

Sebők Marianna

Innovációk az emberierőforrás-fejlesztésben

Jó gyakorlatok a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt.-nél

Egy cikk a szervezeti innováció erejéről. Miért fontos? Mert a mai tudástársadalomban nem csak az egyének fejlesztése szükséges, hanem a társasági szervezetek folyamatainak hatékonyságnövelése is. Elfogadott alapelvvé vált, hogy a gyorsabban reagáló vállalatok, az innovatív gondolkodásmóddal közelítő társaságok lehetnek csak sikeresek. A cikkben egy nemzeti vállalat példáján keresztül mutatjuk ezt be.

Az a szervezet lehet igazán sikeres, amelyben az alkalmazottak is sikeresnek érzik magukat. Az egyéni és szervezeti érdekek együttes figyelembe vételével képzelhető csak el a sikeres, hosszú távú foglalkoztatás.

A mai tudástársadalomban nemcsak az egyének folyamatos fejlesztése létfontosságú, hanem a társasági szervezetek folyamatainak hatékonyságnövelése és a szervezeti kultúra folyamatos formálása is. Elfogadott alapelvvé vált, hogy csak a gyorsabban reagáló vállalatok, az innovatív gondolkodásmóddal közelítő társaságok nyerhetnek. Elindulni látszik egy új fejlődési trend, amelynek azonban nem csupán önmagában a fejlődés a célja, hanem a fenntartható gazdasági növekedés is. A jelen cikkben olyan tapasztalatokat adunk közre, amelyek ezt a közelítést példázzák.

Közsféra kontra magánszféra

Magyarországon még sokan úgy gondolkoznak, hogy a közsféra és a magánszféra között komoly különbség van munkamorál, szakértelem és hozzáállás tekintetében, mintha a két foglalkoztatási forma teljesen elkülönülne egymástól. A szembeállítás valójában csak egy hibás megközelítésen alapuló, téves sztereotípiára, amelynek megváltoztatásához mindkét fél nyitottságára, bizalmára szükség van. Ekkor mondhatjuk azt, hogy van esély a transzformációs folyamat elindulására.

Ma már számos tényező utal arra, hogy a folyamat elkezdődött. Emellett szólnak Navracsics Tibor közgazgatási és igazságügyi miniszternek a Regeneráció 2013 címet

viselő rendezvényen elhangzott szavai. A miniszter szerint a közigazgatásban ma már „... nemcsak könyökvédős, szürke arcú, aktáktól poros emberek dolgoznak, hanem lehetőség van arra, hogy mindenki megmutassa személyiségének sokszínűségét, kamatoztassa tudását, kapcsolatrendszerét és építse nemcsak a saját, hanem az ország jövőjét is”.

A szemléletváltás tehát mindkét oldalról szükségszerű, sőt mára kényszerű is egyben. Régen elmúltak azok a közállapotok, amikor alanyi jogon mindenkinek volt munkahelye. Napjainkban a munkahely egyik szférában sem járandóság. Akik pedig valamely cég állásinterjúján megfeleleltek, azok számára a munkabér a teljesítmény után jár, a munkakör értéke pedig nem üres frázis, hanem kézzel fogható tartalom. Ilyen értelemben valóban új világ van születőben, ahol a magán- és a közszféra alkalmazottjai közötti különbség nem azok minőségében, hanem csupán formalitásában van jelen.

Ma olyan világot élünk, ahol trendi, hogy *Flow-élményünk* legyen a munkánk végzése közben, függetlenül annak tartalmától és helyétől.¹ Ennek átélése személyiségünk fejlődésének központi mozgatója; növeli az önbecsülésünket, csökkenti a stresszt, és segít elérni a csúcsteljesítményt; segít kreatív ötleteket alkotni és lecsökkenti az unalom, valamint a pótcselekvések esélyét. Továbbá növeli hatékonyságunkat és a vezetői szinteken segít elkerülni a kiegés (burn out) jelenségét. A vezetők sokat tehetnek (például a munkakörök gazdagításával) azért, hogy beosztottjaik – de akár ők maguk is – megélhessék a *Flow-élményt*.

A munkakörök többsége rutinfeladatokra épül és legtöbbször hiányzik a munkában a változatosság. Munkakör-elemzések sokasága bizonyította be azt a tényt, hogy a munkaköri feladatoknak mindössze 20%-a értéktermelő, 80%-a pedig adminisztratív tevékenység. A *Pareto-elv* alkalmazása rendkívül fontos eszközzé vált a vezetők kezében, hiszen lehetővé teszi a lényeges lényegtelenről való elválasztását.²

A két említett vezetői módszertan ma már nemcsak a versenyszféra vállalatainak sajátja. Ez pedig határozottan mutatja a két szféra közös irányba történő fejlődésének kereteit. Ennek ellenére még mindig gyakori az a kijelentés, hogy a rugalmasabb magánszféra és a kötöttebb (olykor merev) struktúrájú állami szféra közötti különbség áthidalhatatlan, a szakadék leküzdhetetlen, az összehasonlítás reménytelen.

A Szubjektív Modell

Gyakorta hallani azt is, hogy a humán-szakterület nem tud érvényesülni a közszférában vagy az állami tulajdonú cégek esetében. Nem állítom, hogy nincsenek különbségek és hogy minden HR-eszköz minden esetben működtethető. Vallom viszont, hogy bizonyos kereteken belül igenis lehet eredményeket elérni. Ezen állításom bizonyításaként szeretnék egy modellt bemutatni, a Szubjektív Modellt, amelyet az ún. SM Elméletből vezettem le.

1 Csíkszentmihályi Mihály nevéhez fűződik az ún. áramlat-élmény, vagyis a *flow* jelensége; annak a tökéletes élménynek a meghatározása, ami alatt szárnyal a lelkünk és a képességeink határait feszegetjük.

2 A *Pareto-elv* (más néven a „80–20 szabály”) kimondja, hogy számos jelenség esetén a következmények 80%-a az okok mindössze 20%-ára vezethető vissza. Az olasz közgazdász 1906-ban állította fel modelljét, ami mára rendkívül fontos, a mindennapi élet bármely területén alkalmazható eszközzé vált a vezetők kezében.

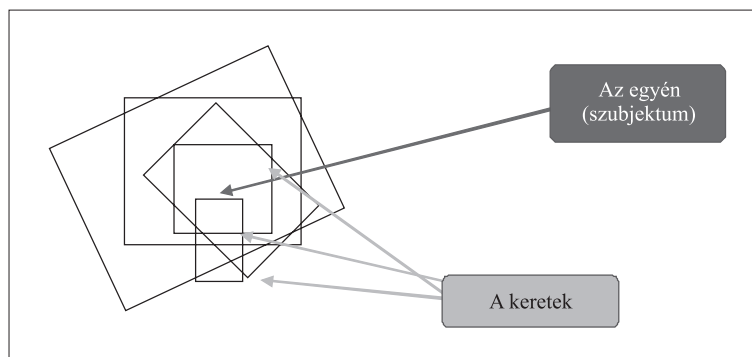
Ez az elmélet abból indul ki, hogy a magán- és a közsférában egyaránt vannak fontos keretek (körülmények), amiket figyelembe kell venni. Bár ezek kategorizálhatók, ugyanakkor egyediek is, mint ahogy különböznek egymástól az egyének is, hiszen a szabályzó keretek mellett a „tulajdonosi jogokat birtoklók” ugyanúgy szubjektumok, mint ahogy a szervezetekben dolgozó munkavállalók. Az egyéni teljesítményt nemcsak a szervezeti keretek szabják meg, hanem a szubjektum innovációs képessége és készsége is. A keretek felismerését követően egyéni képességrendszerünkől függően tudunk mozogni a kereteken belül, illetve – felismerve a keretek rugalmasságát – akár tágíthatjuk is azokat.

A keretek és a szubjektum innovációs képességének aránya eltérő, amely függ a vállalkozás formájától, típusától, illetve az egyének képességrendszerétől. Az SM Elmélet 2+1 pillére:

- 1) Keretek.
- 2) Az egyén.
- 3) A szintézis (1.+2.), azaz az egyén rugalmas, innovatív működése a keretben.

Keretkategoróriák (rugalmas, rugalmatlan) lehetnek:

- jogszabályok, adózási szabályok;
- piaci környezet, versenytársak által meghatározott körülmények;
- cégforma, működési modell;
- tulajdonosi kör, részvényesi kör;
- egyéb érintett kör (civilszféra, felületek);
- munkavállalók (esetleges szakszervezetek).

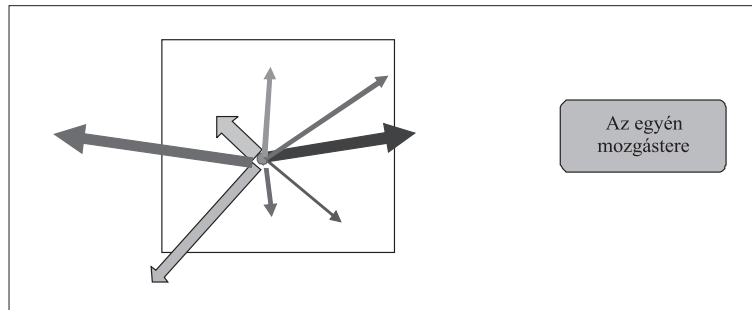


1. ábra. PILLÉR 1. – Keretek

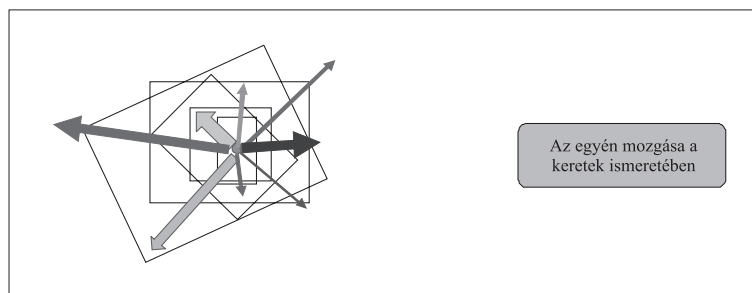
(Forrás: Sebők Marianna [2013])

A modell második pillére az egyéni rugalmas mozgásteret mutatja, a szubjektum innovatív módján. A vezérelv a tágulás mértékében a kompetencia gazdagsága.

Maga a kompetencia a készségek (teljesítményképes tudás) és képességek (cselekvés) együttese, amellyel az egyén rendelkezik a keretektől függetlenül. A kérdés, hogy e tudás birtokában az egyén hogyan képes tágítani az adott keretrendszert, hogyan tudja alkalmazni és kivitelezni problémamegoldó hajlandóságát. A kompetencia tehát döntést, kivitelezést és annak megvalósulását egyaránt szolgáló képességrendszer,



2. ábra. PILLÉR 2. – Az egyén
(Forrás: Sebők Marianna [2013])



3. ábra. PILLÉR 3. – A szintézis, azaz az SM Elmélet megoldása.
A szubjektum innovatív működése az adott szervezeti kultúrában
(Forrás: Sebők Marianna [2013])

amely a szervezeti működés sikerének szempontjából meghatározó tulajdonsága a szubjektumnak.

Az SM Elmélet lényege tehát, hogy a mindenhol (vagyis a magán-, a verseny- és a közszférában egyaránt) fellelhető keretek között az egyén hogyan tud sikeresen és rugalmasan működni, innovatív üzemmódban. Ezzel milyen eredményeket képes elérni és hogyan tudja formálni akár az adott kereteket. Azaz megmutatja a keretrendszer tágulási rugalmasságát.

A tudásmenedzsment

A XXI. század a tudás társadalma, amelyben tudásalapú gazdaság működik. A legutóbbi években nagymértékben változott az információ, a tanulás, a tudás stratégiai jelentőségének megítélése. Már nem csak az a kérdés, hogy milyen technikai feltételek között, milyen tőkeerővel gazdálkodik egy cég, hanem az is, hogy mi rejlik az alkalmazottakban a tudás, a készségek, képességek, kompetenciák tekintetében. Az igazi érték az emberi szaktudás, az ismeret, ennek allokációja a szervezetben.

Korábban a szervezet versenyképességét a termelési tényezők optimális kombinációjára bízta. Mára ez kiterjedt, mert az „... információ és a tudás korában a versenyképesség mértéke, az adatok, információk és a tudás optimális kombinációjától függ”.³ A tudást azonban menedzselni kell! A tudásmenedzsment ugyanis olyan erőforrás, amely azáltal, hogy növekszik, hasznosságából nem veszít, éppen ellenkezőleg, mennyiségének növekedésével a hasznossága is egyre nő.

A tudásmenedzsment területén sokféle feladat adódik: a tudást fel kell térképezni, össze kell gyűjteni, rögzíteni, gondozni, továbbadni, integrálni, kombinálni kell, a hasznosításáról nem is beszélve. Ezek a szerepek részben beépülnek a vezetők egyéb tevékenységei közé, részben azonban önálló sodhatnak is.

A vállalatok eszköztárában a tudás láthatatlan erőforrás, amelynek a szakirodalomban is nagyon sok elnevezése és megközelítése létezik. Nevezik szellemi tőkének, immateriális eszköznek és „egyszerűen” tudásnak is. Az allokált tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyoni része. Bizonyos mértékig minden, a szervezetbe tartozó alkalmazott és vezető tudásmenedzser.

A tudás tőkeként való kezelése ma általános. Ez azonban egyenetlenül érvényesül, mert a hagyományos felfogás inkább a kézzelfogható vagyonelemekre fókuszál. Ugyanakkor a tudás stratégiai értékén alapuló vállalatvezetés feladatának tekinti a szervezet intellektuális tőkéjének fejlesztését. „Ma az egyetlen igazán értékes erőforrás az egyének és a társadalom számára egyaránt a tudás. A tudással minden mást meg lehet teremteni” – írta Drucker.⁴ Fokozatosan változik a gondolkodás, mely előrevetíti, hogy a vállalatok hatékonyságához jelentősen hozzájárul az a tudástőke, amivel rendelkeznek.⁵

Az MNV Tudásklub

Az MNV Zrt. a kezelésében lévő nemzeti vállalatok tekintetében széles portfólióval – ebből kiindulva –, széles körű szaktudással is rendelkezik, ami érték a vállalatok és a tulajdonos számára is. Ennek az értéknek a hasznosítása, felmérése és megosztása felelősség és kötelesség, egyszersmind a fenntartható növekedési normarendszer valóra váltásának záloga a vállalat menedzsmentje számára.

A fenntartható növekedés kapcsán mindenképpen meg kell említeni azt a két fő trendet, amely ma ezen a területen meghatározza a vállalatokat. Ezek a következők:

1. *A rendszerben való gondolkodás stratégiája*

A lényeg: minden üzleti és gazdasági folyamatba be kell építeni a fenntartható fejlődés eszméit. Ezt a célt szolgálják például az együttműködés elősegítése, a transzparencia, a minősítések és a beszerzések központosítása.

2. *A lokalitás ereje*

Ebben a kontextusban a trend azt az irányt jelöli, amikor az újonnan megszerzett kollektív tudással valaki értéket hoz létre a saját szervezetén belül, tehát lokális szinten.

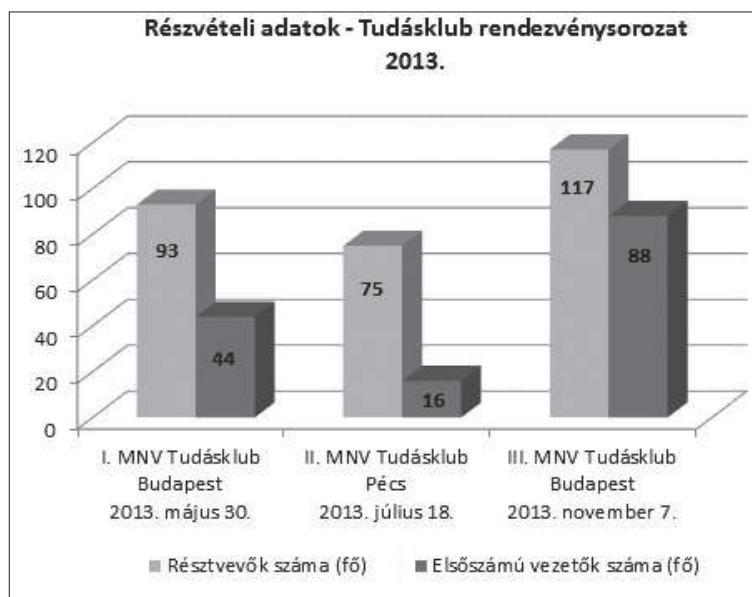
3 Haun, M. (2002): Handbuch Wissensmanagement: Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele. Berlin; Heidelberg; New York. 9. o.

4 Drucker, P. F. (1993). Post-capitalist society. New York

5 Poór J.: Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Budapest, 2010. Akadémiai Kiadó

Egy nemzeti vállalat esetében az értékteremtés sokkal messzebbre is mutat, hiszen hatással van a nemzeti vagyongazdálkodására, ezen keresztül, többszörös áttétellel a teljes társadalomra. A helyi fenntartható fejlődéssel olyan dimenziókat sikerül megnyitni egy-egy vállalat esetén, amelyek egy folyamat elindításával önmagukat generálják a későbbiekben, új tudások létrejöttével.

Arra, hogy ezt több mint 130 többségi tulajdonban lévő,⁶ szignifikánsan különböző vállalat tekintetében hogyan lehet minőségi módon kivitelezni, jó példa az MNV 2013-ban életre hívott Tudásklubja. Itt lehetőség van a tudás megosztására és ezzel párhuzamosan annak bővítésére is. A folyamat végeredményeként létrejöhet az a kollektív tudás, amely ennek a fórumnak a saját, specifikus szellemi tőkéje.



4. ábra. RÉSZVÉTEL TUDÁSKLUB

(Forrás: MNV Humánpolitikai És Szervezetfejlesztési Igazgatóság [2013])

A tudásklub műfaj, nem új találmány, azonban egy ilyen speciális keretrendszerbe történő átültetése határozottan egy új innovatív irányt jelöl. Ez a fajta inspiráció eddig hiányzott ebben a szférában: Nem az jelenti az innovációt, hogy a Tudásklub „kitalálódott”, hanem az, hogy ebben a formában, ezzel a közönséggel megvalósult.

Ha áttételesen fogalmazzunk, akkor az MNV Tudásklub megvalósítása a vállalatok szempontjából egy speciálisan értelmezett vállalati társadalmi felelősség (Corporate Social Responsibility – CSR) érvényesülése. Ezek a platformok azonban csak abban az esetben képesek valódi értéket előállítani, ha befogadó-képes táptalajra találnak. Az MNV és a kezelt vállalatok esetében szerencsére ez adott.

6 Ez esetünkben több mint 500 vagyonkezelt céget jelent.

Az első Tudásklub-rendezvény zárásakor megkérdeztük a megjelenteket, hogy szívesen eljönnének-e a következő rendezvényre. A válaszadók 97%-a igenlő választ adott.

Az MNV Network

Abban a pillanatban, amikor megfogalmazódott az MNV Tudásklub megvalósításának ötlete, nyilvánvalóvá vált, hogy cél valóra váltása érdekében szükség van valamilyen, kevésbé formalizált összeköttetést biztosító on-line kapcsolati hálóra is. A tudásklubban formálódó közösségnek ez lehet a „lazító” közösségi tere, ahol valódi párbeszédre és operatív kérdések megbeszélésére, a klubrendezvényeken megválaszolatlanul maradt kérdések megvitatására, befejezetlen eszmecserék lezárására nyílik további lehetőség.

Az MNV Network megvalósítása mellett szólt az a felismerés is, miszerint a munkavállalók 70%-a munkavégzés során tanul a legtöbbet, 20%-uk másoktól vagy épp beszélgetések során szerzi meg a szükséges tudnivalókat, és mindössze 10%-uk sajátítja el a tudást formális képzéseken.

Az MNV Network a mai közösségi lét minden paraméterének megfelel. Minden technikai és IT-paraméterrel rendelkezik ahhoz, hogy a szakmai tartalmakat interaktív módon lehessen megosztani és biztosítottak legyenek a folyamatos kommunikáció feltételei. Az interaktivitás abban az értelemben is biztosított, hogy a szerző-szakértők szinte állandóan rendelkezésre állnak. Így, ha a témával kapcsolatban nem csupán a jó gyakorlatok és a tapasztalatok megosztására van szükség, hanem akár állásfoglalásra vagy további szaktanácsra, akkor erre is nyitott a lehetőség.

A modern szervezeti felépítés hármasszöglete.

Az alap, a cél és a jövő kapcsolata

A kompetencia alapú szervezeti felépítés (az alap)

A mai vállalatok egyik legnagyobb versenyelőnyt jelentő tényezője az emberi erőforrással történő gazdálkodás. Ezért tekinthető kiindulópontnak a kompetenciaalapú szervezeti felépítés egy hatékonyan működő, eredményesen gazdálkodó szervezetnél.

2011 márciusában „paradigmaváltás” történt az MNV Zrt. humánpolitikai szakterületén. Azt a célt tűztem ki, hogy a HR-szakterület a személyügyi adminisztrációból stratégiai partnerré váljon. Magas szintű szolgáltatási tevékenységgel, tanácsadói szemléletben támogassuk a vezetők munkáját, kiemelt figyelmet fordítva a belső márkanév megerősítésére.

Első lépések egyike volt, hogy felmértem az elvégzendő feladatokat és csoportokba rendeztem azokat (például belső HR, külső HR, humán-kontrolling, munkajogi feladatok, oktatás és adminisztráció stb.). Ezt követően készítettem egy humánauditot, ahol a munkafeladatok elvégzésén keresztül feltártam a kollegáim képességeit, erősségeket és gyengeségeket együtt. Szakítottunk a „mindenki mindent csinál” típusú felfogással, helyette mindenki abba a csoportba került, amiben a legnagyobb volt az eddigi szakmai tapasztalata és az erősségei közé tartozott.

Meglepő módon e törekvés nem ellenállásba ütközött, hanem azt felszabadító örömmé vált az érintett kollegák.



5. ábra. A kompetencia-alapú szervezeti felépítés folyamata
(Forrás: Sebők Marianna [2013])

Kompetenciaalapú szervezeti felépítésre kiindulópontként tekintek egy szervezet életében ahhoz, hogy fejlődni tudjon. Szinte közhelynek számító a közmondás, miszerint „a házépítést is az alapoknál kell kezdeni”. Ezt gyakran használják a rendszerek megtervezésénél éppúgy, mint a szervezetek fejlesztésénél.

A magánszféra és közszféra gondolkodása, szervezeti menedzselése egyre inkább közelít egymáshoz. Ezt támasztják alá az Állami Számvevőszék Kutatóintézetének 2010. évi, Kompetenciaalapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban című tanulmányában olvasható gondolatok. Eszerint a „... kompetenciaalapú struktúra kiépülésének lehetőségével kapcsolatban két irányzat figyelhető meg. Az egyik a kompetens szervezetnek a szervezeti kompetenciákból történő kialakulását kutatja, a másik irányzat az ember oldaláról közelít, és ezen keresztül építi fel a kompetens szervezetet. A közigazgatási intézmény esetében a szervezeti kompetencia a tevékenységek, az emberek irányításának és koordinálásának a képességeként definiálható. Az irányítás és koordinálás mérőeszköze a hatékonyság és az eredményesség.”

Az utóbbi években a rátermettség, illetve a kompetencia kulcsfogalommá vált az emberi erőforrások stratégiai menedzselésében. A kompetencián alapuló megközelítés – mivel arra összpontosít, amit az emberek valójában csinálnak – tiszta és egységre rendezett dimenziók csoportját tudja nyújtani, amihez viszonyítva a jelenlegi és jövőbeni teljesítményt mérni lehet.

A coaching-alapú szervezeti felépítés (a cél)

Amikor már a feladatokat kompetens szakemberek végzik, akkor a tudatos fejlesztési programokon keresztül, folyamatos vezetői támogatással el kell jutnunk oda, ahol normává válik a tanulás és fejlődés. „A coaching célja az egyénben rejlő lehetőségek

kibontakoztatása teljesítményének javítása által. Nem az illető tanítását jelenti, hanem a tanuláshoz való hozzásegítését.”⁷

A mai, gyorsan fejlődő üzleti élethez és menedzsment-technikákhoz, ügyfél-elvárásokhoz a szervezeteknek is alkalmazkodnia kell. Sokat és sokszor halljuk az élet-hosszig tartó tanulás (lifelong learning) vagy a permanens tanulás fogalmát az egyének szintjén, ugyanakkor ez a jelenség a szervezetek egészére is igaz. Folyamatos változáson és fejlődésen kell átesniük ahhoz, hogy hatékonyan működjenek, minden érintett fél megalégedésére.

A szervezeti változások, fejlődések elérésében kiemelt szerepet játszik a vezetői gondolkodás. A coaching-alapú szervezeti felfogásban a vezetők odafigyelnek a kollegáik fejlesztésére, támogató és segítő a hozzáállásuk annak érdekében, hogy a szervezeti tudás olyan irányba növekedjen, amely a *tulajdonos* által megfogalmazott igényeket, elvárásokat maximálisan teljesíteni tudja.

Az empowerment vezetési stílus (a jövő)

Carl Rogers pszichológus a személyiség erejéről írott könyvében így jellemzi a vezetés két végétét: *„A szervezeteket általában hierarchikusan építik fel és a hatalom csúcsáról irányítják – szabályokkal, utasításokkal, jutalmazással, büntetéssel. A személyközpontú megközelítés másfajta lehetőségére mutat rá. Arra, hogy a vezető tekintélye, befolyása nő, ha utasítások helyett lehetővé teszi az együttműködést, ha az embereket ráébreszti saját képességeik értékelésére, ha autonómiára, felelősségvállalásra, érett, felnőtt viselkedésre ösztönöz.”*

Hogyan valósulnak meg Carl Rogers gondolatai a magánszférában vagy közsférában? Ez az a kérdés, ami egy külön tanulmányt érdemel. Egyet azért megállapíthatunk: a vezetés egy igen bonyolult és összetett feladat, ami az elmúlt évtizedekben belül újrafogalmazódott az elvárások tekintetében.

* * *

A világhírű magyar tudós, Szentgyörgyi Albert szavaival élve: *„Ha valamit másként akarunk csinálni – másképpen kell gondolkodnunk róla”*. A nemzeti vállalatok sokan vannak és sokszínűek, minden olyan tudás birtokában vannak, ami a korszerű vállalatvezetéshez szükséges. Menedzsmentjeik ismernek minden olyan HR-eszközrendszert, ami fellelhető a szakirodalmakban. Az már eltérő azonban, hogy adott keretek között ki és hogyan tudja alkalmazni ezen eszközöket képességrendszerének segítségével.

Az MNV Tudásklub és az MNV Network valódi és életképes modellek a tudás megosztásának módjára, amit az MNV Zrt. mint felelős vállalat fenntartható fejlődésének egyik zálogaként képvisel.

7 Whitmore, J.: COACHING a csúcsteljesítményért. Miskolc, 2008. Z-Press Kiadó, 19. o.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Bencsik Andrea: A tudásmenedzsment emberi oldala. Miskolc, 2009. Z-Press Kiadó Kft. ISBN: 978-963-9493-47-6

Ken Blanchard–John P. Carlos–Alan Randolph: Empowerment – A felelősség hatalma. Budapest, 2007. Edge 2000 Kiadó, ISBN: 978-963-8692-78-8

Mike Losey–Dave Ulrich–Sue Meisinger: A HR jövője – Az emberi erőforrás-menedzsment perspektívái. Budapest, 2006. HVG Kiadó Zrt. ISBN: 978-963-9686-06-9

Sebők Marianna: Vízválasztó a HR tudás. Munkaügyi Szemle, 2013/3. szám, 41–49. oldal, ISSN 0541-3559

Tisztelt Szerzőink!

Tájékoztatjuk Önöket arról, hogy a Hadtudomány című folyóiratban megjelenő tanulmányokat lektoráltatjuk. Tervezett megjelenésről igazolást csak abban az esetben adunk ki, ha elkészült a dolgozat megjelenését támogató lektori vélemény is.

Folyóiratunk zökkenőmentes szerkesztése, megjelentetése érdekében kérjük, hogy:

- a közleményeket elektronikus levél mellékleteként, Word- vagy RTF-formátumban szíveskedjenek eljuttatni szerkesztőségünkbe (hadtudomany@freemail.hu);
- a kézirat teljes terjedelme ne haladja meg a 25–30 ezer karaktert;
- a tanulmányhoz legfeljebb 15 elemet tartalmazó irodalomjegyzéket csatoljanak;
- amennyiben mondandójukat ábrákkal (térképrészletekkel, grafikonokkal stb.) kívánják szemléltetni, azt magyar nyelvű illusztrációkkal tegyék;
- a szövegben akkor is tüntessék fel minden illusztráció forrását (interneten való elérhetőségét, letöltésének időpontját stb.), ha azok a szerző saját alkotásai;
- az illusztrációk leadásakor vegyék figyelembe, hogy a nyomdai minőség eléréséhez 250 dpi-s képekre van szükség, különben a megfelelő minőséget nem tudjuk biztosítani; továbbá azt, hogy a folyóirat fekete-fehér nyomású;
- a publikációhoz csatolják a közlemény címét, kulcsszavait, továbbá az írás legfeljebb 300–300 karakter terjedelmű tartalmi kivonatát magyar és angol nyelven!

Küldeményükhöz mellékeljék a szerző adatait (név, tudományos fokozat, rendfokozat, munkahely, elérhetőség)!

A szerkesztőbizottság fenntartja magának a döntés jogát arról, hogy a közlemény a folyóirat nyomtatott vagy az elektronikus változatában jelenik meg. Fel nem használt kéziratot nem őrzünk meg, és nem küldünk vissza.

a szerkesztőbizottság