

Pannon Egyetem,
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Szervezési és Vezetési Tanszék



Pató Gáborné Szűcs Beáta

KOMPETENCIÁK, FELADATOK LOGISZTIKAI RENDSZEREKBEN

Doktori (Ph.D) értekezés-tézisgyűjtemény

Témavezető: Dr. Kovács Zoltán, egyetemi tanár

Veszprém, 2006

Pannon Egyetem,
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Szervezési és Vezetési Tanszék



Pató Gáborné Szűcs Beáta

KOMPETENCIÁK, FELADATOK LOGISZTIKAI RENDSZEREKBEN

Doktori (Ph.D) értekezés-tézisgyűjtemény

Témavezető: Dr. Kovács Zoltán, egyetemi tanár

Veszprém, 2006

Tartalomjegyzék

1. Kutatási előzmények.....	1
1.1. A kutatási célok, kérdések azonosítása, hipotézisek.....	4
2. A kutatás módszere, filozófiája.....	6
2.1. A kutatási modell.....	6
2.2. A minta – az adatok forrása	8
3. Az eredmények tézisszerű összefoglalása	10
3.1 A munkáltató elvárásainak tudásbázisú, kompetenciabázisú és feladatigényeinek definiálása a logisztikai munkaköri leírásokban (K-1)	10
3.2. A logisztikai munkaterület kompetencia-, feladat- és tudáselvárásai (K-2)	12
3.3 Logisztikai munkaterületek kompetenciaszótára és feladatgyűjteménye, valamint profiljainak kialakítása (K-3).....	13
4. Összefoglalás	15
5. A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása	15
6. További kutatási irányvonalak.....	16
Hivatkozott szakirodalom	17
A szerző fontosabb publikációi.....	19

1. Kutatási előzmények

Kutatásunkban a logisztikai munkafeladatokat és az ellátásukhoz szükséges kompetenciákat vizsgáljuk. Logisztikai munkafeladat alatt az ellátási láncban az anyag és információáramlás megvalósítását értjük.

A logisztikai rendszerek egyre bonyolultabbá válásával alakult ki az az igény, hogy kialakítsunk egy szempontrendszert, ami lehetővé teszi, hogy az egyes logisztikai munkaterületekre a leginkább megfelelő ember kerüljön.

Léteznek különböző rendszerek, amelyek alapján el lehet dönteni, hogy kit alkalmazzanak bizonyos munkakörökben. A döntés a fizikai munkakörökben sem egyszerű, de a szervezet sikerességét a már alapvetően befolyásoló nem fizikai munkakörökben még inkább nehéz feladat, különösen, ha ezt a logisztikai munkaterületre értjük. Ma már nem elegendő a szakértelem, a végzettség és általános intelligencia mérése, a megfelelő ember logisztikai munkakörbe való megtalálásához, hanem szükségessé válik az egyén kompetencia vizsgálata is, amely valószínűsítheti a későbbi kiváló munkavállalói teljesítményt is.

A vállalatok számára egyre nagyobb kihívást jelent, hogy alkalmazkodjanak a gyorsan változó globalizálódó gazdasági környezethez. A gazdasági élettel, és annak a logisztikai területén zajló folyamataival szemben, alapvető követelmény lett, hogy a folyamatban résztvevő szereplők igényeit a lehető legmagasabb színvonalon, a vállalat alapvető céljait figyelembe véve elégítsék ki (Chikán, 2003).

A logisztikai munkafeladatok alapvető célja, hogy a kínálati versenyhelyzetben a partnerek igényeit maximálisan kielégítse, amelyhez a megfelelő minőségben képzett kiválasztott munkaerő szükséges. A minőség számos összetevőből állhat össze, amely összetevők lehetnek az iskolai végzettség, szakmai tapasztalat, gyakorlat, és a kompetenciák stb.. Ezek az összetevők összességükben határozzák meg a logisztikai munkafeladatokat ellátó egyént. Azonban a minőség nemcsak egységesítő, hanem relatív fogalom is, amely az egyes logisztikai munkafeladatokhoz kapcsolódóan, különböző értelmezéssel bírhat. Ezért szükséges, hogy a logisztikai munkafeladatokat ellátó egyénnel kapcsolatos elvárásokat megfelelő módon definiálják, amelyhez alapot jelenthet a logisztikai funkciókat meghatározó feladatok és kompetenciák definiálása, és vizsgálása egy kutatási modell mentén.

Versenyképességük érdekében a vállalatok átszervezhetik, racionalizálhatják a logisztikai munkafeladatok és folyamatok ellátását, amely során jelentős szerepet kap a leginkább megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkaerő alkalmazása (Gibson - Cook, 2001). A logisztika munkaterületeken kívül más munkaterületeken, - vagy akár munkaterületektől függetlenül - is létrehoztak, kialakítottak kompetencia modelleket (Lawson - Limbick, 1996, Quinn, 1996 interpretálva Bakacsi és tsai, 1999, Spencer - Spencer, 1993 interpretálva Bakacsi és tsai, 1999; Boyatzis, 1982).

Az egyének kompetenciáinak megszerzéséhez, fejlesztéséhez és alkalmazásához az alapot a képzés¹ (Kofie, Q. D., 1998; Delors, 1997) és a munkavégzés, (rutin megszerzése) (Mills - Platts - Bourne, 2003a) szolgáltatja. A vállalatok logisztikai munkaterületein is, a humán tőkével, egyénnel szemben támasztott követelmények, a gyártási stratégiák versenyprioritásai (Santos, F.C.A., 2000), a gazdasági és a logisztikai (Chikán, 2002; Cselényi, 1998; Ohmae, 2000), hálózatosítás, (Hamel - Prahalad, 1994, Chikán, 1997) az

¹ Nemcsak a logisztika, hanem más szakterületeken is pl. a kiskereskedelemben is fontos és kutatott terület a képzésen való részvétel és a képzések hozzájárulása a kompetenciák területén. (Barcala - Perez - Gutiérrez, 1999)

interdiszciplinalitás (Ott, 1999) és a globalizáció (Garai, 2004; Chikán, 2002) miatt egyre nagyobb.

Az egyének szakmai megítélésében egyre fontosabb szerepet játszhatnak a megszerzett kompetenciák. A gyorsan változó és nehezen kiszámítható gazdasági környezetben az egyéneknek fel kell készülniük arra, hogy a képzési rendszerekben megszerzett tudás és végzettség nem véglegesen irányítja őket egy munkaterületre, és fontos szerepet kezd betölteni a munka során megszerzett képesség, kompetencia, tudásfejlesztés, valamint az életen át tartó tanulás.

A téma aktualitását személyes érdeklődésünkön túl, mind a munkavállalók, mind a munkáltatói oldalon felmerült igény is jellemzi. Ezt igazolja az Európa Unió „Novalog” kutatási projekt is, amely témában egyetemünk, - a Veszprémi Egyetem - a Szervezési és Vezetési Tanszékének bevonásával közös keretet dolgozott ki.

Az elmúlt jó néhány év tudományos folyóiratainak és információs anyagainak, valamint releváns szakirodalmának áttekintése során szembesültünk azzal, hogy a kompetencia alapú emberi erőforrás, humán tőke megközelítés gazdasági jelentősége, mennyire fontos tényező a versenyképesség megőrzésében. (Santos, 2000) Az ehhez kapcsolódó számunkra elérhetővé vált legrégebbi publikáció - különböző interpretációkon keresztül - Rodger nevéhez fűződik. (Rodger, 1952 interpretálva McKenna 1998)

A Rodger (1952, interpretálva McKenna, 1998) nevéhez fűződő írás megjelenése óta, számos próbálkozás történt annak kiküszöbölésére, megoldására, hogy a dinamikus alakuló emberi erőforrás kínálatot-keresletet statikus kompetencia alapú megközelítésekkel használhatóan, hitelesen és a változásokat kezelni tudó módon írják le.

A nemzetközi és a hazai szakirodalom áttekintése megerősítette feltételezésünket, miszerint a logisztikai munkafeladatok ellátáshoz szükséges kompetenciák meghatározásáról, viszonylag kevés (szinte semmilyen) hiteles tapasztalat áll rendelkezésre, bár az üzleti életben létezik olyan személyzeti tanácsadó cég, amely kísérletet tesz ennek felállítására. Léteznek olyan tanácsadó cégek is, amelyek általános a logisztikai munkaterületre még speciálisan ki nem vetített kompetencia bázissal (esetleg kérdőíves kompetencia felméréssel foglalkoznak) dolgoznak.

Mind a nemzetközi, mind a hazai szakirodalomban megjelenő publikációk fogalmi rendszeréről elmondható, hogy nemcsak fogalomhasználatukban sokszínűek, hanem akár az azonos fogalmak értelmezése is változatos.

Megállapíthatjuk, hogy a kutatási területünkön még jelentős hiányosságok vannak, és a kompetencia fogalmi rendszere is tisztázásra, összehangolásra vár.

A kutatásunk három főpilléren nyugszik:

- a munkaköri leírásokon, kérdőíveken, Novalog projekt és mélyinterjúk eredményein,
- a logisztikai rendszereken, a munkafeladatokon,
- a humán tőkén - a kompetenciákon.

Kutatásunkban a kompetencia, képesség, készség fogalmak alatt az alábbi definícióknak megfelelő tartalmat értettük és kutatásunkat ezek tartalmak mentén vezettük végig:

- **Kompetencia:** Kritikus tényező a sikerességhez. „A kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, amelyek ok-okozati kapcsolatban állnak a kritérium szintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.” (Boyatzis,

1982) Azon jellemzők halmaza, amelyek az átlagostól megkülönböztetik a kiválóan teljesítőket. (Szalafainé-Gubán-Simon, 2002).

A kutatás szigorúan az egyéni kompetenciák vizsgálatát célozta meg.

- **Képesség:** Bizonyos fizikai és szellemi teljesítményt biztosító fiziológiai (élettani) és pszichikus (lelki természetű) feltételek együttese. Kezdeti kialakulásának a *hajlam* ad irányt és a *gyakorlás* bontakoztatja ki. Lehet általános, amilyen a tanulékonyság, a kitartás, vagy speciális, mint a zenei, matematikai képesség. Az általános és a speciális nem választható el mereven egymástól. (Bartha, 1981) A képesség a személyiség jellemzői, amelyek azt fejezik ki, hogy a személyiség milyen mértékben sajátított el bizonyos fajta tevékenységeket. (Szigeti, 1980) A képesség és a tevékenység kölcsönösen hatnak egymásra, kapcsolatuk kétirányú. Igaz ugyan, hogy a sikeres cselekvés alapja a képesség, de a képesség sikeres kifejlesztése tevékenykedés nélkül elképzelhetetlen. (Bartha, 1980) A képesség bizonyos típusú, vagy tartalmú tevékenység elvégzésére való egyéni felkészültség, teljesítményszint, amely nevelésre és gyakorlásra, illetve valamilyen adottságra (diszpozícióra) vezethető vissza. (Kron, 1997)
- **Készség:** A készség olyan erőforrás, amit mindnyájan alkalmazunk munkánkban, de nem kötődnek speciális tevékenységekhez, vagy munkafunkciókhoz. (Farmer-Thomson, 1997) A tudatos tevékenység automatizált komponensei, amelyek gyakorlás útján jönnek létre. (Bartha, 1981) A motoros tevékenység elvégzése során tanúsított könnyedség, gyorsaság, és pontosság mértéke. (Kron, 1997) A készség a cselekvés gyakorlatilag automatikussá vált formája. (Berei, 1962)
- **Munkaköri leírás:** „A munkaköri leírás egy adott munkakör feladatait jeleníti meg, megadva a célkitűzéseket, a hatás- és felelősségi köröket is.” (REFA, 1988) Munkaköri leírás lesz a munkaleírásból, ha a munkarendszer részletes ismertetése mellett (ami a munkaleírást foglalja magába), a munkaszituáció is ugyanolyan hangsúlyt kap. Ehhez szükséges a munkarendszert és a munkaszituációt is definiálnunk:
 - o **Munkarendszer:** munkafeladatot, munkafolyamatot és az ezek teljesítéséhez szükséges rendszerelemeket jelenti. A munkarendszer elemei a munkafeladat, bemenet, kimenet üzem-, munkaeszköz, környezeti és egyéb hatások, és a munkafolyamat. Maga a munkarendszer a munkafeladatok ellátását szolgálják.
 - o **Munkaszituáció:** a megvizsgált munkarendszer szervezéstechnikai összefüggéseivel írható le. Ez azt tartalmazza, hogy a munkarendszert (munkakört) egy összefüggésben vizsgáljuk, ami az alá, fölé és azonos szinten elhelyezkedő munkaköröket ábrázolja. A munkaszituáció tartalma: munkakör megjelölése, közvetlen felettes munkakör definiálása, szakmai útmutatást adó és kapó személy meghatározása, ellenőrző személy meghatározása, alárendelt munkakörök definiálása, helyettesítés definiálása, különös hatáskörök és kötelezettség meghatározás (REFA, 1988).

1.1. A kutatási célok, kérdések azonosítása, hipotézisek

A disszertáció célja áttekinteni a témával foglalkozó hazai és nemzetközi szakirodalmat és a témához kapcsolódó kutatásokat, különös tekintettel a logisztikai munkafeladatokra, a kompetencia értelmezésekre, csoportosításokra, modellekre, valamint a munkaköri leírásokra. Ugyanakkor törekedtünk a szakirodalom kritikai értékelésére és elemzésére is.

A doktori dolgozat célja, felmérni a hazai logisztikai tevékenységet folytató munkavállalókkal szembeni feladat és kompetencia elvárásokat - elsősorban - a logisztikai munkaköri leírások alapján, annak érdekében, hogy a munkaerő piaci elvárások egymáshoz közelítsenek és ezen adatokon keresztül alapot nyerjenek, hangsúlyozva a vállalati versenyképességre gyakorolt jelentős hatásukat. Célunk még, kitekinteni a Novalog nemzetközi kutatás által az EU országok e területének kívánalmaira, elvárásaira.

A hazai munkaerő piacon folyamatosan végbemenő átalakulásokkal és változásokkal együtt a szervezeteken belül is zajlanak átalakulások, amelyek folyamatosan alakítják a munkaerővel kapcsolatos elvárások rendszerét, éppen ezért, ezen elvárásokat, a tényleges, valós igényeket a logisztika területén is fontos meghatározni.

A szervezetek, vállalatok is igénylik egy olyan tudományos munka eredményeinek használatát, amely a vállalatok jelentős részénél az emberi erőforrások szakmai egységei számára segítséget adnak a korrekt igénykinyilvánítás és megfogalmazás, kompetencia alapú kérdéseire a logisztika területén.

A kutatási kérdések megfogalmazása:

- K-1 Hogyan és milyen mértékben próbál eleget tenni a munkáltató a munkaköri leírás által a logisztikai munkafeladatokat ellátó egyénnek a végzettség - tudás-gyakorlat orientált (tudásbázisú) elvárások, a kompetencia (kompetenciabázisú), valamint a feladat igényeinek definiálásában?
- K-2 Melyek azok a feladatok, kompetenciák és ismeret, tudás elvárások, amelyek lehetővé teszik a logisztikai munkafeladatok zavartalan ellátását a vizsgált funkcionális területeken és hierarchikus szinteken?
- K-3 Létrehozható-e egy általános érvényű feladat gyűjtemény és kompetencia szótár a logisztikai munkaköri leírások alapján, amely ösztönzi a logisztikai területen munkát vállalók és a munkáltatók igényeinek összehangolását, valamint meghatározható-e logisztikai funkcionális területekre vonatkozóan feladat- és kompetenciaprofilok?

Az első kutatási kérdés köré az alábbi hipotézisek szerveződnek:

- H-1 A munkaköri leírások az elvégzendő feladatokat inkább és egyértelműbben definiálják, mint az azokhoz kapcsolódó kompetencia elvárásokat.
- H-2 A logisztikai munkaterületek munkaköri leírásaiban, inkább tudásbázisú elvárások és nem kompetenciabázisú elvárások fogalmazódnak meg, vagyis a logisztikai munkaköri leírásokban inkább iskolaorientált (iskolai végzettség, tudás, gyakorlat orientált) elvárások, és nem kompetencia orientált elvárások találhatók.

Másképpen úgy is megfogalmazhatjuk hipotézisünket, hogy a logisztikai munkaköri leírások a logisztikai munkaterületeken, inkább ismeret/tudásbázison, és nem kompetenciabázison nyugszanak.

A második kutatási kérdés köré az alábbi hipotézisek szerveződnek:

H-3 A logisztikai munkaköri leírások a logisztika funkcionális munkaterületeit az elvégzendő feladatok alapján egyértelműen nem definiálják.

Hipotézisünket a következő kérdésben így fogalmazhatjuk meg: az elvégzendő feladatok mennyire sajátosak a logisztika vizsgált funkcionális területein pl. milyen feladat elvégzése iránti különbözőség, vagy egyezőség fedezhető fel kereskedelem-beszerzés, raktározás, szállítás-anyagmozgatás, vállalton belüli átfogó logisztika területein, vagy az anyag és információáramlás egyes helyszíneit illetően?

A harmadik hipotézishez kapcsolódóan eldöntendő kérdések is megfogalmazódtak:

- Cél-, feladatorientált, vagy folyamatorientált-e a logisztikai munkaterület a munkaköri leírásokban megfogalmazott feladatok alapján?
- Specialista, vagy generalista (univerzalista, általános) megfogalmazások találhatók - e meg a logisztikai munkaköri leírások feladat meghatározásaiban?

H-4 A munkaköri leírások nem feltétlenül tartalmazzák a logisztikai munkafeladatok explicit (világosan kimondottan), vagy implicit (értelemszerű, nem kifejtett, burkolt) ellátásához szükséges kompetenciákat.

A harmadik kutatási kérdéshez kapcsolódóan, annak, tisztán feltáró (exploratív) természetéből adódóan, hipotézisek tesztelésére nem került sort.

A logisztikai munkaterületek munkaköri leírásainak érvényességét, a végzettség- tudás- gyakorlat, kompetencia, valamint a feladatok - tevékenységek elvárásainak definiálásának tekintetében, az első kutatási kérdés köré szerveződő hipotézisek vizsgálatai tárják fel.

2. A kutatás módszere, filozófiája

A kutatási cél megjelölésével körbehatároltuk a kutatási területünket és meghatározzuk a kutatási jelenség adott irányú megközelítését. A kutató munkák célja az alábbi csoportokba sorolhatók: feltáró (klasszifikációs), leíró, magyarázó, és előrejelző (Babbie, 1996; Hussey - Hussey, 1997; Somogyi - Nebojsa - Kajári, 2002).

Empirikus elemzéseink során nem csak kizárólag feltáró jellegű eredményeket kaptunk, hanem megjelentek a magyarázó, leíró és előrejelző tapasztalatok is.

A kutatás típusainak gyakorlati példával történő illusztrálásához a kutatás témájából merítünk:

Kutatás típusa	Példák a kutatás témájából
Feltáró	A logisztikai funkcionális munkaterületek feladat és kompetencia profiljainak megalkotása.
Leíró	Mely funkcionális logisztikai területen milyen feladatot és kompetenciát várnak el a munkáltatók.
Magyarázó	Az elvégzendő feladat/csoportok és az elvárt kompetenciák/csoportok közötti kapcsolat vizsgálata, magyarázása.
Előrejelző	Adott elvégzendő feladatok esetében milyen kompetenciákat lehetne elvárni a munkavállaltól az eredményes munkavégzés reményében.

2.1. táblázat: A kutatás típusainak, disszertációi példákkal történő illusztrálása.

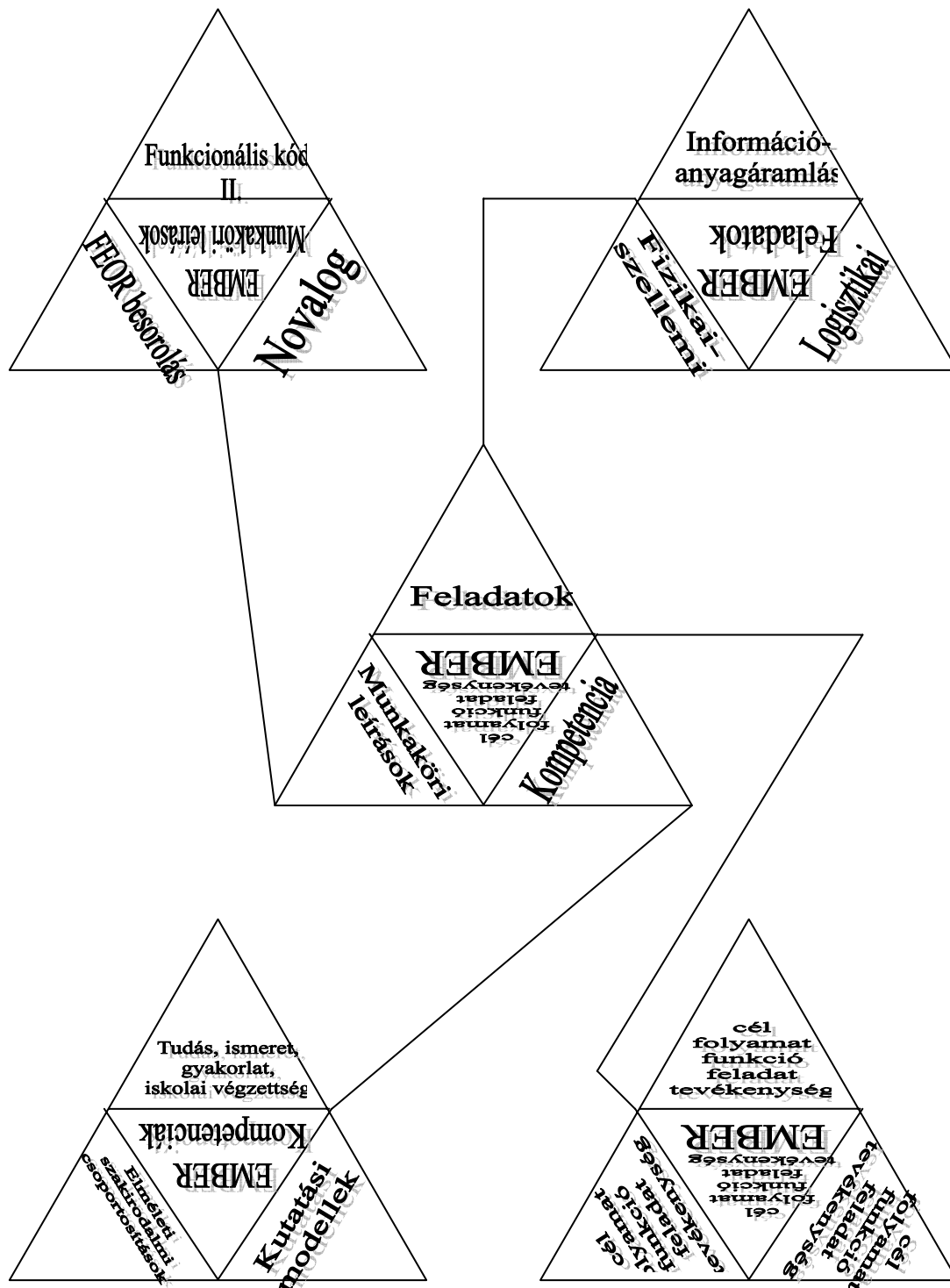
Kutató munkánk célja nem pusztán csak az előre megfogalmazott hipotézisek igazolása, hanem csoportok, kategóriák képzése, valamint azok ismerveinek meghatározása és a közöttük fennálló kapcsolat feltárása, profilok képzése által.

2.1. A kutatási modell

Kutatási modellünk megalkotásánál a következőt tartottuk szem előtt Majone - Quade (1986) alapján Lee (1973) gondolatát idézve: „Egy modell legfontosabb tulajdonsága minden bizonnyal az áttekinthetőség. Ez azt jelenti, hogy nem túl nagy fáradsággal bármely potenciális felhasználó számára könnyedén érthetőnek kell lennie” (Lee, 1973, interpretálva Majone - Quade, 1986; Ashby, 1969; Boulding, 1969).

A kutatás összefüggéseinek ábrázolásához Chaudhuri, (1997); Abonyi, (2005) munkáit felhasználva elkészítettünk egy többdimenziós adatmodellt, amelyet a későbbiekben input-output modellként kezelünk, valamint a vizsgálati elemek közötti kapcsolati modellt. Mindkét modell a kutatási keretet adó elméleti modellnek tekinthető.

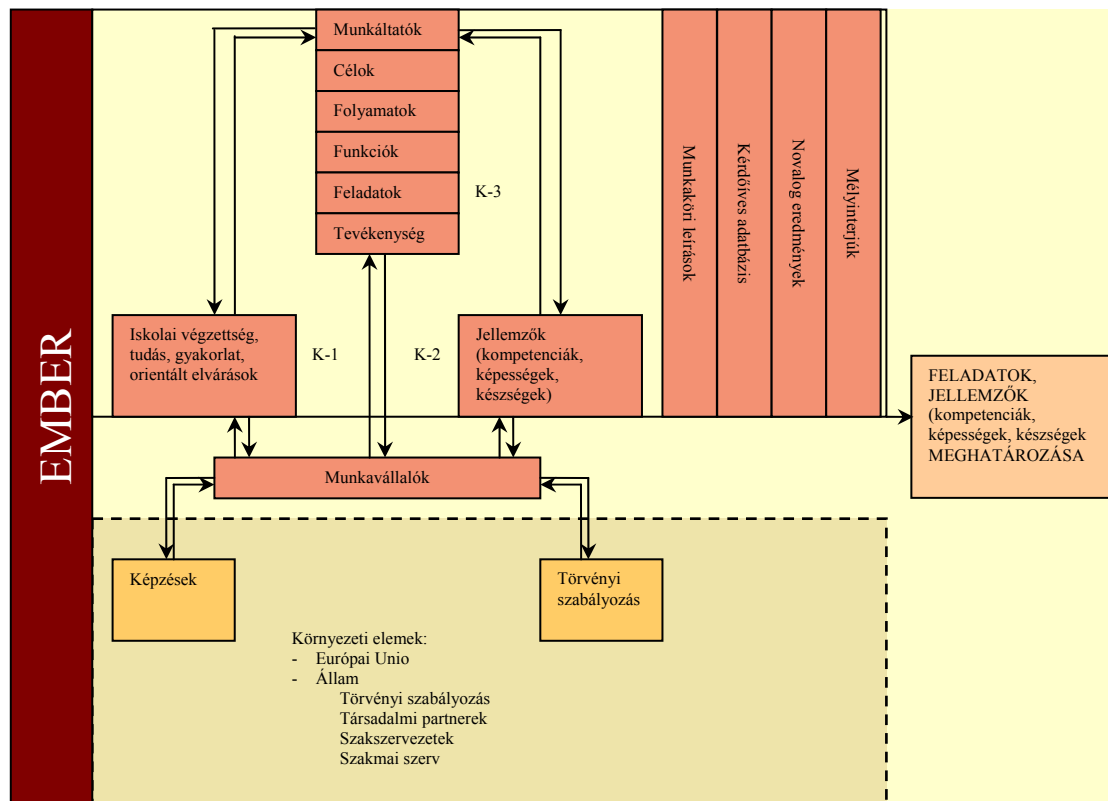
Input-output modell:



2.1. ábra: A kutatás input-output modellje.

A kutatás input output modelljét térben modelleztük az ezekről készült fotók a doktori értekezés 2.1. mellékletben megtalálhatók.

A vizsgált elemek közötti kapcsolati modell:



2.2. ábra: A vizsgált elemek közötti kapcsolati modell.

Kutatásunk középpontjában az ember áll. Minden vállalati tevékenység, feladat meghatározásánál fontos mérlegelni és definiálni a tevékenység, feladat elvégzéséhez szükséges iskolai végzettséget (tudásbázisú jellemzőket) és a szükséges kompetenciákat, képességeket, készségeket (kompetenciabázisú jellemzőket).

Természetesen a feladat elvégzéséhez, megfelelő jellemzőkkel rendelkező munkavállaló, nemcsak az adott feladatot végzi el sikeresen, hanem a feladatok által felépített funkciók, folyamatok által hozzájárul a vállalati, munkáltatói célok megvalósulásához is.

2.2. A minta – az adatok forrása

Következtetéseink levonására a következő adatbázisokat használtuk: a hazai és nemzetközi vállalatok munkaköri leírásain alapuló „Munkaköri leírások adatbázisa”, Novalog nemzetközi kutatás eredményei, „kérdőíves adatbázis”, mélyinterjúk kvalitatív adatainak elemzései, bemutatásai. Vizsgálódásunk és következtetéseink középpontjában a munkaköri leírások adatbázisa állt, ám ahol az eredmények árnyaltabb bemutatása megkívánta a többi adatbázisból, eredményekből származó releváns részeket is közöltük.

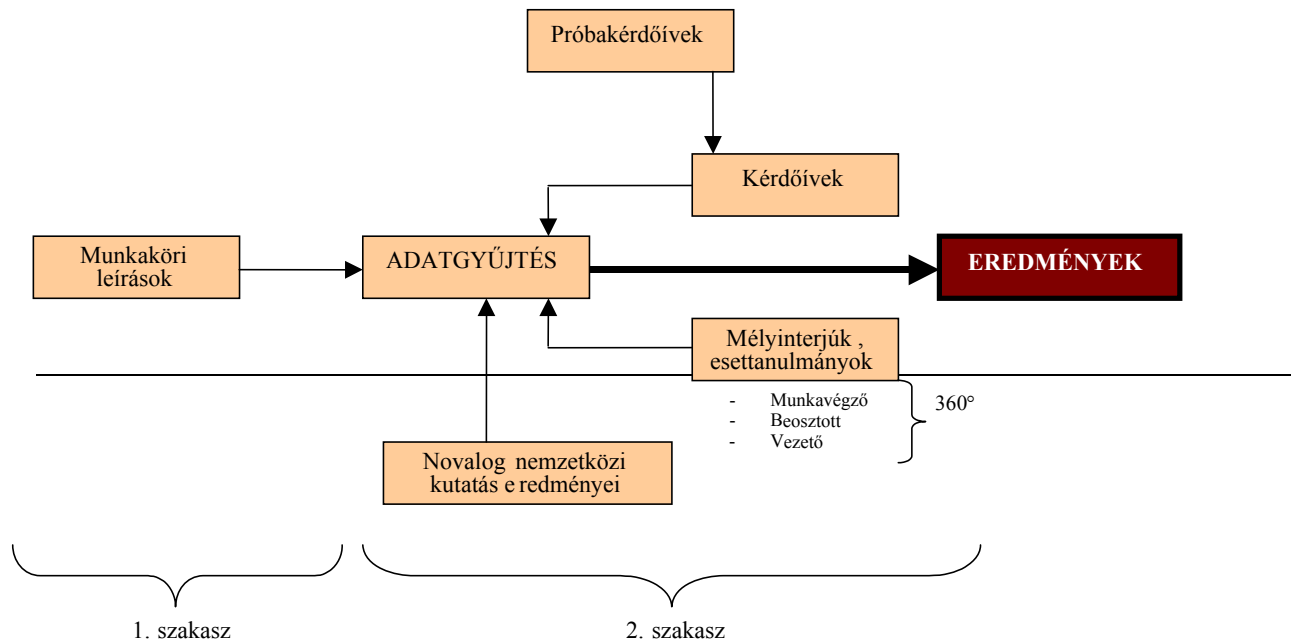
A felhasznált empirikus források elkészítése az alábbi táblázatban összefoglalt szakaszokkal, fázisokkal és jellemzőkkel írhatók le.

Szakaszok	1. szakasz		2. szakasz		
Fázisok	Munkaköri leírások adatbázisának felállítása - logisztikai munkafeladatok-kompetenciák	Munkaköri leírások adatbázisának elemzése - logisztikai munkafeladatok-kompetenciák	A „Novalog” kutatás /eredményeinek „másodlagos elemzése” /összehasonlítása	Kérdőíves felmérés adatbázisának felállítása és elemzése	Esettanulmányok /mélyinterjúk
Jellemzők					
A tevékenység célja	Meghatározni a logisztikai munkafeladatokat, kompetenciákat	Statisztikailag elemezni az adatbázist	Nemzetközi kutatási eredményekkel összevetni a hazai empirikus eredményeket	A kompetencia kutatás eredményeit megerősíteni	A kompetencia kutatás eredményeit megerősíteni
Minta forrása	Munkaköri leírások 612/349	349 munkaköri leírás feldolgozása	16 ország 3 éves nemzetközi kutatási eredményei	80 db érvényesen kitöltött kérdőív	2 vállalatnál végzett mélyinterjú elkészítése valósult meg
Adatgyűjtés módja	Munkaköri leírások dokumentumelemzése	Munkaköri leírások dokumentumelemzése	Kutatási eredmények összevetése	Hallgatók segítségével kérdőívek kitölttetése	Interjúkészítés, megfigyelés
Adatelemzési módszerek, eszközök	Kvalitatív módszerek és kvantitatív módszerek	Egyszerű és többváltozós statisztikák elkészítése	Kvalitatív módszerek Egyszerű és többváltozós statisztikák elkészítése	Egyszerű és többváltozós statisztikák elkészítése	Kvalitatív módszerek

2.2. táblázat: Kutatásunk fázis jellemzői.

A kutatás első fázisát a logisztikai munkaterületekhez kapcsolódó munkaköri leírások tartalmi elemeinek, adatainak feldolgozása és elemzése képezte. Ennek alapján felállításra került a logisztikai tevékenység-feladat és a kompetencia adatbázis. A munkaköri leírások gyűjtését a 2001-ben indult „Novalog” Leonardo nemzetközi 3 éves projekt is támogatta.

A magyarországi munkaköri leírásokból nyert információk, eredmények nemzetközi különbözőségeit, azonosságait a „Novalog” 2004-es eredményeinek másodlagos statisztikai elemzése tárja fel.



2.3. ábra: Az adatgyűjtés alkalmazott módszertana.

Az eredmények tézisszerű összefoglalását a kutatási kérdések sorrendjének megfelelő szerkezetben közöljük.

3. Az eredmények tézisszerű összefoglalása

Az eredmények tézisszerű összefoglalása során az empirikus kutatásunkon alapuló következtetéseinket közöljük.

Kutatásunk alappillére volt, hogy a logisztikai munkaterületen munkát vállalók, a feladataik elvégzése által, hozzájárulnak a vállalati célok eléréséhez, azonban a munkavállalói feladatok elvégzését a munkavállalók kompetenciabázisú és tudásbázisú jellemzői nagyban meghatározzák. Kutatásunk célja volt ennek a témakörnek többnyire munkaköri leírások dokumentumain és más empirikus alapokon nyugvó feltárása.

3.1 A munkáltató elvárásainak tudásbázisú, kompetenciabázisú és feladatigényeinek definiálása a logisztikai munkaköri leírásokban (K-1)

Az első kutatói kérdés annak vizsgálatára irányult, hogy a munkáltató a feladat igényeinek és az elvárás igényének megjelenítését jellemzően hogyan definiálja.

Az első kutatási kérdés köré szerveződő első hipotézis:

TH-1 A munkaköri leírások az elvégzendő feladatokat inkább és egyértelműbben definiálják, mint az azokhoz kapcsolódó kompetencia elvárásokat.

✓ Igazolásra került.

Megállapításunkat a közölt statisztikai eredmények alátámasztják. Mind a hazai, mind a nemzetközi vállalatok szektortól, beosztástól (vezető, beosztott), logisztikai funkcionális területtől függetlenül jellemzően és inkább a feladatelvárásokat rögzítik a munkaköri leírás dokumentumaiban, mint a kompetencia elvárásokat. Ugyanakkor a kompetenciák meghatározása, bár a feladat definiáltság mértékét el nem érve, de jelentősebb mértékben jelenik meg a nemzetközi vállalatok leírásaiban, a vállalton belüli átfogó logisztika területén, az ipari szektorban, valamint a vezetők munkaköri leírásaiban.

Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a versenyszférában² a munkáltatót semmi sem „kényszeríti” arra, hogy akár a feladat, akár a kompetencia elvárásokat, a munkaköri leírásokban rögzítsék, erre vonatkozó törvényi szabályozás nincsen, sőt még a munkaköri leírások is „pusztán” a munkaszerződés mellékletét képezhetik.

Az első kutatási kérdés köré szerveződő második hipotézis:

TH-2 A logisztikai munkaterületek munkaköri leírásaiban, inkább tudásbázisú elvárások és nem kompetenciabázisú elvárások fogalmazódnak meg, vagyis a logisztikai munkaköri leírásokban inkább iskolaorientált (iskolai végzettség, tudás, gyakorlat orientált) elvárások, és nem kompetencia orientált elvárások találhatók.

Másképpen úgyis megfogalmazhatjuk tézisünket, hogy a logisztikai munkaköri leírások a logisztikai munkaterületeken, inkább ismeret/tudásbázison, és nem kompetenciabázison nyugszanak.

✓ Igazolásra került.

A tudásbázisú elvárások a munkaköri leírás tartalom elemzése során feltárt azonosított tényezők: iskolai végzettség; tanfolyam, szakvizsga; vezetői engedély; nyelvismeret; PC ismeret, integrált vállalatirányítási rendszer; szakismeret; szakmai gyakorlat.

A kompetenciabázist a 71 azonosított kompetencia jelentette, ezek vizsgálata során a következőket állapítottuk meg: Külön megvizsgálva a tudásbázisú elvárások tényezőit, önmagában a iskolai végzettség; PC ismeret, integrált vállalatirányítási rendszer; szakmai gyakorlat tényezők is dominánsabb jelenlétet mutatnak a kompetenciabázis jelenléténél, azonban az összesített eredmény több mint kétszeres megjelenését mutatja a tudásbázisú elvárások megjelenítésének, mint a kompetenciabázisú elvárás dokumentálásnak. Hipotézisünket igazoló kép rajzolódik ki a beosztás, különböző szektoriális, magyar-nemzetközi és a logisztikai funkcionális területeken is.

² Kutatásunk a versenyszférára fókuszált, a közalkalmazottak és köztisztviselők esetében a törvényi háttér sokkal inkább „kényszerítő” hatású.

3.2. A logisztikai munkaterület kompetencia-, feladat- és tudáselvárásai (K-2)

A második kutatási kérdés köré az alábbi hipotézisek szerveződnek:

TH-3 A logisztikai munkaköri leírások a logisztika funkcionális munkaterületeit az elvégzendő feladatok alapján egyértelműen nem definiálják.

Tézisünket a következők szerint így is megfogalmazhatjuk: az elvégzendő feladatok a logisztika vizsgált funkcionális területein, a kereskedelem-beszerzés, raktározás, szállítás-anyagmozgatás, vállalaton belüli átfogó logisztika területein, vagy az anyag és információáramlás egyes helyszíneit illetően, elemzéseink alapján különbözőség jelentős mértékben nem jellemzi.

Valamint a hipotézishez kapcsolódóan eldöntendő kérdések is megfogalmazódtak:

- **Cél-, feladatorientált, vagy folyamatorientált-e a logisztikai munkaterület a munkaköri leírásokban megfogalmazott feladatok alapján?**
- **Specialista, vagy generalista (univerzalista, általános) megfogalmazások találhatók - e meg a logisztikai munkaköri leírások feladat meghatározásaiban?**

✓ Igazolásra került, az eldöntendő kérdéseket megválaszoltuk.

Elemzéseink során megállapítást nyert, hogy a munkaköri leírások a vizsgált logisztikai funkcionális területek feladatelvárásaiban milyen átfedést mutat. Legkisebb átfedés a raktározás és szállítás-anyagmozgatás területen mutatkozott - bár az átfedés mértéke az 1/3-ot is meghaladta -, míg a legnagyobb hasonlóságot az elvégzendő feladatok esetében egymással a kereskedelem-beszerzés és a vállalaton belüli átfogó logisztika mutatott. Megvizsgáltuk a munkaköri leírások legalább 20%-ában megjelenő egyes funkcionális területekhez kapcsolódó feladatelvárások funkcionális terület specializáltságát is, amely során megállapítható, hogy a vállalaton belüli logisztika területe a legkevésbé specializált, míg a kereskedelem-beszerzés a legjobban feladatspecializált és dokumentált logisztikai funkcionális terület.

A H-3 hipotézist támasztja alá a eldöntendő kérdésre adott válaszunk is, miszerint az általános (generalista, univerzalista) feladat megfogalmazás jellemző a munkaköri leírások legalább 20%-ában megjelenített feladat megfogalmazásokra.

Az eldöntendő kérdéseket illetően megállapíthatjuk, hogy kvalitatív módszereket alkalmazva, beazonosítottuk a munkaköri leírások legalább 20%-ában megjelenített feladatokat a cél-feladat, vagy folyamatorientált csoport valamelyikébe, illetve a specialista, vagy generalista (általános) megfogalmazások valamelyikébe. A vizsgált feladatok fele a cél-feladatorientált megfogalmazásban kerül a munkaköri leírásokban dokumentálásra, míg a másik fele folyamatorientált megfogalmazást mutat. Ennek tükrében a gyakorlatra vonatkozóan megállapíthatjuk, hogy mindkét feladat megfogalmazás közel azonos súllyal jelenik meg a dokumentumokban. Ebben a vizsgált esetben nincs oly jelentős eltérés, mint a specialista, vagy a generalista fogalmazási mód használatánál, ugyanis ott a minta jelentős részénél (90,5%) az általános (univerzalista, generalista) megfogalmazás volt tetten érhető, míg a 9, 5%-nál a specialista megfogalmazást azonosítottuk.

TH-4 A munkaköri leírások nem feltétlenül tartalmazzák a logisztikai munkafeladatok explicit (világosan kimondottan), vagy implicit (értelemszerű, nem kifejtett, burkolt) ellátásához szükséges kompetenciákat.

✓ Igazolásra került.

Ennek a hipotézisnek az igazolása során a kérdőíves adatbázis eredményeit a munkaköri leírásokból képzett kompetenciabázist, valamint a Novalog nemzetközi kutatás raktározás logisztikai funkcionális terület eredményeit is felhasználtuk. Megállapíthatjuk, hogy a munkaköri leírásokban valóban nem került valamennyi kompetencia elvárás dokumentálásra, ugyanis, a kérdőíves megkérdezés még 21 a munkáltatók által elvárt kompetenciát azonosítottunk. A Novalog nemzetközi kutatási projekt pedig 12 másik kompetenciát azonosított a fentiekén túlmenően. Elmondhatjuk tehát, hogy azokat a kompetenciákat amelyeket a munkaköri leírás elrejt, a kérdőív, vagy a Novalog nemzetközi kutatás felszínre hozza. Ennek oka lehet, hogy az adott elvárás, rejtett, vagy triviális igényként él a munkáltatóban, vagy a munkaköri leírás dokumentumát nem tekinti a teljes körű kompetencia igény rögzítési dokumentumának.

Megállapítottuk, hogy kompetenciák a logisztikai funkcionális munkaterületeit egyértelműen nem definiálják, azonban ennek eredője a logisztikai munkaterülethez kapcsolódó feladatok „sokszínűségéből” származtatható, hiszen a funkcionális logisztikai munkaterületek feladat elvárásai sem jellemeznek egyértelműen egy funkcionális területet, ilyenfajta módon eredményeink konzisztensnek tekinthetők.

3.3 Logisztikai munkaterületek kompetencia szótára és feladatgyűjteménye, valamint profiljainak kialakítása (K-3)

K-3 Létrehozható-e egy általános érvényű feladat gyűjtemény és kompetencia szótár a logisztikai munkaköri leírások alapján, amely ösztönzi a logisztikai területen munkát vállalók és a munkáltatók igényeinek összehangolását, valamint meghatározhatók-e logisztikai funkcionális területekre vonatkozóan feladat- és kompetenciaprofilok?

A harmadik kutatási kérdéshez kapcsolódóan, annak, tisztán feltáró (exploratív) természetéből adódóan, hipotézisek tesztelésére nem került sort.

✓ Megválaszolásra került.

A kutatói kérdésre válaszolva elkészítettük a kompetenciák és feladatok különböző csoportosításaira vonatkozó profilokat.

Létrehoztunk a munkaköri leírások adatbázisán nyugvó a vizsgált logisztikai funkcionális területeket leíró feladatlistát. (3.1. melléklet)

Elkészítettünk a munkaköri leírások dokumentum elemzésén alapuló a vizsgált logisztikai funkcionális területeket jellemző kompetencia szótárt. (3.17. melléklet)

4. Összefoglalás

Összegzésként tehát elmondhatjuk, hogy a logisztika napjainkra az egyik legfontosabb vállalati sikertényezővé vált, ez a versenytényező csak akkor lehet valóban a siker eszköze, ha a jól és egyértelműen definiált munkafeladatokhoz markánsan megfogalmazott és - akár a munkaköri leírás dokumentumaiban rögzített - a kiváló munkavégzéshez elengedhetetlen kompetencia elvárások társulnak. Véleményünk szerint ez mind a munkavállalók, mind a munkáltatók számára egy „tiszta”, egyértelmű munkahelyzetet teremthet, amely mindkét fél számára előnyös.

Eredményeink alapján elmondhatjuk, hogy sem a feladat elvárások, sem a kompetencia elvárások definiálása terén, kikristályosodott helyzetről - a munkaköri leírások tükrében - nem beszélhetünk, a valóságot anomáliák, hiányosságok és bizonytalanságok jellemzik. Azonban a kompetenciaalapú elvárások meghatározását, nemcsak a jól megfontolt vállalati érdek ösztönzi, hanem a Magyarországi felsőfokú és OKJ-s oktatási rendszerének kompetenciabázisra való helyezése, valamint a globalizálódás és az egyes nemzetközi vállalatok gyakorlata is.

Összefoglalásként megállapíthatjuk, hogy kutatásunk feltárta a vizsgált logisztikai funkcionális területek feladatigényeit és kompetencia elvárásait a munkaköri leírások alapján.

A kutatási munkának kellő alapot szolgáltatott a dolgozat elméleti részét képező szakirodalmi áttekintés, amely a logisztika, kompetenciák és munkaköri leírások témáinak áttekintését jelentette.

A kutatás a feladatok és a kompetenciák oldaláról is megerősítette a logisztikai szakmák és munkakörök létjogosultságát. A sok közös sajátosság üzenetet hordoz a munkáltatók, a munkavállalók és a képzők számára is.

A munkáltatók – mint felhasználók – ötleteket kaphatnak a munkakörök kialakítására és az elvárások megfogalmazására. A képzők, képezési követelményeket definiálók a képzési igények megfogalmazásához és a képzések tartalmának összeállításához kaphatnak segítséget. A munkavállalók számára pedig világos kép alakul ki az elvárásokról, a személyes fejlődés célszerű irányairól.

A logisztika – mint modern formájában fiatal szakma – jelenleg is mozgásban van. A szakterületek, munkakörök gyorsan változnak – új filozófiák, SCM megközelítés, információs technológiák alkalmazása – jelenik meg. Ezek nemcsak a logisztikai területen dolgozókra vannak hatással, hanem széles társadalmi körre is. Felülvizsgálatra szorulnak statisztikai, szakmai, képzési, foglalkozási nomenklatúrák. A feladatok és követelmények ismerete jó kiindulópont lehet a határvonalak meghúzásához.

Ilyen munkálatok – mint például az OKJ, FEOR felülvizsgálata - már meg is kezdődtek azonban a nemzetközi összehasonlíthatóság feltétele miatt szükséges az olyan nemzetközi projektek eredményeinek a felhasználása, mint amilyen a NOVALOG nemzetközi kutatás volt.

5. A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása

A kutatás eredményei mind a gyakorlati, mind az elméleti szakemberek számára hordoznak újdonságot, amelyek elméleti síkon és a gyakorlati életben is hasznosíthatók.

A kutatás elméleti vonatkozásban bemutatja a logisztikai feladatok, kompetenciák és munkaköri leírások sokszínű szakirodalmát, amelyet átfogóan vizsgál és kritikailag értékeli.

Elkészítettünk egy „jellemzőkhöz” (kompetenciákhoz) és „cselekményekhez” (feladatokhoz) kapcsolódó fogalomtárat. A hazai és a nemzetközi szakirodalom „jellemzőkhöz” (kompetenciákhoz) és „cselekményekhez” (feladatokhoz) kapcsolódó fogalom használata és tartalmi sokszínűsége adta a fogalomtár elkészítésének alapját és indokolja létjogosultságát. A kompetenciák területéhez kapcsolódva számos szakirodalom olvasható, ám sem fogalom használatukban, sem a fogalmak tartalmi jelentését tekintve azok egységesnek nem tekinthetők. Mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalmakban, a fogalomtárban szereplő fogalmak valamelyikét, vagy esetleg többet - egymás szinonimjaként - alkalmazzák, alkalmazták. Tehát, már a fogalmak használatánál sem egységes a szakirodalom és ez a heterogenitás, sokszínűség a fogalmak értelmezésénél, definíciójánál még inkább fokozódik. A fogalomtár elkészítése során - elsősorban - a magyar releváns szakirodalomban használt fogalmak bemutatására, tisztázására került sor - többnyire - hazai kézikönyvek fogalom magyarázatának ismertetése nyomán. A fogalomtár, - bár témájának fókuszát nem alkotta - kitekintést nyújt az angol és német nyelvű fogalomhasználatba is. A fogalomtárban a következő fogalmak tisztázására kerül sor: adottság, attitűd, attribútum, ismeret, jellemző, képesség, készség, kompetencia, követelmény, magatartás, és magatartási norma, magatartásminta, motiváció, tudás, tulajdonság, viselkedés, cél, feladat, folyamat, funkció, tevékenység.

Kutatásunk során megalkottunk egy input-output többdimenziós adatmodellt, amely más kutatások során is hasznosan alkalmazható kapcsolatok kimutatására, feltárására és bemutatására.

A kutatási eredmények gyakorlati téren is kiválóan alkalmazhatók. Ezt támasztja alá a Nemzeti Szakképzési Intézet által koordinált, Humánerőforrás - fejlesztési Operatív Program 3.2 intézkedésének 1 komponense (továbbiakban HEFOP 3. 2. 1) programja is. Ennek célja, új, modularizált szakképesítési rendszer (szakmaszerkezet) kialakítása központi program keretében Európai Unió források felhasználásával. Ez a program segíti az első munkába állást megelőző időszak rugalmas képzési folyamatainak tervezését, másrészt az egyén számára megkönnyíti az előre ki nem számítható későbbi pályamódosítást. Ebbe a programba bekapcsolódva az anyagbeszerző, áru-összeállító foglalkozások feladatelemzését és kompetenciaprofil kialakítását végeztük el, az eredményeinket is felhasználva. Majd ezt követően a vizsgált foglalkozások átfogó jellemzőik, jellegük, körülményeik, dolgozó személyek tudása, cselekvései, teljesítménye, munkatevékenység szokásos szervezeti körülményei mérlegelése alapján stb. a kapcsolódó foglalkozások meghatározása történt meg. (NSZI segédletek, 2005). Ugyanakkor munkánk nyomán lehetőség nyílik ajánlások megfogalmazására a logisztikai munkaköri leírások tartalmát illetően fókuszba helyezve a feladatokat-tevékenységeket és kompetenciákat.

Elmondhatjuk azt is, hogy oktatói munkánk során is alkalmazhatók és felhasználásra kerültek és kerülnek, a kutatás elméleti és gyakorlati eredményei. Ez megtörtént pl. a „Munkaköri leírások” tárgy tematikájának kidolgozásával és a tárgy oktatásával.

Az eredmények publikálásra kerültek, kerülnek, így a hazai és nemzetközi szakmai közvélemény számára hozzáférhető.

6. További kutatási irányvonalak

A munkánk során megfogalmaztunk hipotéziseket, amelyeket eredményeink alapján értékeltünk, illetve jellegzetességek, összefüggések bemutatását is megtettük a feltáró és leíró jellegű kutatási tevékenységünkkel. Kutatásunk csak egyik irányát képezték az előfeltevések, hipotézisek tesztelése, a másik fő irányt a feltáró jellegű kutatás jelentette. Állításaink a további kutatások során még vizsgálhatók és szükségszerűen tesztelhetők. Kutatási munkánk során megfogalmazódtak még kérdések, illetve körvonalazódtak olyan területek, amelyek vizsgálata még a jövő feladatai közé sorolható és a kutatás további irányát képezik. A kutatás további iránya az alábbiakban körvonalazható: Mind a vállalatok, mind a munkavállalók számára fontos az egyértelműen definiált elvárás rendszer, a feladatok és a kompetenciák tekintetében egyaránt. A feladatbázisú elvárás megfogalmazás sokkal inkább elfogadott és határozottabban leírható és leírt, mint a kompetenciabázisú elvárás megfogalmazás. Ez adódhat az alkalmazási időtávok különbözőségéből is, vagyis, hogy nagyobb múltat tekint vissza a munkáltatókkal szembeni feladatközpontú igény megfogalmazás, mint a kompetenciabázisú. Kutatásunk során kirajzolódott, hogy a kompetenciabázisú elvárások pillérei napjainkban kerülnek megalapozásra „írd és mondd” formában. Ennek részletes elemzése, mind a fejlődés irányára, mind tartalmára vonatkozóan érdekes eredményeket adhat. A későbbiek során a mélyinterjúk és az ezeken nyugvó esettanulmányok betekintést engedhetnek, a munkáltatók és a munkavállalók elvárásainak részletesebb, mélyebb, árnyaltabb megismerésébe. Az eddigi eredményeken és tapasztalatokon nyugvó kérdőíves megkérdezés pedig a statisztikai reprezentativitás és sokaság mellett, általános érvényű megállapításokat, összefüggés feltárásokat eredményezhet.

A kutatás másik irányát képezheti, újabb munkaköri leírási minta begyűjtése, amely mentén vizsgálható lenne adott logisztikai funkcionális munkaterülethez, és különböző hierarchikus területekhez sorolt feladatok és kompetenciák cserélődése, változása, alakulása, amelyek mentén egyes területek feladatbeli és kompetenciabeli elvárásainak fejlődési iránya is meghatározható. Más irányú, szempontú és eszköztárú elemzések során a két minta összehasonlításából a különböző szektorok, külföldi vonatkozások, funkcionalitások, vezető, beosztotti mivolt meghatározottság, is bemutatathatók, és elemezhetők.

Érdekes kutatási irány lehet a statikus információt tartalmazó munkaköri leírások alapján a dinamikus fejlődés igényeinek feltárása és jellemzése is.

A kutatás további irányát képezi a feladatok és kompetenciák „fuzzy rendszerű” csoport képzése. Elemzésünk során az értékesítésre és az ellátási láncához kapcsolódó funkciókra a kevés mintaszám miatt nem térünk ki, ezek vizsgálata is a későbbi kutatás irányát vetítik elénk.

Kutatásunk során, célunknak megfelelően egy áttekintést, keresztmetszeti képet adtunk a vizsgált mintára vonatkozóan, a logisztika különböző funkcionális területeinek és hierarchikus szintjeinek jelenbeli feladat és kompetencia elvárásairól. Munkánk hipotézis vizsgálatai, megállapításai még szükségszerűen tovább elemezhetők, tesztelhetők, bár a gyakorlati élet számára kiemelkedő a jelen idejű iránymutatása.

Hivatkozott szakirodalom

1. Abonyi J. (2005): Adatbányászat a hatékonyság eszköze. ComputerBooks kiadó. Budapest
2. Ashby, W. R. (1969): Az általános rendszerelmélet, mint új tudományág, Rendszerelmélet, Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
3. Babbie, E. (1996): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó. Budapest
4. Bakacsi Gy. - Bokor A. - Császár Cs. - Gellei A. - Kováts K. - Takács S. (1999): Stratégia ember erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
5. Barcala, M.F. - Perez, M.J.S. - Gutiérrez, J.A.T. (1999): Training in small business retalling: testing human capital theory. Journal of European Industrial Training. Vol. 23. No. 7. pp. 335-352.
6. Bartha L. (1980): Pszichológiai Alapfogalmak Kis Enciklopédiája. Tankönyvkiadó. Budapest
7. Bartha L. (1981): Pszichológiai Értelmező Szótár. Akadémiai Kiadó. Budapest
8. Berei A. (1962): Új magyar Lexikon. Akadémiai Kiadó. Budapest
9. Boulding K. (1969): Rendszerelmélet in: Az általános rendszerelmélet a tudomány csontváza. szerk.: Kindler J. - Kiss I. (1971). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
10. Boyatzis, R.E. (1982): The Competent Manager - Modell for Effective Performance, John Wiley & Sons, Canada
11. Chaudhuri, S. (1997): An Overview of Data Warehousing and OLAP Technology. Sigmond Record. Vol. 26. No. 1. pp. 65-74.
12. Chikán A. (1997): Vállalat gazdaságtan. Aula Kiadó Kft. Budapest
13. Chikán A. (1997): Vállalati hálók a magyar gazdaságban. Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés. No. 6-7., pp. 25-33.
14. Chikán A. (2002): A gazdaság globalizációja és a civilizációk különbözősége. Magyar tudomány. No.: 6., pp. 730-737.
15. Chikán A. (2003): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja. Vezetéstudomány. Vol. 34. No. 5. pp.10-12.
16. Cselényi J. (1998): Mi a logisztika? Természet Világa. Természettudományi Közöny. Vol. 129. No. 10. pp. 445-449.
17. Delors, J. (1997): Oktatás - rejtett kincs, Osiris Kiadó, Budapest
18. Farmer, E. - Thomson, R. (1997): Személyzetfejlesztés és Változásmenedzsment. 5. könyv. Készségek és képességek fejlesztése. Euro-Contact Business School. The Open University.
19. Garai T. (2004) Globalizálódó világ - a logisztika és a logisztikusok jövője. Vol.: 9., No.: 3., pp. 7-12.

20. Gibson, J. B. - Cook, L. R. (2001): Hiring practices in US third-party logistics firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 31. No. 10. pp. 714-732.
21. Hamel, G. - Prahalad, C.K. (1994): *Competiting for the Future*. Harvard Business School Press, Harvard
22. Hussey, J. - Hussey, R. (1997): *Business Research. A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Macmillan
23. Kofie, Q. D. (1998): Management education for physical distribution and logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 28. No. 4. pp. 259-271.
24. Kron, F.W. (1997): *Pedagógia*. Osiris Kiadó. Budapest
25. Lawson, T. E. - Limbrick, V. (1996): Critical competencies and developmental experiences for top HR executives. *Human Resource Management*. Vol., 35. No.1 pp. 67-85.
26. Majone, G. - Quade S.E. (1986): *Az elemzés csapdái*. OMFB-SKV, Budapest
27. McKenna, E. - Beech, N. (1998): *Emberi erőforrás menedzsment*. Panem Kft. Budapest
28. Mills, J. - Platts, K. - Bourne, M. (2003 a): Competence and resource architectures. *International Journal of Operation & Production Management*. Vol. 23. No. 9. pp. 977-994.
29. NSZI segédletek, munkaanyagok 2005
30. Ohmae, K. (2000): Versenyképesség a XXI. Században. *Valóság*. Vol. 43. No. 2. pp. 124-125.
31. Ott, B. (1999): Gestaltungscompetenz als unternehmerische Zielformel, *Zeitschrift Führung und Organisation*. Vol. 68. No.3. pp. 140-145.
32. Quinn, R. E. (1996) *Becoming a Master Manager*. John Wiley Sonc. Inc., New York interpretálva Bakacsi és tsai, 1999
33. REFA (1988): *A munkatanulmányozás módszertana 4. Követelmény megállapítás. Struktúra Szervezési Vállalat*. Budapest
34. Santos, F.C.A. (2000): Integration of Human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. *International Journal of Operation & Production Management*. Vol. 20. No. 5. pp. 610-628.
35. Somogyi S. - Nebojsa, N.- Kajári K. (2002): *A tudomány módszertana*. Veszprémi Egyetem. Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar. Gyakorlati és Szervezési Vezetési tanszék. Georgikon Mezőgazdasági Kar Nyomdája. Keszthely
36. Spencer, I. M. Jr. - Spencer, S. M. (1993): *Competence at work*. John Wiley Sonc. Inc., New York interpretálva Bakacsi és tsai, 1999
37. Szalafainé K. A. M. - Gubán, Gy.- Simon, P. (2002): Kompetenciától a minősítésig. *Humánpolitikai Szemle*. Vol. 13. No. 5. pp. 3 – 17
38. Szigeti Gy. (1980): *Filozófiai kislexikon*. Kossuth kiadó. Budapest

A szerző fontosabb publikációi

OKTATÁSI SEGÉDANYAG

- **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (szerk.) (2005): Fogalomtár – fogalomgyűjtemény. Jellemzők – cselekvések. Kézirat.

IDEGENNYELVŰ CIKK / CIKKEK NEMZETKÖZI FOLYÓIRATOKBAN

- Zoltán Kovács - Zoltán Gaál - **Beáta SZ. G. Pató** - Gábor Pató - Kornél Bódy (2004): Logistics Telematics Applications in Hungary. in Logistika Management. Vol. 6. No. 4.. pp. 22-33
- **Beáta Sz. G. PATÓ** - Zoltán KOVÁCS - Gábor PATÓ (2006): Competencies: Required and Non-required, Studia Universitatis Babes-Bolyai, Oeconomica, Li, 1, Vol. 1.

MAGYARNYELVŰ CIKK / CIKKEK HAZAI FOLYÓIRATBAN

- **Szűcs Beáta** - Kovács Zoltán - Rudolf Large (1999): Külső logisztikai szolgáltatások igénybevétele magyar vállalatoknál, in Vértés Edit (szerk.) (1999): Logisztikai Évkönyv '99. Magyar Logisztikai Egyesület. Budapest, KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda Kft. pp. 143-159.
- **Pató Gáborné Szűcs Beáta** - Bódy Kornél - Prof. Dr. Kovács Zoltán (2003): A logisztikai szakmák helyzete Magyarországon, in Vértés Edit (szerk.) (2003): Logisztikai Évkönyv 2003. Magyar Logisztikai Egyesület. Budapest, KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda Kft. pp. 217-222
- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** – Pató Gábor (2005.): Logisztikai telematika-hazai helyzetkép. BME OMIKK Logisztika. Vol. 10. No. 2. pp. 7-16.
- Dr. Kovács Zoltán – **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2005): Telematikai alkalmazások a logisztikában, ma Magyarországon. LogInfo. Magyar Logisztikai Egyesület. Budapest Vol. 15. No. 1. pp. 22-23
- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2005): Telematikai alkalmazások a logisztikában ma Magyarországon. Gép. Vol. 56. No. 2-3. pp. 9-14.
- **Pató Gáborné Szűcs Beáta** - Prof. Dr. Kovács Zoltán – Pató Gábor (2005): Logisztikai funkcionális területek kompetenciaprofiljai. in Dr. Knoll Imre (főszerk.) (2005): Logisztikai Évkönyv 2005. Magyar Logisztikai Egyesület. Budapest. pp. 145-159.

NEMZETKÖZI KONFERENCIA KIADVÁNY

- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** - Bódy Kornél (2003): A megbízhatóság optimalizálása, Karbantartás-Megbízhatóság-Hatékonyság. XV. Nemzetközi Konferencia, 2003. június 16-18. Veszprém PP. 1-7.
- Dr. Kovács Zoltán - Dr. Gaál Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2004): Termelési és karbantartási stratégiák összehangolása, in Karbantartás-Megbízhatóság-Hatékonyság. Nemzetközi konferencia, 2004. június 7-9. Veszprém pp. 1-7.

- Kovács Zoltán - Nagy Péter - **Pató Gáborné Szűcs Beáta**: (2005): Knowledge and usage of OM techniques in Hungary. Operations and Competitiveness EUROMA Conference. Budapest June 19-22. Budapest pp. 2243-2245.
- Dr. Gaál Zoltán - Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2005): A karbantartás és a logisztika kapcsolata. XVII. Nemzetközi karbantartás konferencia. Veszprém 2005. június 6-8. In Dr. Szabó L. (szerk.) (2005): Karbantartás és a jövőorientált menedzsment. Nemzetközi konferencia kiadvány. pp. 1-5.
- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2005): Munkafeladatok, kompetenciák Európai homogenizációja – a NOVALOG projekt eredményei. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara. Tudásalapú társadalom. Tudásteremtés – Tudástranszfer. Értékváltás. V. Nemzetközi konferencia. Miskolc-Lillafüred, 2005. május 11-12. II. kötet pp. 56-62.

HAZAI KONFERENCIA KIADVÁNY

- **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2003): Képességek, készségek nemzetközi összehasonlító vizsgálata a logisztikai munkakörökben, in Doktorandusz konferencia 2003. március 20-21, Veszprémi Egyetem Kiadó, pp. 118-122

POSZTER

- **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2004): Kompetenciák, képességek, készségek korszerű logisztikai rendszerekben – poszter, MLBKT XII. Kongresszus. 2004. november 17-19. Siófok
- **Pató Gáborné Szűcs Beáta** – Kovács Zoltán – Pató Gábor (2005): Kompetencia és feladatprofilok logisztikai munkakörökben – poszter, MLBKT XIII. Kongresszus. 2005. november 16-18. Siófok

NEMZETKÖZI KONFERENCIA ELŐADÁS

- Dr. Gaál Zoltán - Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2005): A karbantartás és a logisztika kapcsolata. XVII. Nemzetközi karbantartás konferencia. Veszprém 2005. június 6-8.
- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2004): Telematikai alkalmazások a logisztikában, Budapesti Műszaki Főiskola Bánki Donát Gépészmérnöki Főiskolai Kar Jubileumi Rendezvénysorozata, Nemzetközi Mechatronika Szimpózium, 2004. november 11-12. Budapest
- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2005): Munkafeladatok, kompetenciák Európai homogenizációja – a NOVALOG projekt eredményei. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara. Tudásalapú társadalom. Tudásteremtés – Tudástranszfer. Értékváltás. V. Nemzetközi konferencia. Miskolc-Lillafüred, 2005. május 11-12.
- Dr. Kovács Zoltán - Phol, Christian - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** - Bódy Kornél - Sárvári Edit: „Logisztika határok nélkül – új lehetőségek az EU – csatlakozások után”, EUROLOG 2004 Kongresszus június 10-12. Budapest
- Dr. Kovács Zoltán - Dr. Gaál Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2004): Termelési és karbantartási stratégiák összehangolása, in Karbantartás-Megbízhatóság-Hatékonyság. Nemzetközi konferencia, 2004. június 7-9. Veszprém

- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** - Bódy Kornél (2003): A megbízhatóság optimalizálása, Karbantartás-Megbízhatóság-Hatékonyosság. XV. Nemzetközi Konferencia, 2003. június 16-18. Veszprém

HAZAI KONFERENCIA ELŐADÁS

- **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2003): Képességek, készségek nemzetközi összehasonlító vizsgálata a logisztikai munkakörökben, in Doktorandusz konferencia 2003. március 20-21, Veszprémi Egyetem Kiadó, pp. 118-122
- **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2006): Vezetőkkel szembeni kompetencia és tudásbázisú elvárások a logisztika területén. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia. 2006. június 2. Pannon Egyetem, Veszprém

MAGYAR NYELVŰ ELŐADÁS

- **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2004): Telematika alkalmazása a logisztikában, Logisztikai szakmai nap – Magyar Logisztikai Egyesület. 2004. október 20. Székesfehérvár
- **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2005): Módszerkompetenciák, avagy a módszerkompetenciák és a szakképzések kapcsolata. Nemzeti Szakképzési Intézet. Szakértők felkészítési napja. 2005. november 7, 14. Budapest
- **Pató Gáborné Szűcs Beáta** (2005): Módszerkompetenciák a szakképesítésekben. Nemzeti Szakképzési Intézet. Szakértők felkészítési napja. 2005. november 21, 28. Budapest
- Kovács Zoltán. - **Pató Gáborné Szűcs Beáta**. (2006): Logisztika * City logisztika, Pro Urbe Egyesület, Győr, 2006. április 18.

NEM PUBLIKÁLT KUTATÁSI JELENTÉSEK

- Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** - Bódy Kornél: Novalog Leonardo Project on jobs and competencies interim report: Overview of the national situation in Czech Republic, Poland and Hungary, 2003. 03.06.
- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** - Bódy Kornél (2003): Nomenclature in Hungary. WP1 Novalog Project University of Veszprém, Department of Management Research Report, Veszprém
- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** - Bódy Kornél (2003): Nomenclature in Hungary. WP1 Novalog Project University of Veszprém, Department of Management Research Report, Veszprém
- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** - Bódy Kornél (2003): Competencies, Skills. WP3 Novalog Project University of Veszprém, Department of Management Research Report, Veszprém
- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** - Bódy Kornél (2003): Innovative cases. WP4 Novalog Project University of Veszprém, Department of Management Research Report, Veszprém
- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** – Gaspáretz András – Gaspáretz Andrásné (2006): Összefoglaló a „Gazdasági kooperációs lehetőségek a Neogradiens eurorégióban” tanulmányból. Készült a Phare CBC 2003 program „Vállalkozói együttműködések lehetőségei a Neogradiens Eurorégió:

Salgótarján Losonc tengelye mentén” c. HU2003/004 628 01 12 számú projekt keretében

- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** – Gasparetz András – Gasparetz Andrásné (2006): Zusammenfassung der studien „Die Möglichkeiten der wirtschaftlichen Kooperation in der Euroregion Neogradiensis”. Verfasst im Rahmen des Projekts Nr. HU2003/004 628 01 02 mit dem Titel „Möglichkeiten der Unternehmenskooperationen in der Euroregion Neogradiensis: entlang der Achse Salgótarján-Losonc” des Phare CBC Programms 2003
- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** – Gasparetz András – Gasparetz Andrásné (2006): Summary of the „Potential economic co-operations int he Neogradiensis Euroregion”. Made within the framework of the HU2003/006 628 01 12 projet of Phare CBC 2003 program, entitled Potential entrepreneurial co-operation int he Neogradiensis Euroregion: along the is of Salgótarján and Losonc.
- Dr. Kovács Zoltán - **Pató Gáborné Szűcs Beáta** – Gasparetz András – Gasparetz Andrásné (2006): Zhrnutie a „Kooperačné možnosti v hospodárstve v Euroregióne Neogradiensis”. Príprava štúdie bola financovaná z podpory Phare CBC 2003 program HU2003/004-628-01-12 v rámci projektu „Priekum podnikatel'ských aktivít v Euroregióne NEOGRADIENSIS na osi Salgótarján – Lučene” č.