

SZENT ISTVÁN EGYETEM  
GAZDÁLKODÁS ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI ISKOLA

**A MAGYAR HONVÉDSÉG SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYA UTÁNPÓTLÁS BIZTOSÍTÁSÁNAK  
LEHETŐSÉGEI A KÖZ- ÉS FELSŐOKTATÁSBAN TANULÓK KÖRÉBEN**

*DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉZISEI*

STUMMER JUDIT

GÖDÖLLŐ  
2019

**A doktori iskola**

**megnevezése:** Szent István Egyetem  
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**tudományága:** gazdálkodás- és szervezéstudományok

**vezetője:** **Prof. Dr. Lakner Zoltán DSc**  
egyetemi tanár, az MTA doktora  
Szent István Egyetem  
Élelmiszertudományi Kar  
Élelmiszertechnológiai Intézet

**Témavezető:** **Prof. Dr. Lehota József DSc**  
egyetemi tanár, az MTA doktora  
Szent István Egyetem  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézete

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

## TARTALOMJEGYZÉK

1.	ELŐZMÉNYEK .....	4
2.	CÉLKITŰZÉSEK.....	5
3.	HIPOTÉZISEK.....	6
4.	ANYAG ÉS MÓDSZER .....	7
5.	EREDMÉNYEK.....	8
5.1.	KÖZÉPFOKÚ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK TANULÓI.....	8
5.2.	FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK HALLGATÓI.....	10
5.3.	KATONAI FELSOROKTATÁS .....	11
6.	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	12
7.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK .....	14
8.	IRODALOMJEGYZÉK .....	17
9.	AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK .....	19

## 1. ELŐZMÉNYEK

Hazánk elmúlt közel három évtizedes, politikai, gazdasági, társadalmi fordulatokban bővelkedő történelmének egyik meghatározó mérföldköve a Magyar Honvédség haderőszerkezési elvének gyökeres átalakulása. Magyarország euro-atlanti szervezetekhez történő integrációja, a csatlakozásból adódó szerepvállalás követelményeinek, valamint az ország biztonságpolitikai környezetének átalakulása, szükségszerűen vezettek egy viszonylag kis létszámú, professzionális haderő létrehozásának gondolatához. Az önkéntesség elvén működő haderő kialakítása a korábbi NATO-tagországok többségét is számos kihívás elé állította, azonban az áttérés folyamata a volt Varsói Szerződés tagállamaiban, így hazánkban is, drasztikus változásokat indukált (Krizbai, 2012). Az utóbbi években napvilágot látott számos interdiszciplináris vizsgálat támasztja alá, hogy a sorozáson alapuló haderő békeidőben történő felfüggesztése a gyakorlatban jó néhány megoldásra váró feladatot eredményezett és eredményez még napjainkban is. Ezen feladatok egyike a megfelelő minőségi mutatókkal rendelkező személyi állomány toborzása és megtartása.

Jóllehet, Magyarországon a hivatásos haderő létrehozása jelentős társadalmi támogatottsággal bírt (TÁRKI, 2003), azonban hazánkban is megfigyelhető az az általános tendencia, amely szerint folyamatosan csökken a fegyveres szervezetek és szakmák presztízse a lakosság értékrendjében bekövetkezett változások eredményeként (Krizbai, 2014). A presztízvesztést és a honvédség erkölcsi amortizációjának csökkenését megakadályozandó, a mindenkori védelmi vezetés az állampolgárok bizalmának megerősítését és fenntartását folyamatos célkitűzésként fogalmazza meg stratégiai dokumentumaiban. A szaktárca kommunikációjában az általános társadalmi támogatottság növelése mellett mindig is hangsúlyos szerep jutott a fiatal generáció megszólításának. Az erre való törekvés nem az önkéntes haderő megalakulásával kezdődött, de intenzitása és tényere a sorkatonai szolgálat megszűnésével jelentősen erősödött (Jobbágy-Stummer, 2016).

A Magyar Honvédség személyi állományának pótlása, a szervezetben jelentkező nagymértékű létszámhiány orvoslása érdekében az utóbbi néhány évben a fenti törekvések markánsabbá váltak. A kommunikációban a hazafias és honvédelmi nevelés egyre hangsúlyosabb szerephez jutott, ehhez kapcsolódóan pedig a szaktárca szervezeti struktúrája és feladatrendszere az elmúlt időszakban több alkalommal módosult, új elemekkel bővült. Újjáéledt az ezredforduló idején megszüntetett honvéd kollégiumok és középiskolák nevelési koncepciója: a Honvédelmi Minisztérium fenntartói felügyeletével és finanszírozásával 2013-tól ismét működik köznevelési intézmény, továbbá – ugyancsak a honvédelmi költségvetésből – 2017 szeptemberétől az ország két középiskolájában, a 2018/2019-es tanévtől újabb három középfokú oktatási intézményben, brit példára alapozva, honvéd kadét ágazati szakképzés kezdődött (honvedelem.hu, 2018).

A Magyar Honvédség azonban nem csak a középiskolák diákjaira, hanem a felsőoktatási intézmények hallgatóira is számít, elsősorban a polgári végzettséget igénylő tiszti beosztások, valamint a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program részeként újjászerveződő önkéntes területvédelmi tartalékos rendszer személyi állományának feltöltésében. A diplomaszerezés előtt álló fiatalok katonai szolgálatvállalás iránti hajlandóságát a szaktárca elsősorban plusz kreditekkel (Baka-Lambert, 2017) és ösztöndíjrendszerrel igyekszik honorálni (kormany.hu, 2017).

A haderő humán tőkéjének egyik stratégiai pillére a szervezet vezetési-irányítási rendszerét működtető tiszti, főtiszti állomány. Az oktatás bázisa 2012-től a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar lett. A tisztjelöltek a katonai felsőoktatásba történő belépésükkel egyidejűleg nem csak oktatási intézményt, hanem konkrét munkahelyet is választanak, hiszen tanulmányaik eredményes befejezése után a Magyar Honvédség hivatásos tiszti állományába kerülnek. A Kar hallgatóinak életében meghatározóak a – más felsőoktatási intézményekre nem jellemző – kötött viselkedési formák, a katonai rendtartás és fegyelem, a

kötelező kollégiumi bentlakás, a folyamatos testi-fizikai edzés. Mindezen sajátosságok ellenére a katonai alapképzésre jelentkező fiatalok – ugyan csökkenő mértékű – száma még továbbra is valamelyest túlkínálatos piacot tükröz.

Disszertációm fókuszába a Magyar Honvédség egyik potenciális humánerőforrás inputját biztosító fiatal generáció, a 14-25 éves korosztály jellemzőinek vizsgálatát helyeztem. Értekezésemben három szegmens – a *Katonai alapismereteket* tanuló középiskolások, a *Honvédelmi alapismereteket* választó hallgatók, valamint a katonai felsőoktatásban tanuló tisztjelöltek – perspektíváján keresztül vizsgáltam többek között a fiatalok honvédelem iránti elkötelezettségét, a fentebb említett tantárgyak választásában és a katonai szolgálatvállalás háttérében meghúzódó motivációkat. Kutatási témámmal összefüggésben tanulmányoztam a haderő makrokörnyezetét, a munkaerőpiaci kínálatot és a szervezet munkaerő keresletét meghatározó faktorokat, továbbá a Magyar Honvédség fiatal korosztályt megcélzó termék- és szolgáltatásportfólióját, a kapcsolódó marketingeszközöket és azok gyakorlati alkalmazását.

## 2. CÉLKITŰZÉSEK

A vonatkozó szakirodalom feldolgozásához, valamint empirikus vizsgálataimhoz kapcsolódóan – a disszertáció terjedelmi korlátainak figyelembevételével – az alábbi célkitűzéseket definiáltam.

### a) Szakirodalmi áttekintést érintően

- C1:** Kutatási témámmal összefüggésben a Magyar Honvédség makrokörnyezetének, különös tekintettel a haderő számára releváns – politikai, gazdasági, társadalmi és jogi vetületek – feltérképezése.
- C2:** A Magyar Honvédség potenciális humánerőforrás inputját biztosító fiatal generáció – főként statisztikai adatokkal megragadható – általános jellemzőinek feltárása.
- C3:** A katonai toborzás célcsoportjainak ismertetése, továbbá a honvédelmi ágazat toborzási gyakorlatában – különösen a közép- és felsőoktatásban tanulók körében – alkalmazott termék- és szolgáltatásportfólió, valamint a kapcsolódó marketingeszközök rendszerezése.

### b) Empirikus kutatást érintően:

- C4:** A *Katonai alapismeretek* tantárgyat:
  - a:** oktató intézmények körében a tantárgy bevezetésének indokaival, az oktatás feltételeivel, a tananyag megítélésével összefüggő kérdések tanulmányozása;
  - b:** tanuló középiskolás diákok tantárgyválasztási döntéseinek megismerése, a honvédelemmel kapcsolatos ismereteik, információszerzési szokásaik feltárása, továbbá katonai szolgálatvállalási hajlandóságuk feltérképezése.
- C5:** A *Honvédelmi alapismeretek* tantárgyat választó hallgatók, tantárgyválasztási döntésének háttérében álló motivációk, a honvédelemmel kapcsolatos ismereteik feltárása, valamint a katonai szolgálat iránti hajlandóságuk megismerése.
- C6:** A katonai felsőoktatásban tanuló tisztjelöltek pályaválasztási döntését meghatározó emocionális és racionális tényezők és a katonai hivatással kapcsolatos attitűdök azonosítása.

### 3. HIPOTÉZISEK

Megfogalmazott céljaimmal összefüggésben empirikus kutatásomban az alábbi hipotézisek vizsgálatára fókuszáltam.

#### a) Középfokú oktatás

A középfokú oktatási intézmények esetében feltételeztem, hogy a tantárgybevezetés háttérében elsősorban a diákok pályaválasztási aspirációinak támogatása áll. **(H1a)**

Tekintettel arra, hogy a *Katonai alapismeretek* speciális tudásanyagot vár el a tantárgy oktatójától, továbbá – főként a gyakorlati elemek elsajátítása – megköveteli a hatékony tanulási környezet biztosítását, ezért feltételeztem, hogy a tantárgy oktatása – a sok esetben hiányos személyi, tárgyi és infrastrukturális feltételek miatt – nehézséget okoz az intézményeknek. **(H1b)**

Noha a *Katonai alapismeretek* tantárgyat a diákok szabadon választhatják, az elmúlt évek statisztikai adatai mégis egyértelműen igazolták, hogy a tanulmányok nem zárulnak automatikusan érettségi vizsgával. Ennek alapján feltételeztem, hogy a tantárgy tanulása nem növeli szignifikánsan a középiskolások katonai pályán történő továbbtanulását, a katonai szolgálatvállalás iránti hajlandóságát sem. **(H1c)**

Feltételeztem ugyanakkor azt is, hogy a diákok tantárgyválasztási döntéseik alapján jól tipizálhatók, így körükben található olyan homogén szegmenst, amelynek tagjait elsősorban a katonai szolgálat motiválja, és nem elutasítók a Magyar Honvédséggel szemben. **(H1d)**

#### b) Civil felsőoktatás

A felsőoktatásban zajló vizsgálatához kapcsolódó hipotézisem, hogy a *Honvédelmi alapismeretek* tantárgy felvétele leginkább a tananyaghoz köthető praktikus szempontok (pl. nincs rendszeres kontaktóra, e-learning módszer, rövid időn belüli kreditszerzés stb.) javára írható, a honvédelemmel kapcsolatos információszerzés csak másodlagos. **(H2a)**

Csakúgy, mint a köznevelésben tanulók esetében, egyrészt feltételeztem, hogy a *Honvédelmi alapismeretek* tanulása nem növeli szignifikánsan a felsőoktatásban tanulók katonai szolgálatvállalás iránti hajlandóságát. **(H2b)**

Másrészt feltételeztem továbbá azt is, hogy a tantárgyfelvételi motivációk alapján azonosítható olyan viszonylag homogén, jól interpretálható hallgatói kör, amelynek tagjait a honvédelemmel kapcsolatos információszerzés ösztönzi, és nem zárkóznak el a katonai szolgálat különböző formáitól sem. **(H2c)**

#### c) Katonai felsőoktatás

Feltételeztem, hogy a tisztjelöltek pályamotívumait elsősorban a racionalitás jellemzi, az emocionális tényezők egyre inkább háttérbe szorulnak. A motivációk nemek és évfolyamok közötti különbségei statisztikai értelemben szignifikánsak. **(H3a)**

Statisztikai adatok bizonyítják, hogy a katonai alapképzésre zömmel gimnáziumi tanulmányokat követően jelentkezők a fiatalok, ugyanakkor a *Katonai alapismeretek* oktatása jellemzően szakközépiskolákban – korábban szakközépiskolákban – folyik, ezért feltételeztem azt is, hogy a tisztjelöltek a tantárgyat csak elenyésző számban tanulták és tettek belőle érettségi vizsgát. **(H3b)**

Korábbi évek kutatásai alátámasztják (Kanyóné, 2002; Szelei 2002), hogy a katonai alapképzésben tanulók egy része csalódásként éli meg pályaválasztását, és ez többnyire a képzés harmadik évében jelentkezik. Hipotézisem szerint a tisztjelöltek kiábrándultsága napjainkban is jellemző, és ez részben a fiatalok képzéssel kapcsolatos hiányos ismereteinek tulajdonítható. **(H3c)**

Vizsgálatomban feltételeztem továbbá, hogy a pályamotivációk mentén azonosítható olyan szegmens, amelynek tagjait a hivatástudat jellemzi, katonai szolgálataikra a Magyar Honvédség hosszú távon is számíthat. (H3d)

#### 4. ANYAG ÉS MÓDSZER

Vizsgálatomban az alábbi kutatási módszereket és adatfelvételi eszközöket alkalmaztam.

##### a) Szekunder információk

A szakirodalom áttekintése során jelentős mennyiségű statisztikai adattal dolgoztam, értekezésemben igyekeztem a legfrissebb információkat felhasználni. A makrokörnyezet PESTEL elemzése során számos alkalommal felhasználtam parlamenti bizottsági ülések jegyzőkönyveit, és korábbi kormányprogramokban foglaltakat. Az értekezés jelentős mennyiségű, kutatási témámmal összefüggő joganyagot tartalmaz. A disszertációban közölt adatok fő forrásai a KSH tükröstatistikái, továbbá az ország társadalmi-gazdasági helyzetét bemutató, évi rendszerességgel közreadott kiadványai, és ugyancsak felhasználtam a 2016-os mikrocenzusból származó, kutatási témám szempontjából releváns adatokat. A helyzetfelmérésben további segítségemre volt a TÁRKI aktuális, 2018 végén publikált Társadalmi Riport kötete is. A fiatal generációt bemutató fejezetben fentiekén túl, nagyban támaszkodtam a négyévente lefolytatott hazai nagymintás, 15-29 éves korosztályt vizsgáló adatfelvételekre és az azokra épülő tanulmánykötetek megállapításaira.

A Magyar Honvédség fiatalokat megcélzó termékportfólióját többek között a kapcsolódó honlapokon és közösségi oldalakon fellelhető információk, és az ott készült képernyőmentéseken keresztül mutattam be. A közép- és felsőfokú oktatás statisztikái az Oktatási Hivatal adatbázisából, az NKE Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar Katonai Tanfolyamszervező Hivatalától és Tanulmányi Osztályától származnak. Disszertációmiban mindezekén túl a témához kötődő, meghatározó nemzetközi és hazai tudományos publikációkat, doktori értekezéseket dolgoztam fel.

##### b) Kérdőíves vizsgálat

Primer kutatásom célcsoportját a *Katonai alapismeretek* tantárgyat oktató középiskolák, a tantárgyat tanuló diákok, a *Honvédelmi alapismeretek* tantárgyat választó hallgatók, valamint a katonai felsőoktatás alapképzésén részt vevő tisztjelöltek alkotják.

Értekezésem összesen 1007 kérdőív feldolgozott adatát tartalmazza (1. táblázat). A vizsgálatokban 10 középiskola 152 diákja, 629 felsőoktatásban tanuló és 216 honvédtiszt-jelölt vett részt ( $N_{intézmény}=10$ ,  $N_{diák}=152$ ,  $N_{hallgató}=169$ ,  $N_{htj}=216$ ).

1. táblázat: **Értékelhető kérdőívek száma (db)**

Vizsgált időszak	<i>Katonai alapismeretet oktató intézmények</i>	<i>Katonai alapismeretet tanuló diákok</i>	<i>Honvédelmi alapismeretet tanuló hallgatók</i>	<i>Katonai alapképzésben résztvevő tisztjelöltek</i>
2014/2015 I.	-	-	172	-
2014/2015 II.	-	-	66	-
2015/2016 I.	10	152	32	216
2015/2016 II.			169	
2016/2017 I.	-	-	73	-
2016/2017 II.	-	-	117	-
<b>Összesen</b>	<b>10</b>	<b>152</b>	<b>629</b>	<b>216</b>
<b>Mindösszesen</b>	<b>1.007</b>			

Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés

### c) Alkalmazott módszerek

#### *Egyváltozós elemzések*

A kapott adatstruktúra elsődleges elemzésére alkalmaztam, az adott mérési szintnek megfelelően. Az értekezésben közölt százalékos adatok összege a kerekítés miatt esetenként eltérhet a 100-tól.

#### *Faktoranalízis*

Adattömörítésre, az adatstruktúra feltárására szolgáló többváltozós módszer. Az eljárás csökkenti a kiinduló változók számát, illetve megmutatja az eredeti változók közötti látens kapcsolatrendszer (Sajtos-Mitev, 2007; Szelényi, 2009). A módszert primer vizsgálatomban tantárgy-, illetve pályaválasztási motivációk közötti korrelációk feltárására használtam.

#### *Klaszteranalízis*

Az elemzés a megfigyelési egységeket a bevont változók alapján viszonylag homogén csoportokba rendezi. Az eljárást követően a nagyfokú hasonlóságot mutató elemek azonos halmazba rendeződnek, ugyanakkor a más csoportokban lévő egységektől eltérő jellemzőkkel bírnak. Gyakorta alkalmazzák például piacszegmentálás, piacszerkezet-elemzés, tesztpiacok kiválasztása során (Babbie, 2003; Sajtos-Mitev, 2007). A módszert disszertációmban a középiskolákban és a felsőoktatásban tanulók jellemzőinek vizsgálatához használtam. A klaszterek kialakításánál a hierarchikus, összevonó eljárást alkalmaztam, a klasztertávolságok megállapítására Ward's eljárással dolgoztam.

#### *Varianciaanalízis*

A módszerrel a független változók függő változókra gyakorolt hatását vizsgáltam (pl. férfiak és nők motivációkra adott válaszai, katonai szolgálatvállalási hajlandóságuk stb.). Az eredményeket  $p < 0,05$  esetén tekintettem szignifikánsnak.

#### *Szóasszociáció*

Márkakutatások esetében gyakran alkalmazott kutatási módszer a szabad asszociáció, amely során a kutató csak egy kérdést tesz fel a megkérdezetteknek (Kovács, 2011). Vizsgálatomban a módszert a fiatalok Magyar Honvédséggel kapcsolatos attitűdjeinek megismerésére használtam.

## 5. EREDMÉNYEK

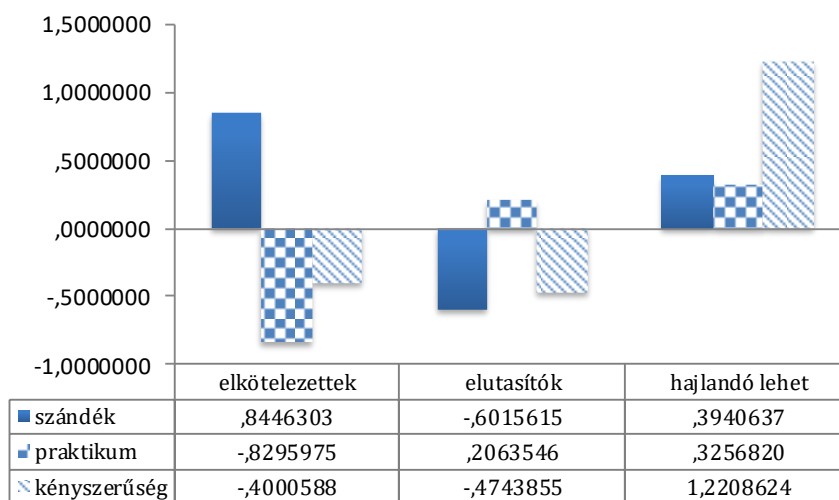
Értekezésemben három szegmens – a *Katonai alapismereteket* tanuló középiskolások, a *Honvédelmi alapismereteket* választó egyetemi és főiskolai hallgatók, valamint a katonai felsőoktatásban tanuló tisztjelöltek – perspektíváján keresztül vizsgáltam többek között a fent említett tantárgyak választásában szerepet játszó indokokat, a tananyag megítélését, a tanulók honvédelem iránti elkötelezettségét, a katonai szolgálatvállalás háttérében meghúzódó motivációkat, és nem utolsósorban a fiatalok figyelmét felkelteni hivatott (marketing)eszközök hatékonyságát.

Az alábbiakban csak a primer kutatás főbb eredményeire fókuszálok.

### 5.1. Középfokú oktatási intézmények tanulói

Az adatelemzést követően a középiskolás mintán, a tantárgyválasztási motivációk mentén három homogén tanulói csoportot lehetett elkülöníteni. A motivációk faktorátlagai alapján a *Katonai alapismeretek* tantárgy tanulói jól tipizálhatók (1. ábra). A negatív tartományban lévő adatsorok nem jellemzőek az adott klaszterre, a pozitív irányúak ellenben igen. A hatások mértéke az adatsor méretével arányos.





1. ábra: **Klaszterjellemezők értelmezése faktorátlagok alapján**

*Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés*

### 1. klaszter – *elkötelezettek* (35 fő; 88,6% férfi, 11,4% nő)

A tantárgyat elsősorban a katonai témák iránti érdeklődés, a jövőbeni tervek, a kihívás keresés miatt választották, a családi tradíciók hatása marginális volt. A tantárgy tanulását megelőzően már volt némi ismeretük a honvédelemről, ezek elsősorban családi/baráti körből származtak, vagy a táborozások során szerezték. A vizsgált honlapok közül leginkább a Magyar Honvédség hírportálját és facebook oldalát, a katonai alakulatok weboldalait látogatják, bár ennek gyakorisága és hasznossága nem számottevő. A klasztertagok zömmel (88,6%) tervezik a *Katonai alapismeretek* érettségét. A diákok körében határozottan a katonai pályaválasztás, leginkább a katonai szakképzés és felsőoktatás iránt érdeklődnek, de az érettségét közvetlenül követő szerződéses legénységi szolgálat is szóba jöhet. A tartalékos szolgálatot egyharmaduk tervezi, egyharmaduk határozottan elutasítja. A klasztertagok között az adatfelvétel idején 3 fő önkéntes tartalékos katona volt.

### 2. klaszter – *elutasítók* (76 fő; 69,7% férfi, 30,3% nő)

A tantárgyat elsősorban azért választották, mert úgy gondolják, hogy könnyebb lehet az abból tehető érettségi vizsga, minden más tényezőt mintátlag alatt értékelték. A tantárgy tanulását megelőzően szinte semmilyen információjuk nem volt a honvédelemről, a Magyar Honvédségről. A klasztertagok többnyire a hagyományos médiumokból tájékozódtak, és az általános iskolában tanultakra támaszkodtak. A vizsgált honlapok látogatottságát és hasznosságát minden esetben mintátlag alatt értékelték, az információszerzés láthatóan nem érdekli a klasztertagokat. A diákok egyharmada tervezi a *Katonai alapismeretek* érettségét, ugyanakkor közel felüknek (46,1%) nem állt szándékában vizsgázni. A katonai pályaválasztást határozottan elutasítják, néhányuk az NKE más képzései iránt érdeklődik. A tartalékos szolgálatot közel kétharmaduk elutasítja, további közel egyharmad még nem is gondolkodott a kérdésen. Körükben nem volt tartalékos szolgálatot teljesítő.

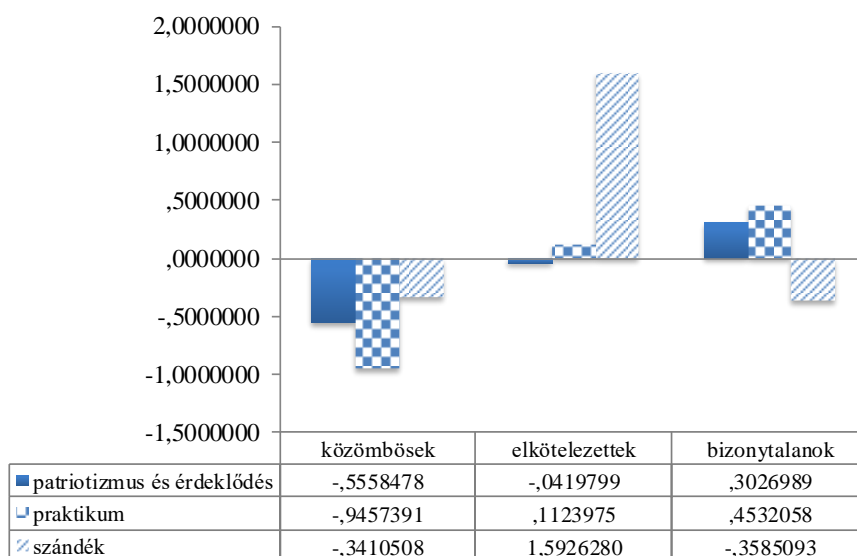
### 3. klaszter – *hajlandó lehet* (41 fő; 82,9% férfi, 17,1% nő)

A tantárgyválasztásban megfigyelhető a katonai témák iránti érdeklődés, a kihívás keresés, a fizikai állóképesség fejlesztése és a határozott jövőbeni katonai pálya, azonban a családi hagyományok szerepe ebben a klaszterben kiugró (3,34), jóval mintátlag (1,96) fölötti. A tantárgy tanulását megelőzően inkább minimális ismereteik voltak a Magyar Honvédségről, viszont minden, a kérdőívben megadott médium szerepét mintátlag fölött értékelték. A különböző honlapok látogatottsága minden esetben mintátlag fölötti – bár a legjobb skálaérték is csak

hármaskörű. Leggyakrabban a Magyar Honvédség hírportálját és a katonasuli.hu oldalát látogatják. A klaszterbe tartozó diákok 80,5%-a tervezi a *Katonai alapismeretek* érettségi vizsgát. Túlnyomó részben (34,1%) az altiszti pálya iránt érdeklődnek, minimális (9,8%) a katonai felsőoktatást tervezők aránya, egyharmaduk a megkérdezés idején még bizonytalan volt a kérdésben. A tartalékos szolgálatot vállalnának, de több közöttük a rezisztensek aránya. A klasztertagok között a megkérdezés idején 1 fő tartalékos katona volt.

## 5.2. Felsőoktatási intézmények hallgatói

A *Honvédelmi alapismeretek* tantárgy tantárgyfelvételi motivációi alapján egyértelműen kirajzolódik az egyes halmazok karaktere, a fiatalok jól tipizálhatók (2. ábra).



2. ábra: **Klaszterjellemezők értelmezése faktorátlagok alapján**

*Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés*

### 1. klaszter – közömbösek (176 fő; 54,5% férfi, 45,5% nő)

A tantárgyfelvételt megelőzően szinte semmilyen ismerettel nem rendelkeztek a honvédséggel, honvédelemmel kapcsolatosan, de ez nem is érdekelte őket, az egyes médiumokban nem keresték az erre vonatkozó híreket. A tantárgyválasztást csak a megszerezhető kreditek befolyásolták, de azért szívesen meglátogatnának pl. egy katonai alakulatot, vagy meghallgatnának missziós tapasztalatokkal rendelkező katonát. A Magyar Honvédségről alkotott képük semmit nem változott a tantárgy tanulásával. A katonai szolgálat minden formáját elutasítják, erre még plusz kreditekért sem hajlandóak. Nincs közöttük tartalékos állományban lévő hallgató.

### 2. klaszter – elkötelezettek (114 fő; 53,5% férfi, 46,5% nő)

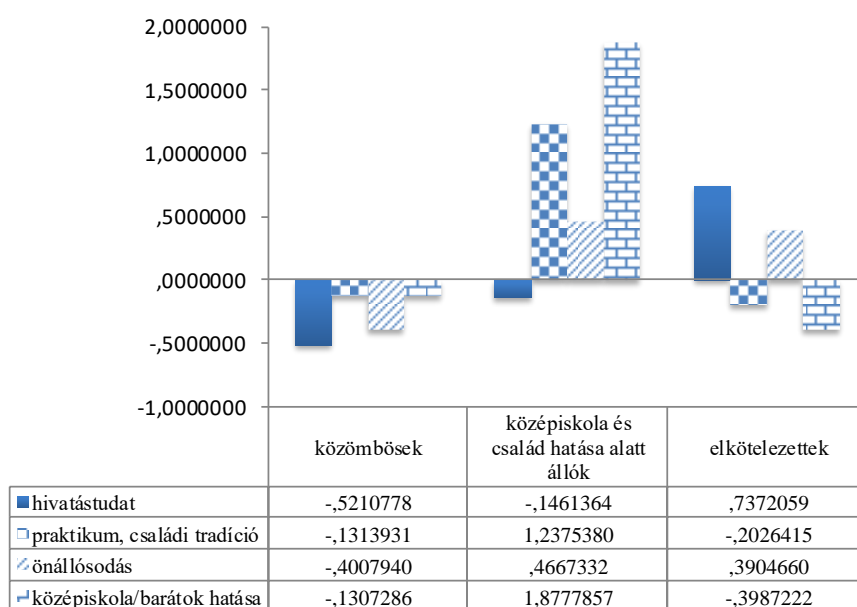
Elsősorban azért választották a tantárgyat, mert határozottan érdekli őket a téma, sőt érezhető még a családi tradíciók hatása és a középiskolában tanultak – a *Katonai alapismeretek* – szerepe is. A tantárgyfelvételt megelőzően zömmel széles körű, vagy legalább minimális ismerettel rendelkeztek a honvédelemmel érintően, de ezek jellemzően nem az internetről származtak. A tananyag révén bővültek a biztonságpolitikával, honvédelemmel kapcsolatos ismereteik. Ők is szeretnék, ha gyakorlati elemek is lennének a félév során. A Magyar Honvédséggel szembeni megítélésük jellemzően pozitív irányú. A katonai szolgálatot nem utasítják el, egyértelműen csatlakoznának a honvédség állományához. Van közöttük tartalékos katona.

### 3. klaszter – bizonytalanok (339 fő; 51,9% férfi, 48,1% nő)

A *Honvédelmi alapismereteket* elsősorban a megszerezhető kreditek és a tantárggyal járó előnyök (pl. elektronikus tananyag, nem kell órára járni) miatt választották. Korábban csak csekély ismeretük volt a honvédelemről, és azok túlnyomóan az internetről, valamint a hagyományos elektronikus és nyomtatott médiumokból származtak. A tananyag elsajátítását követően bővültek az ismereteik, és a kreditszerzés már nem is volt olyan fontos számukra. A tantárgyfejlesztés kapcsán nem javasolták a gyakorlati elemeket, inkább egy kapcsolódó honlap létrehozását ajánlották. A félév során alapvetően nem változott a honvédséggel szembeni attitűdjük. Tartalékos szolgálatot esetleg vállalnának, de a plusz kreditek számukra nem ösztönzőek. Van közöttük tartalékos katona.

### 5.3. Katonai felsőoktatás

A pályamotivációkra adott válaszok faktorátlagaiból kirajzolódik az egyes szegmensek karaktere, a tisztjelöltek három, viszonylag homogén klaszterbe tömörültek (3. ábra).



3. ábra: **Klaszterjellemezők értelmezése faktorátlagok alapján**

*Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés*

### 1. klaszter – közömbösek (109 fő; 81,7% férfi, 18,3% nő)

A legnépesebb csoportban található a III. és IV. évfolyamosok legnagyobb része. A vizsgált motivációs tényezőket mintátlag alatt értékelték, csak a családi hagyománynak volt némileg nagyobb jelentősége. A katonai felsőoktatásba nagy részük úgy jelentkezett, hogy egyáltalán nem volt jártas honvédséggel kapcsolatos témában, ugyanakkor egy részük már kellően tájékozottnak tartotta magát. A klasztertagok leginkább családtagoktól, ismerősöktől szereztek az ezzel kapcsolatos híreket. A katonai felsőoktatásról való tájékozódásban ugyancsak a közvetlen környezetben élőknek volt jelentős szerepe, továbbá meghatározó volt a HHK nyílt napi rendezvényén való tapasztalatszerzés. Az egyéb, pályorientációt támogató programok közül korábban leginkább katonai emlékhelyeket látogattak, illetve toborzók előadásán vettek részt. A *Katonai alapismeretek* tantárgyat mindössze három fő tanulta, középszinten egy fő, emelt szinten ketten vizsgáltak. A katonai pályaválasztást legtöbben ebben a klaszterben élték meg csalódásként.

## 2. klaszter – középiskola és család hatása alatt állók (25 fő; 100,0% férfi, 0,0% nő)

Kizárólag férfiak alkotta csoport, körükben érezhető leginkább a *Katonai alapismeretek* tanulása. Pályaválasztásukban az átlagnál nagyobb jelentőséget tulajdonítottak többek között a haza szolgálatának, az egyenruha viselésnek, a fizikai állóképesség fejlesztésének, a sportolási lehetőségeknek, a biztos ösztöndíjnak, a családi hagyományoknak, a *Katonai alapismeretek* tanulásának. A középiskolás évek alatt elsősorban az internetről, katonai rendezvényeken, táborozások alkalmával, a *Katonai alapismeretek* tantárgy tanulásával szerezték honvédelemmel kapcsolatos tudásukat. A tiszképzéssel kapcsolatos információkhoz is többnyire a kapcsolódó honlapokról jutottak, a HHK nyílt napját kevésbé értékelték. Pályaorientációs rendezvények közül leginkább toborzók előadásán, katonai rendezvényeken vettek részt, katonai emlékhelyeket látogattak. Összességben a klasztertagok tanulták a legtöbben (14 fő) a *Katonai alapismeretek* tantárgyat és közülük ketten nem tettek belőle érettségit. A klasztertagoknak csak egyharmada akarja elvégezni a választott katonai szakot, a többiek csalódtak a képzés során.

## 3. klaszter – elkötelezettek (82 fő; 93,9% férfi, 6,1% nő)

Pályaválasztásukban mintaátlag fölötti a katonai témák iránti érdeklődés, a fizikai állóképesség fejlesztése, katonai missziókban való részvétel lehetősége, de kiemelkedő az emocionális tényezők (kihívás, haza szolgálata, férfias hivatás) szerepe, és nem elhanyagolható számukra a biztos ösztöndíj sem. A felvételit megelőző, honvédelemmel kapcsolatos ismereteik elsősorban az internetről származtak, a katonai felsőoktatásról is elsősorban innen és a közvetlen környezetükben élőktől tájékozódtak. A HHK nyílt napján 28%-uk egyáltalán nem vett részt. Középiskolás éveik alatt leginkább katonai emlékhelyeken, toborzók előadásain voltak. *Katonai alapismereteket* mindősze ketten tanultak és ők emelt szinten érettségiztek. Arányait tekintve körükben a legkisebb a pályaválasztásban csalódtak létszáma.

## 6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A szakirodalmi áttekintés, valamint empirikus eredményeim alapján doktori értekezésem új és újszerű tudományos eredményeit az alábbiakban összegzem.

1. Kutatási témámmal összefüggésben komplex megközelítésben, PESTEL-módszerrel elemeztem a Magyar Honvédség működését befolyásoló tényezőket. A makrokörnyezet áttekintésekor politikai, gazdasági, társadalmi és jogi dimenziókban vizsgáltam a haderő számára releváns faktorokat.
2. Disszertációmban újszerű módon, a vonatkozó szakirodalom áttekintésével átfogó elemzést nyújtottam a fiatal generáció általános jellemzőiről. A vizsgált korosztály pontos meghatározásán túl, elvégeztem a társadalmi csoport demográfiai szerkezetének, iskolázottságának, pályaválasztási aspirációinak, munkaerőpiaci viselkedésének, információszerzési szokásainak elemzését és tanulmányoztam a fiatalok Magyar Honvédséggel, a katonai pálya presztízsével kapcsolatos megítélését.
3. A Magyar Honvédség munkaerő keresletével összefüggésben elsőként rendszereztem a közép- és felsőoktatásban tanulók körében elmúlt években alkalmazott termékeket és szolgáltatásokat, valamint a kapcsolódó marketingeszközöket és azok gyakorlati alkalmazását.
4. A civil köz- és felsőoktatásban szintén elsőként, szisztematikus kérdőíves adatgyűjtéssel, hiánypótló kutatást végeztem a *Katonai alapismeretek* és a *Honvédelmi alapismeretek* tantárgyakkal kapcsolatban, és ezzel összefüggésben matematikai-statisztikai

módszerekkel vizsgáltam a fiatalok honvédelem iránti elkötelezettségét, a katonai szolgálatvállalás iránti hajlandóságát.

5. A katonai felsőoktatásban tanulók körében végzett kutatásokat újabb eredményekkel gyarapítottam. A kérdőíves adatfelvételtől származó információk alapján bizonyítottam, hogy a tiszti alapképzés során jelentkező kiábrándultság és a képzéssel kapcsolatos hiányos előzetes információk statisztikai összefüggést mutatnak. A vizsgált mintán az egyik fő szegmensképző tényező a katonai hivatástudat, azonban statisztikai eljárásokat követően kialakult olyan, főként harmad- és negyedévesekből álló klaszter is, ahol a tagok többsége csalódásként élte meg pályaválasztását.

Az értekezésben megfogalmazott kutatási célkitűzésekhez kapcsolódó adatbázisokat, az adatfeldolgozás módszereit és a kapott vizsgálati eredmények összefüggéseit a 2. táblázat összegzi.

2. táblázat: **Célok, adatbázisok, alkalmazott módszerek és kutatási eredmények kapcsolata**

Célkitűzés	Anyag	Módszer	Eredmény
A Magyar Honvédség makrokörnyezeti áttekintése.	<ul style="list-style-type: none"> <li>szakirodalmi források</li> <li>kormányprogramok</li> <li>parlamentari bizottsági jegyzőkönyvek</li> <li>jogszabályok</li> <li>KSH adatok</li> <li>Társadalmi Riport kötetek</li> <li>Jó Állam Jelentések</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PESTEL-elemzés</li> <li>szakirodalom elemzés</li> <li>leíró statisztika</li> </ul>	Makrokörnyezeti áttekintés és értékelés
A MH potenciális humán erőforrását biztosító fiatal generáció általános jellemzőinek feltárása.	<ul style="list-style-type: none"> <li>KSH adatok</li> <li>Jó Állam Jelentések</li> <li>Társadalmi Riport kötetek</li> <li>MKIK GVI kutatások</li> <li>OH adatok</li> <li>nagymintás ifjúságkutatások</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>szakirodalom elemzés</li> <li>leíró statisztika</li> </ul>	Helyzetfelmérés és elemzés a fiatal generáció ismérveiről.
A katonai toborzás célcsoportjainak és a toborzás során alkalmazott termék- és szolgáltatásportfólió rendszerezése.	<ul style="list-style-type: none"> <li>jogszabályok</li> <li>honlapok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>szakirodalom elemzés</li> <li>honlap elemzés</li> </ul>	Katonai toborzásban alkalmazott, fiatalokat megcélzó eszközök rendszerezése.
A <i>Katonai alapismeretek</i> tantárgyat oktató intézmények körében végzett kutatás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>korábbi évek vizsgálatai</li> <li>kérdőíves vizsgálat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>leíró statisztika</li> </ul>	<i>Katonai alapismeretek</i> tantárgyat tanulók honvédelem iránti elkötelezettségének vizsgálata.
<i>Katonai alapismeretek</i> tantárgyat tanulók körében végzett kutatás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>OH adatok</li> <li>korábbi évek vizsgálatai</li> <li>kérdőíves vizsgálat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>leíró statisztika</li> <li>varianciaanalízis</li> <li>faktorelemzés</li> <li>klaszterelemzés</li> <li>szóasszociáció</li> </ul>	<i>Katonai alapismeretek</i> tantárgyat tanulók honvédelem iránti elkötelezettségének vizsgálata.
<i>Honvédelmi alapismeretek</i> tantárgyat választó hallgatók körében végzett kutatás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>HHK adatok</li> <li>korábbi évek vizsgálatai</li> <li>kérdőíves vizsgálat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>leíró statisztika</li> <li>varianciaanalízis</li> <li>faktorelemzés</li> <li>klaszterelemzés</li> <li>szóasszociáció</li> </ul>	<i>Honvédelmi alapismeretek</i> tantárgyat tanulók honvédelem iránti elkötelezettségének vizsgálata.
A katonai felsőoktatásban tanulók körében végzett vizsgálat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>korábbi évek vizsgálatai</li> <li>kérdőíves vizsgálat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>leíró statisztika</li> <li>varianciaanalízis</li> <li>faktorelemzés</li> <li>klaszterelemzés</li> <li>szóasszociáció</li> </ul>	A tiszti alapképzésben tanulók pályamotívumainak vizsgálata.

Forrás: saját szerkesztés

## 7. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A katonai toborzás egyik kiemelt célcsoportját képező középiskolák és annak diákjai, valamint a felsőoktatásban tanulók mintáján primer kutatást végeztem, előzetes feltevéseim a kapott eredmények alapján az alábbiakban összegezhetők.

- A *Katonai alapismeretek* tantárgy bevezetése mellett elsősorban a tanulók fegyelemre/bajtársiasságra való nevelése érdekében döntöttek a középiskolák. Fontos szempont volt ugyanakkor a tanulók pályaválasztásának támogatása is, ezzel az állítással az intézmények jelentős mértékben tudtak azonosulni, így **H1a hipotézisem igazolódott. Részben tekintem elfogadottnak H1b feltevésem**, mivel a megkérdezett intézmények többségének nem okoz gondot tantárgy oktatása, azonban voltak olyan iskolák is, amelyek – főként a gyakorlati képzésben – nehézségekkel küzdenek.

Egyértelművé vált, hogy a tantárgy tanulása nem növeli érdemben a középiskolások katonai szolgálatvállalási hajlandóságát. A minta egészében a tartalékos szolgálatot a fiatalok fele elutasította, katonai pályát mindössze egynegyedük tervezett. **H1c hipotézisem** mind az iskolák által szolgáltatott statisztikai adatokból, mind pedig a megkérdezett tanulók válaszai alapján **igazolható. H1d hipotézisem is elfogadottnak tekintem**, mivel a diákok mintáján létrejött olyan homogén csoport (23,0%), amelynek tagjait motiválja a katonai pályaválasztás, leginkább a felsőoktatás és szakképzés iránt érdeklődnek. Kialakult ugyanakkor egy másik klaszter is (27,0%), amelynek tagjai nem elutasítók a Magyar Honvédséggel szemben, azonban válaszaikban kényszerítő hatások (pl. család, iskola) is tükröződnek.

- A civil felsőoktatásban zajló vizsgálat feltevéseinek mindegyike (**H2a, H2b, H2c**) **igazolódott**, hiszen a *Honvédelmi alapismeretek* tantárgy felvételét elsősorban a kreditszerzési lehetőség (4,31), a csoporttársak ajánlása (3,76) és - e-learning tananyag lévén – a kontaktórák hiánya (3,60) motiválja, ezekkel az állításokkal a hallgatók zömmel azonosultak. A teljes mintán vizsgálva jelentős mértékű a katonai szolgálati formák (szerződéses, tartalékos) elutasítottsága. Ezzel párhuzamosan létrejött egy olyan szegmens (18,0%), amely határozott érdeklődésből döntött a tantárgy tanulása mellett, érezhető körükben a családi tradíciók hatása, a Magyar Honvédséggel szembeni megítélésük jellemzően pozitív irányú, hajlandók katonai szolgálatot vállalni és elenyésző számban, de van közöttük önkéntes tartalékos.
- **Részben igazolódott H3a feltevésem**, mivel – a minta egészében –, a honvéd tisztjelöltek meghatározó pályamotívumai között tudatos és érzelmi tényezők egyenlő arányban találhatóak, ugyanakkor a katonai hivatás iránti vonzalmat vizsgáló nyitott kérdésre adott válaszok alapján, a fiatalok elsősorban racionális okokat soroltak. A szövegelemzést követően a legtöbb említést a „biztos” jelzőhöz társított fogalmak (pl. jövőkép, megélhetés, munkahely, állás), a versenyképes fizetés, a karrierépítés kapta. Az emocionális faktorokra – pl. hazaszeretet, hivatás, férfias munka, egyenruha viselés, haza szolgálata – történő utalás valamelyest, de nem szignifikánsan kevesebb volt a megkérdezettek körében. A tiszti alapképzésben résztvevők motivációi között statisztikailag igazolható különbségek fedezhetők fel férfiak és nők, illetve a különböző évfolyamon tanulók esetében is.

A *Katonai alapismeretek* tantárgyat a megkérdezettek mindössze 13,9%-a tanulta a középiskolában, így **H3b hipotézisem elfogadottnak tekintem. Igazolódott H3c hipotézisem** is, mivel a tisztképzés során jelentkező csalódottság és a képzéssel kapcsolatos hiányos előzetes információk statisztikai összefüggést mutattak. Hasonlóképpen **igazolódott a H3d feltevés** is, mivel a pályamotívációk alapján a tisztjelöltek körében létrejött olyan klaszter, amelyet mintaátlag fölötti hivatástudat (pl. érdeklődés, fizikai állóképesség fejlesztés, katonai missziókban való részvételi lehetőség,

kihívás, haza szolgálata stb.) jellemez. Arányait tekintve körükben a legkisebb a pályaválasztási bizonytalanság, a csalódottság érzése.

Kutatásomhoz kapcsolódó további következtetések és javaslatok:

Elengedhetetlen annak tisztázása, hogy a *Katonai alapismeretek* és a *Honvédelmi alapismeretek* tantárgyakra miként tekint a szakma. Osztom Varga (2012) azon véleményét, amely szerint egyértelművé kell tenni, hogy a jövőbeni katonai szolgálat, vagy az ismeretterjesztés ambicionálása a cél. Éles kontúrokat természetesen nem lehet húzni. Az elmúlt több mint tíz év már egyértelműen bizonyította, hogy a tantárgyak ismeretszerzésben betöltött szerepe megkérdőjelezhetetlen, ezzel együtt az is lehetséges, hogy a tantárgyak tanulása egyes fiatalokat a katonai szolgálat felé fordít, ezt empirikusan is alátámasztottam. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a felsőoktatásban újonnan megjelenő honvédelmi jellegű tantárgyak – melyekkel a Magyar Honvédség tulajdonképpen saját maga versenytársaként lép fel – erőteljesen a katonai toborzás irányába mutatnak. Ugyanez mondható el a középiskolában oktatott tantárgyról is, hiszen az új elnevezés nem csak jóval több gyakorlati elemet takar, hanem – főként az ágazati szakképzésben – deklaráltan toborzási célokat szolgál. Egyetértek Madarász (2018) azon meglátásával is, hogy a honvédelmi nevelés és a katonai szakképzés kettőssége előidézheti a diákok pályaelképzelési bizonytalanságát, kiábrándultságát, lemorzsolódását. Kutatások igazolják (Liskó, 1998; Lannert 2004; Lukács 2013), hogy a korán döntéshozatalra kényszerített fiatalok többsége még nem rendelkezik kiforrott elképzeléssel a jövőjéről. A jelenlegi folyamatokban a pedagógusok szerepe sem tisztázott, mivel más és más magatartás kívánatos mind az ismeretterjesztésben, mind a diákok katonai pályán történő továbbtanulásának felkészítésében.

Egyik korábbi kutatómunkám során (2011) rávilágítottam, hogy a fiatalok honvédelmi nevelését célzó folyamatok hosszú távú tervezése, továbbá a kapcsolódó feladatok transzparenciája aktuálisan nem biztosított, ezért szükséges a honvédelmi ágazat ifjúsági stratégiájának mielőbbi megalkotása, amely nem lehet kizárólagosan sem a humán-, sem a toborzási stratégia része, azokkal csak metszetet képezhet. Mindezekon túl arra a következtetésre jutottam, hogy a honvédelmi nevelés szakterületét jellemző stratégiai tervezés hiánya, az elégtelen erőforrás allokáció kockázatot jelent a szaktárca ezen feladatára nézve. Éppen ezért elengedhetetlen a logikailag összetartozó, ám jobbára elkülönülten létező feladatok összhangját megteremtő, az erőforrások hatékonyabb felhasználását eredményező, az ad-hoc döntésekben rejlő kockázatokat kiküszöbölő projekt portfólió és a hozzá kapcsolódó, következetes marketing és PR tevékenységgel támogatott rendszer (projektszervezet) létrehozása és fenntartása. Bár a honvédelmi nevelési rendszerelemek összehangolása a szaktárcánál 2017 nyarán elkezdődött (Kun Szabó, 2018), jelenlegi kutatásaim megerősítik az általam nyolc évvel ezelőtt megfogalmazottakat, így azokat továbbra is fenntartom.

Meglátásom szerint nem kerülhető meg a jelenlegi piacelemzési módszerek és célcsoportképzési elvek felülvizsgálata sem. Jóllehet vannak olyan sajátosságok, amelyek a fiatal generáció egészét jellemzik, azonban számos kutatás bizonyítja a korosztály heterogenitását, így a célcsoportot már nem lehet pusztán például demográfiai tulajdonságokkal leírni. Az üzleti szféra piaci kudarcai legtöbb esetben abban gyökereznek, hogy a menedzsment saját elképzelései alapján, részletes adatok ismerete nélkül osztja fel a heterogén piacot. A priori szegmentáció semmilyen plusz információt nem hordoz, egyes szakirodalmak (Wind, 1978; Fuller et al., 2005; Simon, 2006; Sajtos-Mitev, 2007) éppen ezért preferálják a post-hoc eljárást, amelynek alkalmazásával megteremthető a csoportok közötti heterogenitás és a szegmenseken belüli homogenitás. Boudreau (2010) kifejezetten felhívja a HR szakemberek figyelmét arra, hogy a gazdasági életben bevált piacssegmentálás révén a munkaerő-gazdálkodás újratölthető és optimalizálható, és várható a ráfordítások mielőbbi megtérülése is.

Véleményem szerint fentiek a közszolgálat (munkaerő)piacán, sőt az adott szervezet belső piacán (pl. munkavállalói profilok kialakításában) is értelmezhetők, a disszertációmban prezentált primer elemzésem alapgondolatát is ez adta. Három szegmensben vizsgáltam a Magyar Honvédség utánpótlás-keresésének sikereit és kudarcait. Empirikusan alátámasztottam, hogy mind a közép, mind a felsőoktatásban tanulók között vannak olyan csoportok, amelynek tagjai pozitívan fordulnak a szervezet és a katonai szolgálat különböző formái felé, azonban a fiatalok többségét nem ez jellemzi: a diákok tantárgyakkal kapcsolatos elvárásai és a szaktárca kívánalmi nem egyirányba mutatnak.

Rámutattam többek között arra is, hogy a tiszti alapképzésre zömmel gimnáziumokból, vagyis olyan intézményekből érkeznek a fiatalok, ahol többnyire nem folyik honvédelmi ismeretek oktatása. Ez számomra ismét a célcsoportképzési elvek hiányosságaira hívja fel a figyelmet. Amennyiben a felvételiző mégis tanulta a *Katonai alapismeretek* tantárgyat és ebből érettségi vizsgát is tett, ez számára – az emelt szintű vizsgáért egyébként is adható többletpontokon kívül - plusz előnyt nem nyújt a katonai felsőoktatásban, ezért ajánlatos az aktuális gyakorlat mielőbbi felülvizsgálata. A felvételi eljárásban szereshető többletpontok érdekében, megfontolandó a tantárgy Országos Középiskolai Tanulmányi Verseny rendszerébe való bekapcsolása is. A tisztképzés során jelentkező csalódottság és pályaválasztási bizonytalanság kutatásomban statisztikai összefüggést mutatott a felsőoktatásba jelentkezők előzetes információinak hiányosságaival. Ennek kiküszöbölése és a kínálat további csökkenését megakadályozandó, kulcsfontosságú a jelenlegi kommunikációs folyamat, a marketing-mix elemeinek nem csak az Egyetemen, hanem a Honvédség szervezetén belüli áttekintése és összhangjának megteremtése is.



## 8. IRODALOMJEGYZÉK

1. Babbie, E. (2003): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Budapest: Balassi Kiadó, hatodik átdolgozott kiadás
2. Baka F. Z., Lambert G. (2017): Indul a toborzás. *Figyelő*, LX. évf. 4. szám, pp. 10-13.
3. Boudreau, J. W. (2010): *Retooling HR. Using Proven Business Tools to Make Better Decisions About Talent*. Boston: Harvard Business Press
4. Fuller, D., Hanlan, J., Wilde, SJ (2005): *Market segmentation approaches: do they benefit destination marketers?* Center for Enterprise Development and Research Occasional Paper, no. 4, Southern Cross University, Coffs Harbour, NSW
5. honvedelem.hu (2018): *Csepelen is beindul a honvéd kadétképzés*. [on-line] Letöltés helye: [https://honvedelem.hu/cikk/111234\\_csepelen\\_is\\_beindul\\_a\\_honved\\_kadetkepzes](https://honvedelem.hu/cikk/111234_csepelen_is_beindul_a_honved_kadetkepzes) (Letöltés ideje: 2018.07.05.)
6. Jobbágy Z., Stummer J. (2016): *Kihívások a Magyar Honvédség személyi állományának utánpótlásában. A katonai hivatás megítélése a fiatal generáció körében*. In: *Hadtudomány Különszám*, pp. 155-165. DOI 10.17047/HADTUD.2016.26.K.155
7. Kanyó Lné. (2002): *A honvédtiszti pályát választó, katonai vezető szakos hallgatók rekrutációja*. Doktori értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola
8. kormány.hu (2017): *A kormány húszezres tartalékos állományt tervez 2026-ra*. [on-line] Letöltés helye: <http://www.kormany.hu/hu/honvedelmi-miniszterium/hirek/a-kormany-huszezres-tartalekos-allomanyt-tervez-2026-ra> (Letöltés ideje: 2017.09.30.)
9. Kovács L. (2011): *Asszociációs vizsgálatok alkalmazási lehetőségei márkák kutatásában*. In: Horváthné M. K., Sciacovelli, A. D. (szerk.): *Az alkalmazott nyelvészet regionális és globális szerepe*. Budapest: Magyar Alkalmazott Nyelvészek és Nyelvtanárok Egyesülete, pp. 231-236.
10. Krizbai J. (2012): *A modern fegyveres küzdelem humán vonatkozásai, a katonai hivatás sajátosságai*. In: *Hadtudomány*, XXII. évf. 3-4. szám, pp. 111-124.
11. Krizbai J. (2014): *A kihívások negyedszázada az önkéntes haderő szemszögéből*. In: *Hadtudomány*, XXIV. évf. 3-4. szám, pp. 78-93.
12. Kun Szabó I. (2018): *Az önkéntes tartalékos rendszer és a honvédelmi nevelés fejlesztése és összefüggései*. Doktori értekezés, Nemzeti Közszerződési Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola
13. Lannert J. (2004): *Pályaválasztási aspirációk. (A 13 és 17 évesek továbbtanulási aspirációi mögött munkáló tényezők három kistérségben)*. Doktori értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
14. Liskó I. (1998): *A pályaválasztás folyamata*. In: *Iskolakultúra*, 10. szám, pp. 22-41.
15. Lukács F. (2013): *A pályaválasztási bizonytalanság és az identitás összefüggései középiskolás mintán*. In: *Életpálya-tanácsadás*, II. szám, pp. 46-51.
16. Madarász T. (2018): *A honvédelmi nevelés újraértelmezése Magyarországon, egy középiskola példáján*. In: Buda A., Kiss E. (szerk.): *Interdiszciplináris pedagógia és a taneszközök változó regiszterei*. Debrecen: Debreceni Egyetem Nevelés- és Művelődéstudományi Intézet, pp. 322-330.
17. Sajtos L., Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó

18. Simon J. (2006): *A klaszterelemzés alkalmazási lehetőségei a marketingkutatásban*. In: Statisztikai Szemle, 84. évf. 7. szám, pp. 627-650.
19. Stummer J. (2011): *A honvédelmi ágazat ifjúságpolitikai koncepciójának marketing szempontú bemutatása a KatonaSuli programon keresztül*. Diplomadolgozat, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
20. Szelei I. (2002): *A tisztképzés megítélése hallgatói szemmel. Egy kutatás tapasztalatai*. In: Humán Szemle, XVIII. évf. 3. szám, pp. 53-67.
21. Szelényi, L. (2009): *Multivariate Methods of Econometrics*. Gödöllő: Szent István University Faculty of Economics and Social Sciences
22. TÁRKI (2003): *Zsoldosok 2003. Az önkéntes hivatásos haderőre való áttérés társadalmi fogadtatása*. Kutatási jelentés, Miniszterelnöki Hivatal
23. Varga A. (2012): *Kérdések és válaszok a KatonaSuli-programról*. In: Honvédségi Szemle, 140. évf. 6. szám, pp. 50-52.
24. Wind, Y. (1978). *Issues and advances in segmentation research*. In: Journal of Marketing Research, Vol. 15, pp. 317-338.

## 9. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

### Folyóiratcikk (nemzetközi)

1. Zoltán JOBBÁGY, **Judit STUMMER** (2016): *National Defence as Course in the Institutes of Hungarian Higher Education*, In: Science&Military Vol. 2, pp. 5-10.
2. **Judit STUMMER** (2015): *The Appearance of Military Fundamentals as Course in Secondary Education*, In: Hungarian Educational Research Journal (HERJ) No.4, Volume 5 pp. 1-9.
3. Zoltán JOBBÁGY, **Judit STUMMER** (2011): *Marketing Opportunities for Educating the Youth in National Defence: a System-based Approach*, In: Science&Military Vol 2, pp. 72-75.

### Folyóiratcikk (magyar)

1. **STUMMER Judit** (2017): *A Katonai alapismeretek tantárgy szerepe a Magyar Honvédség személyi állományának utánpótlásában*. In: Hadtudományi Szemle X. évf. 1. szám, pp. 479-490.
2. JOBBÁGY Zoltán, **STUMMER Judit** (2016): *Kihívások a Magyar Honvédség személyi állományának utánpótlásában. A katonai hivatás értéke a fiatal generáció körében*, In: Hadtudomány, különszám pp. 157-167. DOI 10.17047/HADTUD.2016.26.K.155
3. **STUMMER Judit** (2013): *A marketing szerepe a honvédelmi alapismeretek oktatásában*, In: Honvédségi Szemle 6. szám, pp.74-84.
4. **STUMMER Judit** (2012): *Katonai alapismeretek a polgári középfokú oktatásban*, In: Új Pedagógiai Szemle, 4-6. szám, pp. 236-249.
5. **STUMMER Judit**, CZANK László (2011): *Honvédelmi alapismeretek – a 8. félév tapasztalatai*, In: Honvédségi Szemle 65. évf. 5. szám, pp.38-40.
6. JOBBÁGY Zoltán, **STUMMER Judit** (2010): *A KatonaSuli programban rejlő lehetőségek a Magyar Honvédség utánpótlásának biztosítása érdekében*, In: Sereg Szemle VIII. évf. 4. szám, pp.104-105.

### Konferencia kiadvány (magyar)

1. **STUMMER Judit** (2016): *A Honvédelmi alapismeretek tantárgyat választó hallgatók jellemzőinek definiálása klaszterelemzés segítségével*. In: Orbók Ákos (szerk.): A hadtudomány és a XXI. század, pp. 289-308.
2. **STUMMER Judit** (2015): *A fiatal generáció honvédelmi ismereteinek fejlesztése*. In: Szelei Ildikó, Berki Gábor (szerk.) A hadtudomány és a 21. század 2015, pp. 9-26.
3. **STUMMER Judit** (2015): *Honvédelmi ismeretek a köznevelési és felsőoktatási intézményekben*, In: Kozma Tamás, Kiss Virág Ágnes, Jancsák Csaba, Kéri Katalin (szerk.) HERA Évkönyv 2014: Tanárképzés és oktatáskutatás, pp. 722-734.

## Konferencia kiadvány (nemzetközi)

1. **Judit, STUMMER**; Zoltán, JOBBÁGY (2017): *Demand and Supply Factors in the Education of Officer Candidates*. In: Keresztes et al. (szerk.): *Tavaszi Szél – Spring Wind 2017*, Tanulmánykötet, Budapest: Doktoranduszok Országos Szövetsége. pp. 379-392.
2. **Judit STUMMER**, Zoltán JOBBÁGY (2017): *Demand and Supply Factors in the Education of Officer Candidates*. In: Keresztes G. et al (szerk): *Tavaszi Szél Absztraktkötet*, Budapest: Doktoranduszok Országos Szövetsége, p. 439.