viszont csak megbecsült, kellően kiképzett és a megfelelő feladatokra alkalmazott honvédekkel valósulhat meg, akiknek a kezében az új haditechnikai eszközök

---

<sup>13</sup> a római NATO Védelmi Akadémia, Oktatás Szervezési Főosztály főosztályvezetője.

valódi elrettentő képességeket jelentenek majd. A nem megfelelő humánerőforrás-gazdálkodás esetében ezek az eszközök feleslegesen beszerzett, méregdrága „vasdarabok” lehetnek csupán.

### Irodalomjegyzék:

- Adair, E. J. – Thomas, N. (2004): The John Adair handbook of management and leadership. London: Thorogood.
- Adair, J. E. (2010): Effective Leadership. London: Pan Macmillan.
- Belényesi, E. – Koronváry, P. – Szabó, S. (2019): Közszolgálati szervezés- és vezetéselmélet. Budapest: Dialóg Campus.
- Fayol, H. (1949): General and Industrial Management. London: Pitman.
- Kiss, B. (2020): A parancsnok, mint emberi erőforrás menedzser. 80. Budapest: Budapesti Metropolitan Egyetem.
- Krajncz, Z. (2019): Hadtudományi lexikon (Új kötet. kötet). Budapest: Dialóg Campus.
- Krizbai, J. (2018): A katonai hivatás és az önkéntes haderő értékei. Hadtudomány, 3-4. 127-134.
- Lofgren, J. G. (2016): NATO Capability Development – Interoperability. The Tree Swords Magazine, 30. 12-15.
- Mastenbroek, W. F. (1991): Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Molnár, F. J. (2020): A katonai szubkultúrák és a vezetői szemlélet szerepe a szervezeti változásban. Honvédségi Szemle, 2. 20-28.
- Porkoláb, I. (2016): Szolgálj, hogy vezethess! Budapest: HVG.
- Sári, S. (2019): Kulcskompetenciák, pályakezdő tisztek. Hadtudományi Szemle, 2. 149-158.
- Szun-Ce. (2018). A háború művészete. Budapest, Helikon.
- Szücs, P. (2020): Katonai vezetői szerepek a Magyar Honvédségben. Hadtudomány, 1. 141-147.
- Taylor, W. F. (1919): Principles of Scientific Management. New York, London: Harper and Brothers.