



SOPRONI
EGYETEM

LÁMFALUSSY SÁNDOR
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI
KAR



A konferenciát támogatta / Supported by:
Magyar Nemzeti Bank (MNB)
/ Hungarian National Bank (MNB)

NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA A MAGYAR TUDOMÁNY ÜNNEPE ALKALMÁBÓL

International Scientific Conference
on the Occasion of the Hungarian
Science Festival

Sopron, 2021. november 4.
4 November 2021, Sopron



**PANDÉMIA – FENNTARTHATÓ GAZDÁLKODÁS
– KÖRNYEZETTUDATOSSÁG / PANDEMIC
– SUSTAINABLE MANAGEMENT – ENVIRONMENTAL AWARENESS
KONFERENCIAKÖTET / Conference Proceedings**

Szerkesztette / Edited by: OBÁDOVICS Csilla, RESPERGER Richárd, SZÉLES Zsuzsanna

Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából /
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2021. november 4. / 4 November 2021, Sopron

**PANDÉMIA – FENNTARTHATÓ GAZDÁLKODÁS
– KÖRNYEZETTUDATOSSÁG /
PANDEMIC – SUSTAINABLE MANAGEMENT
– ENVIRONMENTAL AWARENESS**

KONFERENCIAKÖTET /
Conference Proceedings

(LEKTORÁLT TANULMÁNYOK / PEER-REVIEWED STUDIES)

Szerkesztette / Edited by:
OBÁDOVICS Csilla, RESPERGER Richárd, SZÉLES Zsuzsanna



SOPRONI EGYETEM KIADÓ /
UNIVERSITY OF SOPRON PRESS

SOPRON, 2022

**Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából /
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival**

Sopron, 2021. november 4. / 4 November 2021, Sopron



Mottó / Motto: „Tudomány: iránytű az élhető jövőhöz” / „Science: a Compass For a Livable Future”

Szervező / Organizer: A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány / For the Higher Education at Sopron Foundation

**A konferencia védnöke / Patron of the Conference:
Innovációs és Technológiai Minisztérium / Ministry for Innovation and Technology**

**Felelős kiadó / Executive Publisher: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila
a Soproni Egyetem rektora / Rector of the University of Sopron**

**Szerkesztette / Edited by:
Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla, Dr. RESPERGER Richárd, Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna**

A kötet tanulmányait lektorálták / Peer-reviewed by:
Dr. BARTÓK István, BAZSÓNÉ dr. BERTALAN Laura, Dr. BEDNÁRIK Éva, Dr. habil. BODNÁR Gabriella,
Dr. BRUDER Emese, Dr. HOSCHEK Mónika, Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ, Dr. JANDALA Csilla,
Dr. habil. KOLOSZÁR László, Dr. KÓPHÁZI Andrea, Dr. KOVÁCS Tamás, Prof. Dr. KULCSÁR László,
Prof. Dr. Markus MAU, Prof. Dr. Nicole MAU, Dr. MÉSZÁROS Katalin, Dr. NEDELKA Erzsébet,
Dr. NÉMETH Nikoletta, Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla, PAPPNÉ dr. VANCSÓ Judit, Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád,
Dr. PATAKI László, Dr. PIRGER Tamás, Dr. RESPERGER Richárd, Dr. habil. SZABÓ Zoltán,
Prof. Dr. SZÉKELY Csaba, Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. SZÓKA Károly, Dr. TAKÁTS Alexandra

Tördelőszerkesztő / Layout Editor: TAKÁCS Eszter

Borítóterv / Cover Plan: ZSIDY Emese

ISBN 978-963-334-411-8 (pdf)

DOI: 10.35511/978-963-334-411-8

© Soproni Egyetem Kiadó / University of Sopron Press
Sopron, 2022 – Minden jog fenntartva.

SZERVEZŐK

Szervezők: A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

A konferencia elnöke: Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna PhD egyetemi tanár, dékán

Tudományos- és Szervező Bizottság:

elnök: Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla PhD egyetemi tanár, Doktori Iskola-vezető

tagok: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila PhD egyetemi tanár, rektor

Prof. Dr. SZÉKELY Csaba DSc professor emeritus

Prof. Dr. KULCSÁR László CSc professor emeritus

Dr. habil. POGÁTSA Zoltán PhD egyetemi docens

Dr. habil. TÓTH Balázs István PhD egyetemi docens, igazgató

Dr. KERESZTES Gábor PhD egyetemi docens, dékánhelyettes

Dr. NEDELKA Erzsébet PhD egyetemi docens, dékánhelyettes

Dr. HOSCHEK Mónika PhD egyetemi docens, intézetigazgató

Dr. KOLOSZÁR László PhD egyetemi docens, intézetigazgató

Pappné dr. VANCSÓ Judit PhD egyetemi docens, intézetigazgató

Dr. KOVÁCS Tamás PhD egyetemi docens

Dr. RESPERGER Richárd PhD adjunktus, a konferencia titkára

ORGANIZERS

Organizers: For the Higher Education at Sopron Foundation
University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics

President of the Conference: Prof. Dr. Zsuzsanna SZÉLES PhD Professor, Dean

Scientific and Organizing Committee:

chair: Prof. Dr. Csilla OBÁDOVICS PhD Professor, Head of the Doctoral School

members: Prof. Dr. Attila FÁBIÁN PhD Professor, Rector

Prof. Dr. Csaba SZÉKELY DSc Professor Emeritus

Prof. Dr. László KULCSÁR CSc Professor Emeritus

Dr. habil. Zoltán POGÁTSA PhD Associate Professor

Dr. habil. Balázs István TÓTH PhD Associate Professor, Director

Dr. Gábor KERESZTES PhD Associate Professor, Vice Dean

Dr. Erzsébet NEDELKA PhD Associate Professor, Vice Dean

Dr. Mónika HOSCHEK PhD Associate Professor, Director of Institute

Dr. László KOLOSZÁR PhD Associate Professor, Director of Institute

Dr. Judit PAPP-VANCSÓ PhD Associate Professor, Director of Institute

Dr. Tamás KOVÁCS PhD Associate Professor

Dr. Richárd RESPERGER PhD Assistant Professor, Secretary of the Conf.

TARTALOMJEGYZÉK / CONTENTS

Plenáris előadások

Plenary Lectures

Sustainability and Higher Education from a Three-dimensional Perspective <i>Dr. Rita LUKÁCS</i>	10
A jövő vezetőinek társadalmi felelősségvállalási attitűd vizsgálata <i>Examination of Future Leaders' Social Responsibility Attitude</i> <i>Dr. NÉMETH Patrícia – KASZA Lajos</i>	20

1. szekció: Versenyképesség és fenntartható gazdálkodás

Session 1: Competitiveness and Sustainable Management

Challenges and Chances for the Social and Economic Development of a Russian Border Region (the Case of the Samara Region) <i>Prof. Dr. Galina KHMELEVA – Dr. Marina KURNIKOVA</i>	33
Soy Supply and Organic Requirements for more Authenticity <i>Dr. Caspar VON DER CRONE – Prof. Dr. Nicole MAU</i>	41
The Impact of Artificial Intelligence on Leadership in the Corona Crisis <i>Thomas SOLDERITS</i>	51
Environmental Sustainability as a Strategic Reason for the Investment in Industry 4.0: The Difference between SMEs and Large Companies <i>Mohamed EL MERROUN</i>	63
Supply Chain Resilience: Lessons Learned during the COVID-19 Outbreak and its Implications for the Future <i>Johannes LITZENBURGER – Prof. Dr. Nicole MAU – Prof. Dr. Markus MAU</i>	68

2. szekció: Turizmus, marketing

Session 2: Tourism, Marketing

Felelős márkakommunikáció a koronavírus idején <i>Responsible Brand Communication during the Coronavirus Pandemic Situation</i> <i>Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád – Dr. LUKÁCS Rita</i>	74
A digitális transzformáció megjelenése a divatipari értékesítési gyakorlatokban <i>The Appearance of the Digital Transformation in Sales Practices of the Fashion Industry</i> <i>VIZI Noémi</i>	84
A turizmus fenntarthatósága a pandémia után <i>Sustainability of Tourism after the Pandemic</i> <i>Dr. JANDALA Csilla – GÁL Pál Zoltán – Dr. BÖRÖCZ Lajos – DARÁZS Fanni</i>	96
Az „Alföld Slow térség” versenyképességének vizsgálata <i>Analysis of the Competitiveness of the „Alföld Slow Region”</i> <i>SZŐKE Tünde Mónika</i>	107
Aktív lovasturizmus Magyarországon és a Fertő-tájon <i>Active Equestrian Tourism in Hungary and at Fertő Landscape</i> <i>Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla</i>	119

3. szekció: Fenntarthatóság, környezettudatosság

Session 3: Sustainability, Environmental Awareness

A vállalkozói attitűd vizsgálata bibliometriai módszer segítségével <i>Examining the Entrepreneurial Attitude Composite Word using Bibliometrics</i> Dr. FEHÉR Helga – Dr. KOZMA Dorottya Edina	132
A fenntarthatóság környezeti elemeinek megjelenése a hazai nagyvállalatok gyakorlatában <i>The Emergence of Environmental Elements of Sustainability in the Practice of Large Hungarian Companies</i> Dr. KOZMA Dorottya Edina – BOSNYÁK-SIMON Nikolett	149
Járvány, környezettudatosság, fenntarthatóság – mémelméleti áttekintéssel <i>Pandemic, Environmental Awareness, Sustainability – with a Meme Theory Overview</i> Dr. DÓRY István	165
A home office és a szervezeti kultúra egymásra gyakorolt hatásai a magyarországi multinacionális vállalatoknál – Kutatási tervezet <i>Interactions between Home Office and Organizational Culture at Hungarian Multinational Companies – Research Project</i> IONESCU Astrid	168
A könyvvizsgálók személyisége <i>The Personality of a Good Auditor</i> Dr. NEDELKA Erzsébet – Dr. HEGEDŰS Mihály.....	177
A pandémia hatásainak kommunikációja a Budapesti Értéktőzsdén jegyzett vállalatoknál <i>Communication of the Effects of the Pandemic by Companies Listed on the Budapest Stock Exchange</i> Dr. BARTÓK István János	185

4. szekció: Vállalati döntések a koronavírus-járvány idején

Session 4: Corporate Decisions During the Coronavirus Pandemic

Corporate Strategy in a Disruptive Economic Environment – Foremost A Strategic Alignment Topic? Thorsten SCHMUDE	193
Sustainability and EU Law. Latest Tendencies in the Field of Public Participation in Environmental Matters Dr. Ágnes VÁRADI	207
How to Recover the Labor Force of the Tourism Industry after the Global Health Crisis? – A Study in Vietnam Thị Phương Thảo HOÀNG.....	215
The Impact of the Corona Pandemic on the Project Management Process in Jordan Noor Ahmad Mahmood ALKHUDIERAT	228

5. szekció: Versenyképesség és fenntartható gazdálkodás

Session 5: Competitiveness and Sustainable Management

Is Urban Farming the Green Economy of the Future?! Investigation of the Sustainable Management of a Hungarian Startup Enterprise Zsuzsanna VARGA – Dr. habil. Etelka KATITS – Katinka MAGYARI – Dr. Ildikó PALÁNYI – Dr. Éva SZALKA	237
--	-----

Szakirodalmi áttekintés az amazóniai indián chagrák – őshonos agrárerdészeti rendszerek – ökológiai, társadalmi és gazdasági jelentőségéről <i>The Role of Indigenous Agroforestry Systems in the Conservation of the Amazon</i> LENTI Attila	252
Smart Development with Digital Intelligent Cities in Cross-Border Regions Tamás GYULAI – Prof. univ. Dr. Mariana NAGY – Raluca CIBU-BUZAC	264
Explaining Correlations of Digital Transformation and Adaptiveness in B2B Sales in Relation to Resilience Günther MAIER	278
Investor Strategy Decisions in Case of Project Implementation Attila LEGOZA	289
Lean Thinking Strategy Peter IMRICKSKO	296
The Impact of Working Capital Management on Firm Profitability: Evidence from Pakistan Ali Akbar SOHAIL – Abdul QUDDUS	303

6. szekció: Fenntarthatóság, környezettudatosság – marketing
Session 6: Sustainability, Environmental Awareness – Marketing

Társadalmi hatások és MI! <i>Social Impacts and AI!</i> Dr. KÓKUTI Tamás	312
A koronavírus járvány hatása a globális klímaváltozásra <i>Impact of the Coronavirus Epidemic on Global Climate Change</i> NEUMANNÉ VIRÁG Ildikó – Dr. KOZMA Dorottya Edina – Dr. MOLNÁRNÉ dr. BARNA Katalin	325
A márkaélmény és a tartalommarketing kapcsolata <i>The Relationship between Brand Experience and Content Marketing</i> HAJDU Gergő	341

7. szekció: Fenntartható pénzügyek
Session 7: Sustainable Finances

A hazai biztosítási piac a számok tükrében: díjbevétel, szerződésszám és foglalkoztatottak <i>The Domestic Insurance Market in the Light of the Figures: Premium Income, Contract Number and Employees</i> EKE Zsolt	359
A pandémia hatásainak módszertani kérdései a nyugdíjbiztonságra <i>The Methodological Issues of the Effects of the Pandemic on Pension Security</i> SZABÓ Zsolt Mihály	366
A sikeres fordulatkezelés záloga – a pénzügyi turnaround controlling rendszer alkalmazása a magyar cégvilágban <i>Connecting the Turnaround to Success – the Application of Financial Turnaround Controlling in the Hungarian Business World</i> Dr. habil. KATITS Etelka – MAGYARI Katinka – VARGA Zsuzsanna	379
Gördülékeny tervezésű fenntartható vagyonkezelés hosszú- és rövid távú empirikus ütköztető analízise, a legfrissebb kutatási eredmények függvényében <i>Rolling Planned Sustainable Asset Management, Long-term and Short-term Empirical Collision Analysis Depending on the Latest Research Results</i> Dr. CZIRÁKI Gábor	395

8. szekció: Versenyképesség – munkaerőpiac

Session 8: Competitiveness – Labour Market

Agrár vállalkozások jövedelmezőségét befolyásoló tényezők és az innováció további kutatási lehetőségei

Factors Affecting the Profitability of Agricultural Enterprises and Further Research Opportunities for Innovation

ANGYAL Viktória – VAJAI Balázs407

A hatékony ellátási lánc megvalósulásához szükséges kompetenciák hallgatói és munkaerőpiaci szemszögből

Competencies Required for the Implementation of an Efficient Supply Chain from the Perspectives of Students and the Labour Market

MUNKÁCSI Adrienn420

Versenyképesség madártávlatból: globális kihívások és EU-válaszok a XXI. században

Competitiveness from a Bird's Eye View: Global Challenges and EU Responses in the 21st Century

Dr. SZEMPLÉR Tamás442

Hajlékonyfalú csomagolóanyagok struktúrájának elemzése flexográfiai matt lakkozási technológia esetén

Analysis of the Matt Lacquering Structure of Flexible-walled Packaging Materials in the Case of Flexographic Printing Technology

VÁRZA Ferenc – Dr. habil. HORVÁTH Csaba – JOÓBNÉ dr. PREKLET Edina448

9. szekció: Poszter-előadások

Session 9: Poster Presentations

Egészségügyi innovációk Magyarországon – startup aspektus

Healthcare Innovations in Hungary – from the Point of View of Startups

VITÉZ-DURGULA Judit455

Modeling the Customs and Logistics Framework of International Integration Processes

Prof. Dr. Roman FEDORENKO471

A faiparban foglalkoztatottak motivációjának fenntartása a pandémia árnyékában

How to Keep Maintaining the Motivation of People Working in Wood Industry during Coronavirus

NÉMETH Miklós – Dr. TAKÁTS Alexandra476

A hatékony ellátási lánc megvalósulásához szükséges kompetenciák hallgatói és munkaerőpiaci szemszögből¹

Competencies Required for the Implementation of an Efficient Supply Chain from the Perspectives of Students and the Labour Market²

MUNKÁCSI Adrienn

egyetemi tanársegéd (Assistant Lecturer)

doktorandusz hallgató (PhD Student)

Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola Vállalatgazdaságtan Intézet Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

(Corvinus University of Budapest Doctoral School of Business and Management Institute of Business Economics Department for Logistics and Supply Chain Management)

munkacsi.adrienn@uni-corvinus.hu

Absztrakt

Az ellátási lánc, mint a vevői elvárások kielégítéséhez hozzájáruló és azt biztosító rendszer a folyamatosan változó világunkban kiemelkedően fontos terület. Ezért az ellátási lánc területen tevékenykedő vállalat olyan kompetenciákkal rendelkező munkavállalókat keres, akik segítik céljai elérésében. A kutatás célja ebből következően az oktatás során fejlesztendő képességek, készségek, attitűdök és ismeretek (kompetenciák) tudatosítása volt a hallgatók és a munkáltatók körében végzett kutatások eredményeinek ütköztetésével. A megkérdezésben a BCE ellátási-lánc-menedzsment (ELM) 110 mesterszakos (MSc) hallgatója vett részt, majd válaszaikon szignifikanciavizsgálat készült. A kérdőívben 17 kompetenciacsoportról kellett eldönteni, hogy egy logisztikai, beszerzési, termelési, raktározási, vagy disztribúcióért felelős vezetőnek melyikre milyen mértékben – egy 0-100-ig terjedő skálán értékelve – van szüksége. A prezentációs készségek értékelése mutatta az egyik legérdekesebb eredményt, mert rávilágított a vállalatok, és a diákok szerint munkáltatók által elvárt kompetenciák közötti eltérésre. A tanulmányban bemutatott eredmények nemcsak további kutatások alapjait fektetik le, hanem hangsúlyozzák a kompetenciák fejlesztésének relevanciáját és a képzésben alkalmazott módszerek újragondolását.

Kulcsszavak: ellátási lánc, logisztika, mesterképzés (MSc), kompetencia, munkaerőpiac

JEL-kódok: I21, I23, I25, J24, P46

Abstract

The supply chain, the system granting customer satisfaction, is an important field in our changing world. This field's profit-oriented companies seek employees with the competencies to achieve their goals. This research's aim was to raise awareness of those competencies that should be developed. The authors questioned 110 supply chain management (SCM) master's degree (MSc) students from Corvinus University of Budapest (CUB) and performed a significance test on their answers. They were asked to assess 17 competency groups and state the extent to which – on a scale from 0 to 100 – supply chain managers need them. One of the most

¹ Jelen publikáció az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató – A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című projekt keretében jött létre.

A tanulmány angol nyelven a Budapest Management Review LII. évf. 2021. 5. szám. ISSN 0133-0179 számában érhető el.

² The present publication is the outcome of the project „From Talent to Young Researcher project aimed at activities supporting the research career model in higher education”, identifier EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 co-supported by the European Union, Hungary and the European Social Fund.

This study can be found in English in Budapest Management Review LII. évf. 2021. 5. szám. ISSN 0133-0179

interesting results was the assessment of presentation skills, which indicated differences between the competencies that companies expected and those that students believed were required. This study not only lays the groundwork for further research but also emphasizes the relevance of those competencies to be developed and the rethinking of training methods and outcome requirements.

Keywords: supply chain management, logistics, master's degree (MSc), competency, labour market

JEL Codes: I21, I23, I25, J24, P46

1. Bevezetés

A statisztikák 2020-ban azt mutatják, hogy jelenleg számtalan területen, szektorban munkaerőhiány van (KSH, 2020a), amely problémával az ellátási lánc egyes területein (szállítás, raktározás) is meg kell küzdenie egy vezetőknek. A szállítás, raktározás szektorban 2020. III. negyedévében 3740 db volt az üres álláshelyek száma (üres álláshelyek aránya: 1,7%) (KSH, 2020b), ami arra enged következtetni, hogy az eredményesség és hatékonyság növekedésében nem a munkanélküliség, hanem az emberhiány a legnagyobb korlátozó tényező, melynek okai számos tényezőre vezethetők vissza (Munkácsi, 2019).

Az ellátási lánc egyes területein (szállítás és raktározás) megfigyelhető betöltetlen álláshelyek egyik lehetséges oka, a képzési rendszerben fejlesztett és a piac által elvárt kompetenciák közötti eltérés, mely a végzett „szakemberek” munkavégzéséhez szükséges kompetenciáinak hiányát jelzi.

Ezért a képzések során a szakmai ismereteken túl olyan készségek, képességek fejlesztésére is hangsúlyt kell fektetni, amelyekre a munkáltatók igényt tartanak és a sikeres helytálláshoz a potenciális munkavállalónak szüksége lesz. Ezek legtöbbször az ún. soft skill (puha képességek), mint például a komplex, és kritikus gondolkodásmód, a fejlett kommunikációs készségek és a társas helyzetekben való együttműködés (Mihalkovné, 2014). Belátható, hogy ezek azok a képességek, amelyek gépek által még nem pótolhatók, ugyanakkor megfelelő odafigyeléssel jól fejleszthetők egy-egy képzés során.

Kutatásunkhoz olyan korábban megfogalmazott kompetenciakritériumokat (pl.: rendszerszemlélet, döntési képesség, stressztűrő képesség, kommunikációs készség) vettünk alapul, melyeket az ellátási lánc egyes területein, néhány kitüntetett feladatkörre határoztak meg hazai (Patóné, 2006) és nemzetközi (Keller, 1999; Gibson et al., 1998; Myers, 2004; Thai et al., 2011; Derwik et al., 2016, 2017; Flöthmann–Hoberg, 2017) kutatások azzal a céllal, hogy a vállalatok versenyképességét, sikeressé válását és annak fenntartását segítsék.

Jelen kutatás célja ezért az, hogy az ellátási lánc egyes területein elvárt és elvártak hitt kompetenciákban – esetlegesen – fennálló eltéréseket a BCE-ELM mesterszakos hallgatóinak bevonásával – mint leendő munkavállalók – feltérképezze és összevesse. Felmérjük tehát a hallgatók tájékozottságát a tőlük elvárt kompetenciák terén, melynek eredményeként segítséget nyújthatunk a munkaerőpiacról bennük élő reális elképzelések (ki)alakításában. Ezt azért tartjuk fontosnak, mert tapasztalataink szerint, ha a hallgatók reális képpel és elvárásokkal rendelkeznek a szakterületükkel kapcsolatosan, akkor könnyebben azonosulnak a képzés céljaival (piacképes munkaerő képzése). Ha ismerik a célokat és az elérésük érdekében alkalmazott módszereket, több energiát hajlandóak befektetni, szabálykövetőbbek, együttműködőbbek lesznek a képzés során. Ezen tulajdonságok az elvárt kompetenciák körébe tartoznak, melyek előhívása és „alkalmaztatása” a hallgatókkal, segítheti őket munkájuk során. Továbbá megértik a „miértet”, az alkalmazott módszerek jelentőségét, mely elégedettségüket növelheti. Elégedettebbek lesznek a képzéssel és munkaerőként nyújtott teljesítményükkel, ami nagy valószínűséggel munkáltatójuk elégedettségét is fokozza majd.

Kutatási eredményeink tehát fontosak lehetnek az ellátási lánc egyes területein elhelyezkedni kívánó frissen végzett hallgatóknak, a képzésben résztvevő oktatóknak, illetve a potenciális munkáltatóknak, hiszen a hallgatók szerint megfogalmazott elvárások a képzések és a foglalkoztatás folyamatait is befolyásolhatják.

A munkaerőpiac elvárásait a fentebb említett nemzetközi kutatások eredményeivel és az ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) által meghatározottakkal azonosítjuk. Az ESCO fontos eszköze az Európa 2020 stratégia és az új európai készségfejlesztési program támogatásának. Az ESCO osztályozása meghatározza és kategorizálja az EU munkaerőpiacához, valamint az oktatáshoz és képzéshez kapcsolódó készségeket, kompetenciákat, képesítéseket és foglalkozásokat. Az ESCO osztályozási rendszert az Európai Bizottság foglalkoztatással, szociális ügyekkel és társadalmi befogadással foglalkozó főigazgatósága dolgozta ki az érdekeltek és az European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) közreműködésével (ec.europa.eu, 2020a,b). Szorosan ide kötődik a később részletezett DeSeCo project is. Mindamelllett, hogy feltételezéseink szerint – amelyet a később bemutatott hipotéziseinkben ismertetünk – a hallgatók reális képpel rendelkeznek az egyes területeken való sikeres működéshez szükséges kompetenciákról, legtöbbször csak az oklevelük megszerzése után találkoznak – kivétel a duális képzésben résztvevők – közvetlenül a szakirányuknak megfelelő munkaerőpiaci elvárásokkal. Jelen kutatás célja tehát az is, hogy ezen elvárásoknak megfelelő képzés kialakításával segítse a hallgatók felkészítését, felkészülését. A megvalósításban egyedi módszereken alapuló (hallgatói megkérdezés) korábbi kutatási eredményeinkre és a nemzetközi kutatások eredményeire támaszkodtunk.

Már a kutatás megkezdése előtt érzékelhetőek voltak eltérések a képzésben fejlesztett és munkahelyeken elvárt kompetenciák között (KSH, 2020b), melyek szintén alátámasztják korábbi véleményünket, miszerint, a szakismeret átadása mellett, az elvárt kompetenciák fejlesztésére egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a képző intézményeknek, aminek a piaci igények felmérésén, és folyamatos nyomon követésén kell alapulnia, illetve hogy ez a feladat az intézményektől egyre nagyobb rugalmasságot igényel. Tehát, ahogy Lutz és Birou, 2013-ban már megfogalmazta, ahhoz, hogy hasznosabb képzésekkel és sikeres szakemberekkel jelenhessen meg egy intézmény a piacon, az iparág és az oktatás közötti szorosabb együttműködésre van szükség.

A továbbiakban az érintettek közötti összhang megteremtése érdekében a kompetencia fogalmának tisztázása után mutatjuk be az ellátási lánc alrendszerének kompetenciaelvárásait a korábban említett (Keller, 1999; Gibson et al., 1998; Myers, 2004; Thai et al., 2011; Derwik et al., 2016, 2017; Flöthmann–Hoberg, 2017; ESCO, 2020) kutatások alapján. Ezt követően rátérünk a kutatás módszertanának, eredményeinek ismertetésére. A hallgatók válaszait először területenként, majd egymással összevetve és elemezve megvizsgáljuk van-e szignifikáns különbség az egyes területek kompetenciaigényei között, mutatkozik-e rés, illetve eltérés a munkáltatók által elvárt és a hallgatók által elvártak hitt kompetenciák között. Eredményeink összefoglalása után következtetések levonásával és javaslatokkal zárjuk cikkünket.

2. Elméleti háttér

A következő részben körbejárjuk, definiáljuk, majd keretrendszerbe helyezzük az általunk vizsgált és használt legfontosabb kifejezést, a kompetenciát.

Ezt azért tartjuk fontosnak, mert ezen fogalom határai elmosódnak vagy éppen összemosódnak más kifejezésekkel (képeség, készség, attitűd, tudás), ami értelmezésbeli akadályokat, különbségeket szülhet. Ezen probléma kiküszöbölésére a fogalmak jelentésének tisztázásával törekedtünk.

2.1. Képeség és készség

A későbbiekben látni fogjuk, hogy a kompetencia fogalmának tisztázásakor a képeség és készség fogalmak meghatározóak lesznek. A képeséget és a készséget sokszor egymás szinonimájaként használják, annak ellenére, hogy a szakirodalomban számos meghatározás igyekszik

tisztázni a kettő közti eltérést. Ezért itt egy-egy rövid meghatározással segítjük a fogalmak közötti különbség átlátását.

„Abban az esetben, ha a tevékenység nem igényli a tudat közvetlen beiktatását, hanem szinte automatikusan végezzük a tevékenységet, készségről, ha viszont bonyolult feladat megoldásakor sokféle ismeret és készség összekapcsolása révén megvalósuló feladatmegoldásról van szó, akkor képességről beszélhetünk” (Falus, 2010, 7).

Továbbá Falus és szerzőtársai (2009) arra is rávilágítanak, hogy a „skill”, mint képesség jelenik meg leginkább, mindamelllett, hogy a magyarban három egymástól jól elkülönülő pszichikus képződményt foglal magába:

1. az egyszerű műveletek automatikus végrehajtását jelentő gyakorlati készségeket,
2. a bonyolultabb műveletek részben automatizált végrehajtását jelentő jártasságokat,
3. és egy átfogóbb tevékenység elvégzésére való alkalmasságot, a képességet. (Falus et al., 2009, 9)

Az 1997-ben OECD által elindított DeSeCo (Definition and Selection of Competencies) project keretein belül is felhívják a figyelmet a *competence* és a *skill* fogalmak tartalmi különbségére: „in the DeSeCo project, the terms ‘*competence*’ and ‘*skill*’ are not used as synonyms. „*Skill* is used to designate an ability to perform motor and/or cognitive acts” (DeSeCo, 2004, 321). A DeSeCo project beágyazódik az OECD oktatási mutatókra vonatkozó hosszú távú programjába (INES), amelynek célja az oktatás működésére, fejlődésére és hatására vonatkozó intézkedések biztosítása, illetve, hogy kiegészítse a korábbi és jelenlegi nemzetközi empirikus tanulmányokat, mint pl.: a Nemzetközi Hallgatói Program Felmérés (PISA) (DeSeCo, 2004).

Az ESCO által elfogadott és alkalmazott meghatározás (ec.europa.eu): *skills*: The ability to apply knowledge and use know-how to complete tasks and solve problems. Skills are described as cognitive (involving the use of logical, intuitive and creative thinking) or practical (involving manual dexterity and the use of methods, materials, tools and instruments) (ESCO, 2019, 19).

Fontos még megemlíteni az ESDC (Employment and Social Development Canada) szerinti értelmezését a „skill” kifejezésnek: „Developed capacities that an individual must have to be effective in a job, role, function, task, or duty” (ESDC: Adapted from U.S. O*Net definition of Skills).

Készségek például: a kommunikációs készség, járás, a beszéd, az úszás, az autóvezetés, az olvasás, az írás stb.

A következőkben rátérünk a kompetencia fogalmának tisztázására, melynek mélyebbre ható vizsgálatához és átláthatóságának elősegítéséhez összefoglaló táblázatokat alkalmazunk.

2.2. Kompetencia

A kompetencia fogalmának körüljárásánál az ESCO és az EQF (European Qualification Framework for Lifelong Learning, Európai Képesítési Keretrendszer) által is alkalmazott meghatározást vesszük alapul, melynek értelmezésében a kompetencia: „The proven ability to use knowledge, skills and personal, social and/or methodological abilities, in work or study situations, and in professional and personal development” (ESCO, 2019, 19), amely arra enged következtetni, hogy egy személy – új helyzetekkel és váratlan kihívásokkal szembesülve – tudását és készségeit független és önirányított módon tudja felhasználni és alkalmazni (ESCO, 2020). Ezen megközelítés elfogadásához vagy elvetéséhez a továbbiakban néhány a nemzetközi szakirodalomban fellelhető, számunkra relevánsnak tűnő kompetenciameghatározás összefoglalása következik az *1. táblázat* segítségével.

1. táblázat: A kompetencia fogalmának megközelítései

Forrás	Kompetencia
ESCO, (EQF) (2020, 19)	„Bizonyítottan képes felhasználni az ismereteket, készségeket és személyes, társadalmi és/vagy módszertani képességeket munkahelyi vagy tanulási helyzetekben, valamint a szakmai és személyes fejlődésben.”
Council of the EU (2018, 7)	„Képesség az ismeretek, készségek és az attitűd kombinálására, hogy megmutassa az elvárt viselkedést egy szakmai feladat végrehajtása során.”
Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training) (2014, 47–48)	„Képesség a tanultak alkalmazására a képzés, a munka, a személyes vagy szakmai fejlődés során, továbbá képesség a tudás, készségek és személyes, szociális és/vagy módszertani képességek alkalmazására a munkában vagy tanulási helyzetekben. Magában foglalja a kognitív (tudás, ismeret) elemeket (beleértve az elmélet, a fogalmak vagy a tacit ismeretek alkalmazását); a funkcionális szempontokat (beleértve a technikai készségeket is), az interperszonális (attitűd) tulajdonságokat (pl. társadalmi vagy szervezési készségeket) és az etikai értékeket.”
Male–Bush–Chapman (2011, 154)	„Az ismeretek, készségek, képességek, attitűdök, illetve diszpozíciók megnyilvánulása.”
DeSeCo (Definition and Selection of Competencies) (2004, 321)	„A kompetencia egy összetett cselekvési rendszert jelöl, amely ismereteket, kognitív készségeket, attitűdöket és egyéb nem kognitív összetevőket foglal magában.” „Minden kompetencia egymással összefüggő kognitív és gyakorlati készségek, tudás és személyes tulajdonságok, például motiváció, értékek és etika, attitűdök és érzelmek kombinációjának felel meg. Ezeket az összetevőket együtt mozgósítják egy adott kontextusban történő hatékony cselekvés érdekében.”
Boyatzis (1982, 23; 2008, 6)	Boyatzis (1982): „...egy személy általános tudása, motivációja, tulajdonságai-jellemvonása, énképe, társadalmi szerepe vagy készsége, amely elengedhetetlen egy munka elvégzéséhez, de nincs okozati összefüggésben a kiváló munkateljesítménnyel.” Boyatzis (2008): „...lehet adottság, képesség, illetve tehetség (szándék).”
Patóné (2006) in Pató Gáborné Szűcs Beáta et al. (2021)	„Az egyén azon jellemzőinek összessége, amelyek hozzájárulnak a munkafeladatok ellátása révén a szervezeti célok megvalósításához.”
Baartman–De Bruijn (2011, 126)	„Integrált tudás, készség és attitűd kombinációja, és feltételezi, hogy elengedhetetlen a munkahelyen való megfelelő működéshez.”
ESDC (2020) (Employment and Social Development Canada)	„A személyes képességek és tulajdonságok, készségek és ismeretek együttes felhasználása egy munka, szerep, funkció, feladat vagy kötelesség hatékony ellátásához.” (Forrás: Adaptálva az International Society for Performance Improvement, és az Organization for Economic Co-operation and Developmenttől)
Sauber–McSurely–Rao Tummala (2008, 375)	„A tanulási folyamat eredményének megnyilvánulása, amely lehet valaminek a felismerése, valamely ismeretnek a tudása, vagy egy készség vagy képesség, amely alkalmassá teszi az egyént bizonyos tevékenységek elvégzésére.”
Athey–Orth (1999, 216)	„A kompetencia megfigyelhető teljesítménydimenziók összessége, beleértve az egyéni tudást, készségeket, attitűdöket és magatartásokat, valamint a kollektív csapat-, folyamat- és szervezeti képességeket, amelyek a magas teljesítményhez kapcsolódnak, és fenntartható versenyelőnyt biztosítanak a szervezet számára.”
Spencer–Spencer (1993, 4)	„Azon viselkedések, magatartások összessége, melyek egy adott munkakörben, szerepben ok-okozati kapcsolatban állnak a kiváló teljesítménnyel.” „Alapvető személyes tulajdonságok, amelyek eredményeként adott munkakörben egy munkatárs magatartási alapon értékelhető, előre meghatározott kritériumok szerint jó/kiváló teljesítményt nyújt. (...) A kompetencia az egyén megkülönböztető tulajdonsága, amely oksági kapcsolatban áll egy kritériumhoz kötött hatékony és/vagy jobb teljesítményhez egy munkakör vagy szituáció kapcsán.”

Forrás: Saját szerkesztés (2021)

Végso álláspontunk kialakításához igyekeztünk minél szélesebb körben tájékozódni és itt azokat a definíciókat bemutatni, melyek az oktatáshoz, a munka világában való helytálláshoz, a menedzsment területen és a jövő nemzedékének képzésében irányadók lehetnek. A fogalmak között megtalálhatóak mind Boyatzis (1982, 2008), Spencer and Spencer (1993) meghatározásai, melyek a legtöbbet idézettek a *menedzsment* területén, mind a kompetencia alapú *oktatás* (EQF, Cedefop) és *foglalkoztatás* elterjedését segítő szervezetek (ESCO, EU, DeSeCo, ESDC) által elfogadottak és alkalmazottak is.

Male és szerzőtársai (2011) az ausztrál mérnökök által elvárt általános kompetenciákat vizsgálták, melyben a Cedefop kompetenciafogalma az irányadó. Baartman és De Bruijn, (2011) tanulmányukban a kompetencia fejlesztésére és az összetett szakmai feladatokra összpontosítottak. Sauber és szerzőtársai (2008) beszámoltak az ellátási lánc menedzsment területén fejlesztett kompetenciamodelről. Athey és Orth (1999) a jövőben megjelenő kompetenciamód-szereket vizsgálták.

Az itt felsorakoztatott megközelítések még könnyebb áttekinthetőségéhez, a köztük lévő párhuzamok feltárásához és a számunkra irányadó koncepció kiválasztásához a következő *2. táblázat* nyújt segítséget. Tartalmazza a kompetenciák meghatározásánál leginkább megjelenő elemek (Knowledge; Skill, abilities, and attributes, Attitud and others – KSA) meglétét vagy hiányát kutatásunk szempontjából fontos szerzők, szervezetek szerinti bontásban.

2. táblázat: Kompetenciaelemek szerzők és szervezetek szerinti bontásban

Szerző(k)/kompetenciaelemek megjelenése	ESCO/ EQF (2020)	Council of the European Union (2018)	Cedefop (2014)	Male et al. (2011)	DeSeCo (2004)	Boyatzis (1982, 2008)	Baartman and De Bruijn (2011)	ESDC (2020)	Sauber et al. (2008)	Athey and Orth (1999)	Spencer and Spencer (1993)
Ismeret/tudás	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Készség/képesség	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Attitűd, nézet=diszpozíció, adottság		x	x	x	x		x			x	x
Egyéb	szociális és/vagy módszertani képességek		funkcionális- (készség, képesség), személyes-, társadalmi és etikai jellemzők (attitűd)	diszpozíciók	nem kognitív elemek	motiváció, jellem, énkép, társadalmi szerep			tudatosság	viselkedések, kollektív csapat, folyamatok, szervezeti képességek	az egyén megkülönböztető tulajdonsága (attitűd)

Forrás: Saját szerkesztés (2021)

A kompetenciák tartalmi elemeinek feltérképezésekor a kognitív tudás, ismeret és a képesség, készség fogalmak jelenléte minden esetben megfigyelhető. Az attitűd sorában csak akkor szerepel „x”, ha azt maga a szerző a definícióban is megjelenítette. Kutatásunk során sok esetben azt tapasztaltuk, hogy bár maga az attitűd kifejezés nem szerepel a meghatározásban, de annak tartalmi elemei, mint pl.: szokás, viselkedés, magatartás, habitus, magaviselet, fellépés, kiállás, viselkedésmód, hozzáállás, viszonyulás; viszont igen. Esetünkben az ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) az EQF (Európai képesítési keretrendszer) Boyatzis, Sauber et al. és az ESDC is ezen szerzők közé sorolhatók. Ezek alapján elmondható, hogy a felsorakoztatott elméleti háttér megerősíti elköteleződésünket az ESCO és az EU tanácsa által is alkalmazott megközelítés mellett. Tehát a továbbiakban számunkra a kompetencia:

„Bizonyítottan képes felhasználni az ismereteket, készségeket és személyes, társadalmi és/vagy módszertani képességeket munkahelyi vagy tanulási helyzetekben, valamint a szakmai és személyes fejlődésben”. „Egy szakmai feladat elvégzéséhez szükséges tudás, készség, illetve attitűd elemek kombinálásának képessége.”

A kompetencia kifejezés itt tágabb, és tipikusan arra utal, hogy egy személy – új helyzetekkel és váratlan kihívásokkal szembesülve – tudását és készségeit független és önirányított módon tudja felhasználni és alkalmazni.

A következőkben két aspektusból – munkáltatói és hallgatói – áttekintjük, majd összevetjük az ellátási lánc egyes területein elvárt kompetenciákat. A munkaadói oldal elvárásait a szakirodalomban fellelhető kutatásokra támaszkodva (Thai et al., 2011; Derwik et al., 2016; Flöthmann–Hoberg, 2017; Hoberg et al., 2014; Munkácsi–Demeter, 2019; ESCO, 2020; Keller, 1999; Patóné, 2006), míg a hallgatók véleményét saját kutatásaink eredményei alapján fogalmaztuk meg.

2.3. Az ellátási lánc egyes területein elvárt kompetenciák

Az utóbbi három évtizedben folyamatos átalakulás figyelhető meg az ellátási lánc szinte minden területén, amely a munkavállalókkal szemben támasztott elvárásokat, kompetenciakritériumokat is nagy mértékben befolyásolta. Thai és szerzőtársai (2011) szerint ma már nem elég csak szaktudással rendelkeznie egy sikeres logisztikai vezetőnek, hanem éppúgy üzleti, logisztikai és menedzsmentkézségekkel rendelkeznie kell. Ezt Derwik és szerzőtársai (2016, 2017) kutatása is alátámasztja, mely a logisztika és ellátási lánc egyes területein dolgozó menedzserek által használt kompetenciákat tárta fel. Végső következtetésként ők a kompetenciákat öt nagy csoportba sorolták. Ezeknél zárójelekben az egyes kompetenciacsoportok tartalma, majd használatuk mértéke látható a menedzserek napi tevékenysége, döntéshozatala során:

1. üzleti kompetenciák (dinamikus tudatosság, üzleti és érintett menedzsment) (megfigyelések 30-40%),
2. általános kompetenciák (kommunikációs és kognitív képességek) (20-30%),
3. viselkedésbeli kompetenciák (intrapersonális és interperszonális) (15-30%),
4. funkcionális kompetenciák (technológia, adminisztratív rutinok) (5-20%),
5. ellátási-lánc-menedzsment szaktudás (ellátási-lánc-menedzsment tudásterületek és alkalmazott elemzések) (0-5%).

Eredményeik összhangban vannak az általunk már korábban megfogalmazottakkal, miszerint az oktatásban a puha kompetenciák fejlesztése mára már elengedhetetlenné vált. A konkrét szakmai ismeretek fontosak ugyan a vezetők mindennapi gyakorlatában, de ezen ismeretek, képességek nélkül senki nem válhatna sikeres logisztikai vezetővé. Flöthmann és Hoberg (2017) a naponta felmerülő összetett feladatok ellátásához további képességeket határoztak meg, úgy, mint komplex látás-, és gondolkodásmód, illetve a különböző üzleti területeken, a stratégiai döntéshozatalban, a kommunikációban, a vezetésben, az interkulturális készségekben, valamint a fejlett analitikai és informatikai készségek területén szerzett jártasság.

Hoberg és szerzőtársai (2014) szerint ezek alapján akár tízpróbázóknak „decatletes” is nevezhetjük azokat, akik ma a logisztika bármely területén vezetőként dolgoznak. Zoltán és Beáta (2014) szerint az ellátási láncban a szállítványozóktól megkövetelt általános kompetenciák a következők: gyors megalapozott döntések hozásának képessége, hatékony és eredményes munkaszervezés (saját és másoké is), eredményes kommunikáció az ügyfelekkel és más szervezeti egységekkel. Csapattag, üzleti tervek készítése, kapcsolatépítési képesség. Beáta és szerzőtársai (2006) szerint a feltétlenül szükséges kompetenciák közé a megbízhatóság, tisztesség, kulturált megjelenés, szilárdság, függetlenség, kommunikációs készség, problémamegoldó képesség, kidolgozottság és az eredményorientáció tartozik.

A következőkben rátérünk a beszerzés, termelés, raktározás és disztribúció, mint az ellátási lánc egyes területeinek, vagy alrendszerének kompetenciaelvárásaira. Mielőtt azonban ezt megtesszük, szükségesnek tartjuk az alapfogalmak tisztázását mind az egyes területek, mind az adott területet vezető feladatkörét illetően, hogy adott fogalom alatt minden olvasó ugyan azt a tartalmat értse. Kutatásunkban a feladatkörök definiálásánál az ESCO (2020) szerinti meghatározásokat vesszük alapul.

A beszerzési, termelési, raktározási és disztribúciós folyamatok egy ügynevezett logisztikai rendszer részei. „A logisztikai rendszer az anyagi áramlások és készletek, valamint a rájuk vonatkozó információk és irányítási struktúrák rendszere”. (Chikán, 2017) A beszerzés, a termelésellátás és a disztribúció/értékesítés a logisztikai folyamat három fő szakasza/területe, amelyek külön-külön vevőkiszolgálási ciklusként értelmezhetőek (Chikán, 2017; Deme-

ter et al., 2009). A raktározási feladatok akkor kerülnek előtérbe, amikor készletek halmozódnak fel, mert az áramlási folyamatot valami akadályozza (szakadási pont). Ez megjelenhet a beszerzés és termelés, illetve a termelés és disztribúció (értékesítés) szakasza között egyaránt. A vizsgált területek vezetőinek feladatait az ESCO (2020, a) pontosan definiálja, melyekből kiemeltük a kutatásunkban is megjelenő kompetenciákat. Ezeket a következő 3. táblázatban foglaltuk össze.

3. táblázat: Vizsgált területek vezetőinek feladatai ESCO(2020) szerint, és azok kapcsolata

Beosztás	ESCO meghatározása kompetenciák kiemelésével	ESCO-ban megjelenő általunk vizsgált kompetenciák
<i>Logisztikai és disztribúciós vezető</i>	A logisztikai és disztribúciós vezetők <i>döntéseket hoznak</i> a logisztikai szolgáltatásokról, a műveletekről és az anyagellátásról. Külső és belső <i>változókat vesznek figyelembe a hatékony és sikeres szervezeti</i> logisztikai szolgáltatások biztosítása érdekében. Megfelelő <i>támogatást nyújtanak</i> az ellátási lánc valamennyi tevékenysége számára, a kezdetektől a lezárásig. Ezek a szakemberek <i>szervezik</i> az áruk tárolását és forgalmazását, és <i>biztosítják</i> , hogy a megfelelő termékeket kellő időben és megfelelő költségek mellett juttassák el a megfelelő helyre.	rendszerszemlélet, együttműködési készség, szállítványozókkal kommunikál, irányít, szervezőkészség, csapatban történő munkavégzés, üzleti szemlélet, döntési képesség, stressztűrő képesség, ellenőrzés, értékelés képessége, következetesség, szabálykövetés képessége
<i>Beszerzési vezető</i>	A beszerzési vezetők feladata, hogy vállalatuk számára árut, berendezéseket és szolgáltatásokat <i>vásároljanak</i> , és igyekezzenek elérni a leginkább versenyképes árakat. <i>Felelősek</i> a szerződések <i>megtárgyalásáért</i> , a termékek minőségének felülvizsgálatáért és a beszállítók <i>elemzéséért</i> , valamint az áruk és szolgáltatások igénybevételéért és viszonteladásáért.	tárgyalókészség, rendszerszemlélet, kommunikációs készség, szervezőkészség, irányítási képesség, döntési képesség, üzleti szemlélet, ügyfélközpontúság, szabálykövetés képessége
<i>Ipari termelési vezető</i>	Az ipari termelési vezetők felügyelik az ipari üzemek és gyártóüzemek működését és a szükséges erőforrásokat a műveletek zökkenőmentes lebonyolítása érdekében. A termelési ütemtervet <i>úgy készítik elő</i> , hogy <i>kombinálják az ügyfelek igényeit</i> a termelőüzem erőforrásaival. <i>Megszervezik</i> a beérkező nyersanyagok vagy félkész termékek útját a gyárban, amíg a végterméket a nyilvántartások, a raktárak, a disztribúció és a támogató tevékenységek összehangolásával ki nem szállítják.	rendszerszemlélet, kapcsolatteremtő képesség, szervezőkészség, ügyfélközpontúság - önálló döntéshozás képessége, üzleti szemlélet, irányítási készség, ellenőrzés, értékelés képessége, szabálykövetés
<i>Raktárvezető</i>	A raktárkezelők <i>felelősséget vállalnak</i> a raktárlétesítményekért. <i>Irányítják a műveleteket és a személyzetet.</i>	rendszerszemlélet, együttműködési készség, kommunikációs és prezentációs készség, irányítási képesség, szervezőkészség, csapatban történő munkavégzés, üzleti szemlélet, döntési képesség, ellenőrzés, értékelés képessége, következetesség, szabálykövetés képessége, ügyfélközpontúság
<i>Disztribúciós vezető</i>	A disztribúciós vezetők az áruk különböző értékesítési helyekre történő elosztását <i>tervezik meg.</i>	rendszerszemlélet, együttműködési készség, szállítványozókkal kommunikál, irányít, szervezőkészség, csapatban történő munkavégzés, üzleti szemlélet, döntési képesség, ellenőrzés, értékelés képessége, következetesség, szabálykövetés képessége

Forrás: ESCO (2020a) alapján saját szerkesztés

Fontos megjegyezni, hogy az ESCO egy adott pozíció elnevezésére számos alternatívát sorakoztat fel, melyek közül bármelyikre rákeresve azonos tartalom jelenik meg. A Logisztikai vezető (Logistics manager) esetében alapbeállításként az ESCO oldalán Logistics and distribution manager szerepel, de az alternatívák között megjelenik az általunk használt és vizsgált Logistics manager, vagy Logistics director is.

Az ESCO minden pozíció esetén négy szintre bontva adja meg az adott területen jelentkező elvárásokat. A követelményszintek minden esetben az alapvető készségek, képességekre (Essential skills and competences) épülnek. Az alapvető készségek és képességek felsorakoztatása után az (Essential Knowledge) alapvető ismeretek, majd az (Optional skills and competences) opcionális készségek, képességek, végül az (Optional Knowledge) opcionális ismeretek kerülnek megjelenítésre. Kutatásunkban az alapvető és opcionális készségek, képességek szintekre fókuszáltunk (*1. melléklet*), melyeket a korábban bemutatott hazai és nemzetközi kutatók, illetve az általunk vizsgált kompetenciák összevetéséhez használtunk fel. Az *1. melléklet* áttekintésekor három megállapítás tehető: 1) sokkal bővebben kifejti az adott területen specifikusan elvárt szükséges kompetenciákat, mint az eddig fellelhető kutatások, 2) ezek mindegyike besorolható az általunk vizsgált kategóriákba, illetve 3) ugyanaz a típusú feladat több beosztásban és többféle megfogalmazásban olvasható, melyet kiemeléssel és színekkel jelöltünk.

Továbbá, az, hogy az ESCO-s kompetenciák besorolhatóak az általunk vizsgált kategóriákba, – ha nem is szó szerinti, de tartalmi egyezőségük miatt³ –, lehetővé tette, hogy a kutatásunkban elemzett kompetenciákat, mint kategóriacsoportokat kezeljük.

A fogalmak meghatározása, és témánk szempontjából fontos szakirodalom áttekintése után bemutatjuk kutatásunk során alkalmazott módszertant, majd a feltárt hallgatói véleményeket az ellátási lánc egyes területeihez köthető elvárt kompetenciákról, melyeket összevetjük az ESCO-adatbázisával is.

3. Kutatásmódszertan

Kutatásunk egyik célja, hogy az ellátáslánc-menedzsment területein felsőfokú oktatásban (MSc) résztvevő hallgatókban tudatosítsuk a sikeres elhelyezkedésükhöz szükséges – és fejlesztendő – kompetenciákat a hallgatói vélemények és a hazai, illetve nemzetközi kutatási eredmények ütköztetésével. Valószínűsíthető, hogy a hallgatók tájékozódtak az iparági specifikumokról, elhelyezkedési kritériumokról és reális képük volt az elvárt kompetenciákról, mielőtt az ellátáslánc-menedzsment szakirányra jelentkeztek. Ezért két hipotézist fogalmaztunk meg.

H1: A hallgatók tudják, hogy a rendszerszemlélet és az irányítási képesség egy logisztikai vezetővel szemben támasztott legfontosabb munkaerőpiaci elvárás, melyek fontossága szignifikánsan kiemelkedik a többi vezetői munkakörre adott értékeléshez képest is.

H2: A hallgatók tudják, hogy a tárgyaló képesség és a kommunikációs képesség egy beszerzési vezetővel szemben támasztott legfontosabb munkaerőpiaci elvárás, melyek fontossága szignifikánsan kiemelkedik a többi vezetői munkakörre adott értékeléshez képest is.

Megjegyezzük, hogy a hallgatói vélemények feltárását szolgáló, Patóné (2006) és Keller (1999) kutatásai alapján szerkesztett kompetenciaértékelő kérdőívünkben az Európai Unió 2006-ban meghatározott 3 csoportba osztott (vezetői, munka és kulcs) 23 kompetenciája is beazonosítható (*2. melléklet*).

Kérdéseink megválaszolásához online kérdőívet alkalmaztunk, melyet két időpontban (2017–2020) osztottunk meg a BCE-ELM szakra járó hallgatóival. A kérdőíves felmérés lebonyolításának módja mindkét esetben megegyezett. Egy, az adott csoport minden tagja által láttható felületen – Facebook, Microsoft Teams – jelent meg a kérdőív linkje az adott csoport oktatója, vagy az évfolyamfelelősök segítségével, egy rövid üzenettel a kutatás céljáról, amelyre

³ Az általunk „üzleti szemlélet”-ként szereplő kompetencia két féle megfogalmazásnak is megfeleltethető, úgy, mint „consider economic criteria in decision making” vagy „analyse relation between supply chain improvement and profit”.

kattintva (akár telefon, akár számítógép használatával) kitölthető volt. A kitöltések során 110 értékelhető válasz született.

A kérdőív összesen 14 kérdésből állt, mely tartalmazott néhány a kitöltőt jellemző adatot (kor – intervallum skálán megadva –, nem, képzés jellege és neve – választható paraméterként), és ami jelen kutatás szempontjából fontos, olyan 0-100% között állítható skálán megválaszolható kérdéseket, mint: Véleménye szerint a felsorolt KOMPETENCIÁK (17) mennyire *elvárhatóak* egy 1. logisztikai vezetőtől, 2. beszerzési vezetőtől, 3. disztribúcióért felelős vezetőtől, 4. termelési vezetőtől, 5. raktárvezetőtől. A többi kérdés az ezen kérdésekben felsorakoztatott kompetenciák fejlesztésével és annak módszertani ismeretével, hasznosságának megítélésével volt kapcsolatos, melynek eredményei egy korábban megjelent publikációban olvashatók (Munkácsi–Demeter, 2019). A kialakult adatbázisról a 4. táblázat számol be.

4. táblázat: Információ az adatbázisról

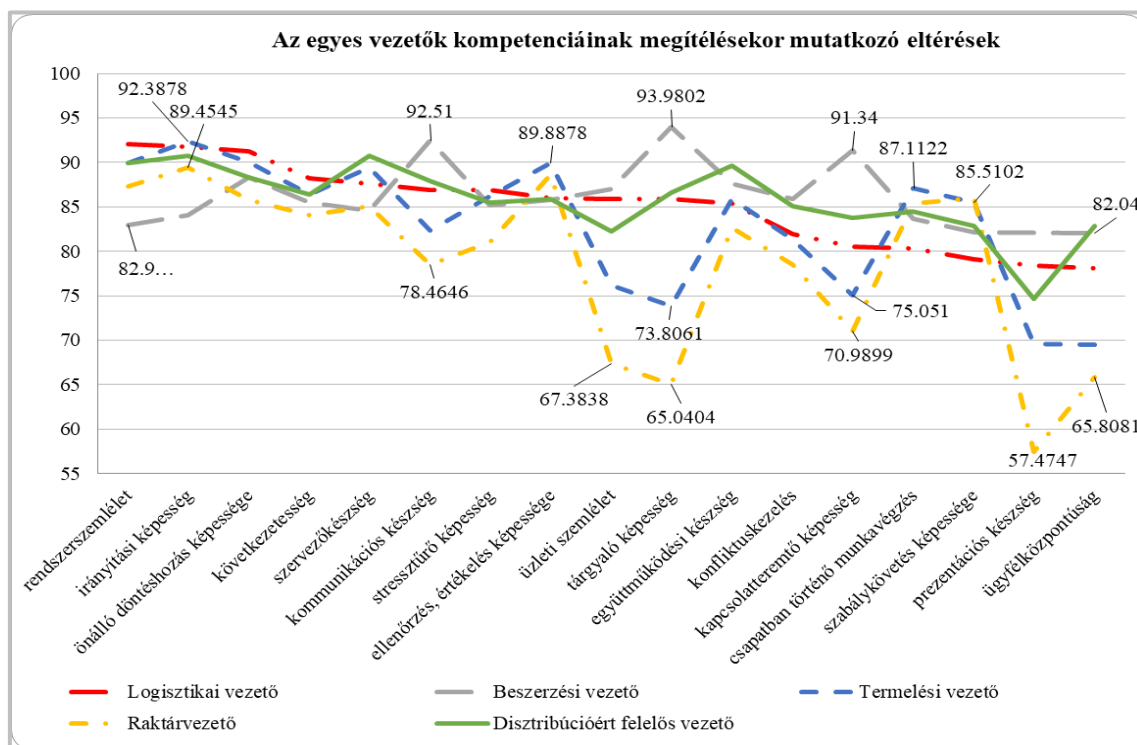
	%	Fő	Nem		Kor		
			Nő	Férfi	21-23	24-26	27-30
I. adatgyűjtés (2017)	49	54	40	14	10	44	0
II. adatgyűjtés (2020)	51	56	35	21	28	26	2
Összesen	100	110	75 (fő) (67,6%)	35 (fő) (32,4%)	38 (fő) (34,6%)	70 (fő) (65,38%)	2 (fő) (0,02%)

Forrás: Saját kutatás

Mivel se a kor, se a nem szerinti eloszlás alapján nem volt a két minta között szignifikáns eltérés – amit Chi-square teszt igazolt –, a további vizsgálatokhoz egy mintaként kezeltük a válaszokat.

A következőkben két megközelítésben mutatjuk be a munkáltatók által elvárt kompetenciák értékelését hallgatói aspektusból. Először területenként (logisztika, beszerzés, termelés, raktározás, disztribúció), majd kompetenciánként vetjük össze eredményeinket hazai (Patóné, 2006) és nemzetközi (Keller, 1999; ESCO, 2020) munkaerőpiaci kutatásokkal.

Az eredmények nyomon követésének segítésére az 1. ábra, illetve az 5. táblázat szolgál, amely már egymás mellett és rangsorolva tartalmazza az adatokat.



1. ábra: A vezetők kompetenciáinak megítélésekor mutatózó eltérések

Forrás: Saját kutatás, saját szerkesztés (2020)

3.1. Munkaerőpiaci elvárások területenként

Az első bemutatott terület a „Logisztikai vezető kompetenciái” lesz. Ezen területtel kapcsolatosan megjegyezzük, hogy a specifikus kompetencia-elvárásokat tartalmazó, 3. és 4. melléklet, mint „Vállalaton belüli átfogó logisztikához köthető kompetenciák” jelennek meg a *logisztikai vezető kompetenciái*, mivel a Keller (1999) kutatás itt két munkakört is megjelölt, úgy mint: logisztikai felső vezetők, illetve mint ellátási lánc menedzser. A Patóné (2006) féle kutatásnál abból a feltételezésből indultunk ki – mivel itt nincs konkrét munkakör megjelölve –, hogy a vállalaton belüli átfogó, logisztikához köthető kompetenciák olyan képességek, tulajdonságok, melyekkel sok más egyéb jellemző pl: tudás, tapasztalat és készség mellett (ld. korábbi kompetencia meghatározások) egy logisztikai vezető rendelkezik, ezért ezt a „területet”, mint *logisztikai vezetőktől elvárható kompetenciák* kezeltük.

A grafikon (1. ábra) az összesítő 5. táblázathoz igazodva mutatja meg az egyes vezetők esetében megjelenő hallgatói értékeléseket kompetenciánként. A kisebb eltérések és a kiugró értékek könnyebb érzékelhetősége miatt az „Y” tengelyen a skála 55%-tól indul. Az értékek követhetőségének segítésére az egyes kiugró pontoknál a konkrét értéket is feltüntettük.

3.2. A logisztikai vezetőktől elvárható kompetenciák

Ennél a pozíciónál kiemelkedően fontos a kommunikációs, prezentációs (előadói) készség (Keller, 1999), amelyek közül a prezentációs készség a hallgatók szerint szinte a legkevésbé fontos, csak az ügyfélközpontúság kapott kevesebb pontszámot. Ez az eredmény azért igen meglepő, mert egy vezetőnek nem csak megfelelő kommunikációs képességgel, hanem prezentációs, előadói képességgel is bírnia kell a kitűzött célok elérése érdekében. A következő meglepő eredmény, hogy a szabálykövetés képessége, mely egy vezetőnél a példamutatás miatt is kimagaslóan fontos, szintén a háttérbe szorult. A rendszerszemlélet, mely első helyen szerepel, a Keller-féle kutatásban is mint specifikus kompetencia – átfogó látásmód –, fontos szerephez jut a logisztikai vezetők esetében. Az önálló döntéshozás képessége is a legfontosabbnak ítélt kompetenciák közé került a hallgatók körében, mely Kellernél a specifikus – hatékony döntéshozás képessége –, a Patóné féle kutatásban általános kompetenciaelvárásként – döntési képesség – szerepel. A szervezőkészséget az első öt legfontosabb kompetencia közé sorolják, melyet mindkét kutatás – Kellernél az ellátási lánc menedzser munkakörnél – specifikus kompetenciának jelöl. Az ESCO-nál a logisztikai vezetők esetében jóval több specifikus (S=21) (adott területen elvárt) kompetencia jelenik meg az „általános” (G=13) vezetői tulajdonságok mellett (1. melléklet), mint a korábbi kutatásokban.

3.3. A beszerzési vezetőktől elvárható kompetenciák

A Keller (1999) féle kutatás alapján egy beszerzési vezető specifikus kompetenciái közé a kommunikációs technikák alkalmazása, a konfliktuskezelés és a találkozások levezetésének képessége tartozik. Patóné (2006) féle kutatásban ettől lényegesen több elvárás szerepelt a specifikus kompetenciák között, mint pl.: tárgyaló képesség, átfogó látásmód, ellenőrzés, komplex gondolkodásmód, vevőorientáltság stb.

Kutatásunk eredménye szerint egy beszerzési vezetővel szemben támasztott legfontosabb elvárás a tárgyalóképesség, amely mind a Keller (1999) – találkozó levezetésének képessége, kommunikációs technikák alkalmazása –, mind a Patóné (2006) féle kutatásban specifikus kompetencia, ahogy az ügyfélközpontúság is, ami viszont meglepő módon az utolsó helyre került. A táblázatban második helyen a kommunikációs, majd a kapcsolatteremtő-, döntéshozási-, együttműködési képesség szerepel, melyek a Patóné (2006) kutatásában az általános elvárások között vannak jelen. Ezen kompetenciák táblázatban elfoglalt helye – az ügyfélközpontúság kivételével – a hallgatók jó meglátását tükrözi egy beszerzési vezetővel kapcsolatos elvárások tekintetében.

A beszerzési vezetők esetében meglepő tapasztalat, hogy az ESCO-ban a kommunikációs készség nem jelenik meg elvárásként, míg a hallgatók szerint ezen a területen a legfontosabb. A „Kapcsolatot tart fenn” és a „tárgyalást folytat...” csak következtetni enged a kommunikációs készség elvárására. A konfliktuskezelés, a következetesség és a stressztűrő képesség teljes

mértékben hiányzik a listából a hallgatói kutatás középmezőnyében elfoglalt helyük ellenére. A csapatban történő munkavégzés (rangsorban 13.) és az együttműködési készség (rangsorban 5.) szintén hiányolható az ESCO féle listából, melyben inkább az önálló döntéshozás és a rendszerszemlélet képességét kívánó jellemzők jelennek meg. A területspecifikus kompetenciák határozzák meg főképp a lista összetételét (25/15 arányban).

3.4. A termelési vezetőtől elvárható kompetenciák

Termelés területén Patóné (2006) nem azonosított kompetenciákat. A Keller (1999) féle kutatásban a specifikus kompetenciák között szerepel az ellenőrzési, fejlesztési, időgazdálkodási, motivációs képesség. Az első helyen szereplő irányítási képesség mindenképpen figyelemre méltó meglátás a jövő logisztikusainak részéről, hiszen összecseng a területspecifikus elvárásokkal ugyanúgy, mint az ellenőrzés, értékelés, az önálló döntéshozás képessége, és a rendszerszemlélet. Az ügyfélközpontúság ebben az esetben is a legkevésbé elvárt tulajdonság, amely egy termelési vezető esetében reális meglátásnak mondható.

Az ESCO esetében a termelési vezetőknél a rendszerszemlélet kerül előtérbe, melyet a gyártási folyamatok tervezésénél, szervezésénél, irányításánál, ellenőrzésénél alkalmaznak. Ezen feladatok szerepelnek többségében. Érdekességként megemlítjük, hogy olyan elemek is megtalálhatóak az opcionális elvárások között, melyekkel a logisztikai, raktározási, vagy a beszerzési vezető esetében is találkozhatunk e.g.: *analyze supply chain strategies, or assess supplier risk*. További érdekesség, hogy az alapvető kompetenciák után az opcionálisnál is megjelölték következőket: *define manufacturing quality criteria (define quality standards), develop manufacturing policies (create manufacturing guidelines), schedule production (adjust production schedule)* kihangsúlyozva ezen specifikus feladatok jelentőségét.

3.5. A raktárvezetőtől elvárható kompetenciák

A Keller (1999) féle kutatás itt két munkakört azonosított: raktári ellenőr, raktárvezető. A legszembetűnőbb differencia, hogy míg a hallgatók a prezentációs készséget az utolsó helyre sorolták, addig Keller (1999) a specifikus kompetenciák között szerepelteti. Az irányítási-, ellenőrzési-, értékelési képesség, a rendszerszemlélet és a szabálykövetés képessége mind a legfontosabb elvárások között szerepelnek, amely mindkét korábbi kutatás eredményeivel összhangban van. Patóné (2006) például specifikus kompetenciáknak jelöli az áttekintő képességet és következetességet, melyek megfeleltethetők a rendszerszemléletnek és a szabálykövetésnek. Továbbá ennél a területnél figyelhető meg a legnagyobb különbség a legfontosabb (irányítási képesség: 89,45%) és a legkevésbé fontos (prezentációs készség: 57,47%) elemek között. Érdekes eredmény, hogy az önálló döntéshozási képességet sokkal fontosabbnak ítélték a hallgatók – korábbi kutatásokkal összhangban –, mint az ügyfélközpontúságot, ami a harmadik legkevésbé fontos lett. Azért tartjuk fontosnak kiemelni ezt a két kompetenciát, mert a korszerű raktárakban már mindent gépek és szoftverek irányítanak, mint pl. az áruk elhelyezését, a kiszédési sorrendet, az időpontot, az emberigényt stb. Tehát szinte minden folyamat szigorúan szabályozott, és a vezetőnek nem igazán kell önállóan döntéseket hoznia. Viszont, ha egy raktár nem ügyfélcentrikus és az áru késik, vagy sérült, az a vállalatnak kiemelkedően magas költségeket generálhat (pl.: kompenzációs költség, elveszti az ügyfelet, ezáltal a későbbi megrendeléseket).

A raktárvezetők kompetenciái a vizsgált vezetők között a legbővebben kifejtettek az ESCO-ban. Az itt szereplő elvárások közül két esetben a „maintain updated professional knowledge” és a „have computer literacy” találtuk úgy, hogy az általunk vizsgált 17-es listába nem illenek. A többi jellemző kategorizálásához az általunk használt kompetenciacsoprtokból a *decision making ability, conflict management, stress tolerance, and the negotiation skills* nem jelentek meg, mint munkaerőpiaci elvárás egy raktárvezetővel szemben. A legtöbb tulajdonságot az „ability to follow the rules” kategóriájába lehetett besorolni. The *management ability, the system approach and the ability to organise category* kategóriájába – amik a hallgatók szerint is a legfontosabbak egy raktárvezetőnél – további 7-7-7 követelményt lehetett rendezni. Visszaulva korábban tett megállapításunkra, miszerint a raktárvezetőnek az automatizáltság

miatt ma már nincs szüksége igazán az önálló döntéshozás képességére, ellenben az ügyfélközpontúságra igen, itt most igazolódni látszik. Az ESCO esetében ugyanis több nézőpontból is megjelenik az ügyfélközpontúság. Erre példa lehet a „perform services in a flexible manner, act reliably, show confidence, build business relationships and the improve business processes”.

3.6. Disztribúciós vezetőől elvárható kompetenciák

Az irányítási képesség ezen a területen mind a hallgatók, mind a nemzetközi kutatás szerint a legfontosabb kompetencia, a szervezőkészség – a hallgatók értékelése szerint megegyező mértékben – mellett. Érdekes tény, hogy míg Keller vezetői, irányítói készségként jeleníti meg, addig Patóné kutatásában az általánosan elvárható kompetenciák között sem szerepel. A rendszerszemlélet ezek után nem egészen kevesebb, mint egy százaléknyi különbséggel következik a rangsorban, amelyet a hazai kutatás az általánosan elvárható kompetenciák közé sorol, ugyanúgy, mint a beszerzési, és raktározási vezető esetében. A specifikus kompetenciák között itthon a műszaki érzék és az érzelmi terhelhetőség szerepel, amelyhez a szorosan illeszkedő stressztűrő képességet a közepesen elvárt kompetenciák közé sorolták a hallgatók.

További érdekességként kiemelnénk, hogy az önálló döntéshozás képességét, csak a nemzetközi kutatás emeli ki az általánosan elvárható tulajdonságok között. A hazai kutatásban (Patóné, 2006) ez az egyetlen terület, ahol nem jelenik meg az önálló döntéshozás képessége. A kommunikációs képesség jelentőségét mind inkább alátámasztja, hogy a Keller féle és a Patóné féle kutatás is hozza, mint minden területen általánosan elvárható kompetencia. A hallgatók viszont „csak” a 6. helyre sorolták. A Keller féle kutatásban megjelenő kiválasztási és toborzási képességet véleményünk szerint tartalmát tekintve a szervező készség (1-2. hely), és az önálló döntéshozás képessége (4. hely) fedi le legjobban, de más kompetenciák is hasznosak lehetnek ezen szerep betöltéséhez, mint például: szervezőkészség, rendszerszemlélet, ellenőrzés, értékelés képessége, de még az üzleti szemlélet is. Véleményünk szerint, ezen a területen a Keller (1999) féle kutatásban jelentkező fejlesztési, időgazdálkodási képesség kritériumát leginkább az üzleti szemléletként vizsgált kompetencia fedi le, amelyről a hallgatók nagy valószínűséggel másképpen vélekednek, hiszen csak az utolsó előtti helyre sorolták.

Az egyes területek vezetőivel szemben támasztott elvárások bemutatása után a következőkben összegezve áttekintjük az egyes vezetők kompetenciáinak megítélésekor mutatkozó szignifikáns eltéréseket.

4. Munkaerőpiaci elvárások kompetenciáinként

Az összefüggések feltárásában az 5. táblázat szolgál segítségül, amelynek elemzésekor kiindulópontként a logisztikai vezető területen leginkább elvárt rendszerszemlélet kompetenciát tekintjük. A táblázatban szereplő kompetenciák sorrendjét tehát a vele szemben kirajzolódott fontossági rangsor adta meg. Továbbá – kompetenciáinként (soronként) haladva – sárgával jelöltük a legmagasabb értéket minden kompetencián belül, és félkövér-feketével a már szignifikáns eltérést mutatókat. Szignifikancia vizsgálat elvégzéséhez Wilcoxon próbát alkalmaztunk, melynek kiindulási/viszonyítási alapja mindig az adott kompetencia legmagasabb értéke volt (sárga). Eredményül megtudhattuk, hogy mely vezető(k)nél mutat jelentős eltérést az adott kompetencia megítélése.

Ezen szignifikanciák elemzésére fókuszálunk a következő táblázattal.

5. táblázat: Az egyes vezetők kompetenciáinak megítélésekor mutatózó szignifikáns eltérések

FEKETE-normal	NEM JELENTŐS	p>0,05
FÉLKÖVÉR FEKETE	JELENTŐS	p<0,05
SÁRGA	legmagasabb érték adott kompetencián belül	
(1-5)	a legfontosabb kompetenciák az adott vezetőnél	

Vezetők/Kompetenciák	Logisztikai vezető	Beszerezési vezető	Termelési vezető	Raktárvezető	Disztribúcióért felelős vezető
<i>rendszer szemlélet</i>	92,09	82,95	(3)89.9694	(3)87.2828	(2)89.899
<i>irányítási képesség</i>	91,80	84,02	(1)92.3878	(1)89.4545	(1)90.7374
<i>önálló döntéshozás képessége</i>	91,24	(4)88.28	(2)90.0204	(5)85.8182	(4)88.3636
<i>következetesség</i>	88,26	85,52	86,44	84,07	86,39
<i>szervezőkészség</i>	87,61	84,57	(5)89.4082	85,06	(1)90.7374
<i>stressztűrő képesség</i>	86,88	85,17	86,17	81,03	85,44
<i>kommunikációs készség</i>	86,88	(2)92.51	82,36	78,46	(5)87.9293
<i>ellenőrzés, értékelés képessége</i>	85,95	85,77	(4)89.8878	(2)88.6263	85,88
<i>üzleti szemlélet</i>	85,92	86,99	76,13	67,38	82,28
<i>tárgyaló képesség</i>	85,89	(1)93.9802	73,81	65,04	86,59
<i>együttműködési készség</i>	85,41	(5)87.6139	85,87	82,63	(3)89.6263
<i>konfliktuskezelés</i>	81,99	85,85	81,37	78,48	85,07
<i>kapcsolatteremtő képesség</i>	80,55	(3)91.34	75,05	70,99	83,80
<i>csapatban történő munkavégzés</i>	80,36	83,64	87,11	85,36	84,48
<i>szabálykövetés képessége</i>	79,14	82,11	85,51	(4)86.0202	82,90
<i>prezentációs készség</i>	78,38	na	69,59	57,47	74,67
<i>ügyfélközpontúság</i>	78,12	82,04	69,49	65,81	82,86

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés (2020)

Kiindulópontként a logisztikai vezető esetében legfontosabbnak ítélt tulajdonságot – a *rendszer szemléletet* – kezeljük. Ennél a jellemzőnél megfigyelhető, hogy egyik vezetőnél sem annyira fontos a komplex látásmód, rendszerekben való gondolkodás a hallgatók szerint, mint a logisztikai vezető esetében (92,08%), ami ezen pozíció betöltéséhez valóban elengedhetetlen, hiszen minden más területet neki kell egységbe rendezni. Már a termelési vezető 2,12%-kal kevesebb értéke elég volt a szignifikáns eltérés megállapításához. A szignifikancia érték a beszerzési vezetőnél 0,000, a raktározási vezetőnél 0,010, a disztribúciós vezetőnél 0,039 és a termelési vezetőnél 0,047. Legkevesbé – 9,13%-os különbséggel – a beszerzési vezetőtől várják el a munkáltatók – a hallgatók szerint –, amely az *1. ábrán* is jól kivehető. Az *irányítási képességet* a termelési, és a logisztikai vezetők esetében ítélték a legfontosabbnak, így a kettő között nincs szignifikáns eltérés (sig.: 0,214), viszont a másik három vezetőnél igen (sig: 0,000, 001, 011), sőt a beszerzési vezetőnél (sig: 0,000) több, mint 8%-os csökkenés tapasztalható. Az *önálló döntéshozás* képességének megítélésében a logisztikai (91,23%), a termelési (90,02%), és a disztribúciós (88,36%) vezetők között nincs meghatározó különbség. A néhány századnyi különbség ellenére, ami a disztribúciós, és beszerzési vezető (88,28%) között mutatkozik, már megjelenik meghatározó mértékű differencia. Ugyanígy, a raktárvezető esetében is (85,81%), akinél az önálló döntéshozás képessége a korábbi hazai és nemzetközi kutatásokban még alapvető elvárás volt, de – ahogy korábban is említettük – ma már nem igazán elvárt az automatizált raktári rendszerek miatt. Ezért valóban neki van talán a legkevesbé szüksége erre a kompetenciára a vizsgált vezetők közül, amit a hallgatók is jól érzékelnek. Érdekes viszont, hogy mindezek ellenére a raktárvezető kompetenciái között ez az 5. helyen – tehát a legfontosabbak között – szerepel. A *következetesség* megítélésénél ugyanaz a tendencia mutatkozik, mint az önálló

döntéshozás képességénél (logisztikai vezetőnél a legmagasabb: 88,25%, és a beszerzési, illetve a raktárvezetőnél tér el szignifikánsan). Az értékek itt változnak a legkisebb mértékben, mindösszesen 4,18% a különbség a legmagasabb és a legalacsonyabb (raktárvezető) érték között. A *szervezőkészség* a disztribúciós vezetőnél jelenik meg a legmagasabb értékkel (90,73%), de a több, mint 3%-os differencia a logisztikai vezetőhöz képest még nem szignifikáns. Tehát a termelési vezetővel közösen ennél a három beosztásnál ugyanolyan mértékben mondható fontosnak a szervezőkészség. A beszerzés és raktározás területén az ellátott feladatok más jellege miatt, viszont már kevésbé releváns képességnek számít a 84,57-85,06%-kal. A *kommunikációs készség* esetében, – mely egyik kompetencia azon négyből (*rendszerismeret, tárgyaló képesség, kapcsolatteremtő képesség*) – ahol a legmagasabb értékhez képest – itt a beszerzési vezető: 92,51% – minden terület értéke szignifikáns eltérést mutat (logisztikai vezetőnél a sig: 0,001, a többinél: 0,000). Legkisebb jelentőségűnek a raktárvezetőnél (több, mint 14,05% különbséggel, 78,46%) tulajdonították a hallgatók ezen képességet. Ez a nemzetközi és hazai kutatások eredményeihez képest – amelyeknél, mint általánosan elvárt képesség jelenik meg minden vezetőnél a kommunikációs készség – is igen meglepő eredménynek számít. A *stressztűrő képesség* úgy, mint a döntéshozási képesség vagy a következetesség esetében is a logisztikai vezető áll az „első” helyen (86,88%) és hozzá képest a beszerzési, illetve a raktárvezető legalacsonyabb értékkel (81,03%) mutat szignifikáns eltérést, melyeknél érdemes megjegyezni, hogy ehhez már 1,71%-os differencia (beszerzési vezető esetében) elegendő volt. Az *ellenőrzés, értékelés* képessége érdekes módon a termelési vezető esetében mutatkozik leginkább elvártnak (89,88%). Illetve ez az a kompetencia a csapatban történő munkavégzés mellett, amit a raktárvezetőtől is hasonló mértékben (2%-on belüli eltérésekkel) gondolják elvártnak a hallgatók, így az nem mutat szignifikáns eltérést. Az ellenőrzés, értékelés képességét a másik három vezető esetében 85,8% (+/- 0,1%-os eltéréssel) körüli jelentőségűnek ítélték, amely már a próbán is jelzett. Érdekességként megjegyezzük, hogy a hallgatók az órai vagy otthoni csapatmunka során nagyon nehezen adnak visszajelzést személyre szólóan társaik munkájáról. Ennek okai véleményünk szerint a megfelelő kommunikációs technikák ismeretének hiányosságai, vagy az asszertív kommunikációban való tapasztalatlanságban, gyakorlatlanságban keresendők. Ezért nagyon fontos, hogy kiemelt figyelmet kapjon ezen terület fejlesztése a képzés során. Az *üzleti szemlélet* megítélésében tapasztalható az egyik legnagyobb differencia. Már az alapszakos, de a mesterképzésekben még nagyobb jelentőséget tulajdonítunk ezen nézőpont kialakításának és az alkalmazás elsajátításának. Mivel elsődleges célunk vezetők képzése úgy gondoljuk, hogy a hallgatók ezt a képességet minden vezetőtől elvártnak hiszik. Az eredmények viszont ezzel ellentétesek. Ebben az esetben a szórás majdnem 20%. Míg a beszerzési vezetőnél 86,99%, addig a raktárvezetőnél 67,38% az érték. A logisztikai, illetve a disztribúciós vezető még nem, de a termelési és a raktárvezető már mutat szignifikáns eltérést a beszerzési vezetőhöz képest. A legnagyobb szórással (28,94%) megjelenő kompetencia a *tárgyaló képesség*. A beszerzési vezetőnél megjelenő legmagasabb érték 93,98% érthető és elfogadható. A nagy szórás magyarázza a szignifikáns eltéréseket, melyet a próbák során minden vezetőnél a sig.: 0,000 igazolt. A raktárvezető 65,04%-kal a legkevesbé kell rendelkezzen ezen kompetenciával. Az *együttműködési készség* minden vezető esetében fontos kritérium, hiszen a jó vezető bír ezen tulajdonsággal is. Ezt a hallgatók is a 7%-os szórással igazoltak vissza, amelynek érdekessége, hogy a disztribúciós vezetőhöz rendelték a legmagasabb értéket, és csak a raktárvezető esetében volt kimutatható szignifikáns eltérés. A *konfliktuskezelés* csak egy érdekes esetben nem – a disztribúciós vezetőnél – mutatott szignifikáns eltérést a beszerzési vezetőhöz (85,84%) képest. A különbségek 7,36%-on belüliek a legfontosabb és legkevesbé fontos értékek között, amely alátámasztja fontosságát a vezetői tulajdonságok között. A *kapcsolatteremtő képesség* a harmadik legnagyobb szórással (20,36%) rendelkező tulajdonság, mely minden esetben nagy mértékű eltérést mutat a beszerzési vezetőhöz (91,34%) képest. Már a sorban következő disztribúciós vezető 7,55%-kal alacsonyabb értéke, majd a logisztikai vezető, több mint 10,5%-os eltérése, illetve a raktárvezető 20,36%-os csökkenése is ezt támasztja alá, bár a pontos indokok ettől még nem tisztázottak, amit egy következő kutatás feltárhatna, ahogy a többi kiugró eltérés esetében

is. A *csapatban történő munkavégzés* ma már szinte minden munkakör alapvető elvárásai közé tartozik és már esett is róla szó, azért azt érdekességként kiemelnénk, hogy legfontosabbnak a termelési vezetőnél (87,11%) gondolják az ellenőrzés, értékelés-, és az irányítási képességgel együtt. A 6,76%-os differencia intervallum azt is alátámasztja, hogy a hallgatók is minden vezető esetében fontosnak tartják, annak ellenére, hogy a logisztikai vezető és a beszerzési vezetőnél már szignifikáns mértékűnek mutatkozik az eltérés. A következő képesség az egyetlen, amely a raktárvezető esetében a leginkább elvárt. A *szabálykövetés képessége* itt (86,02%) 6,89%-os differenciát mutat a logisztikai vezető (79,13%) legalacsonyabb és szignifikánsan eltérő értékéhez képest. De már a disztribúciós és a beszerzési vezető esetében is jelentős különbségnek mondható a nem egészen 4%. A tárgyalóképesség 28,94%-os megítélési intervalluma után a második legtágabb kategória a *prezentációs készség*, amit leginkább a logisztikai (78,37%) –, majd a disztribúciós vezetővel szemben fogalmazzuk meg elvárásként (a hallgatók szerint). A kettő közti 3,71%-os különbség még nem tartozik a szignifikánsan eltérő kategóriába, viszont a termelési (69,59%) –, és az 57,47%-os raktárvezetői besorolás már mindenképpen. Az *ügyfélközpontúságot* az ötödik legszélesebb skálán mozgó kompetenciának nevezhetjük, amit a disztribúciós vezető (82,85%) és a 17,05%-kal alacsonyabbra értékelt raktárvezető különbsége igazol. Szignifikáns eltérést még a termelési vezető (69,48%) esetében igazolt a próba.

5. Eredmények értékelése

Összefoglalva tehát a *rendszer szemlélet*, és az *irányítási képesség* kapott szignifikánsan magasabb értékelést, melyek mellett az *önálló döntéshozás képessége*, a *következetesség*, a *stressztűrő képesség* és a *prezentációs készség* a legfontosabb kompetenciák egy *logisztikai vezető* esetében. Ezen eredmények tükrében a logisztikai vezetővel szemben támasztott legfontosabb kritériumokra felállított **H1** hipotézist *elfogadjuk*. Továbbá miután szignifikáns értékítélet csökkenés mutatkozott a kommunikációs képességben, a tárgyaló képességben, a konfliktuskezelésben és a kapcsolatteremtő képességben a *beszerzési vezetőhöz* képest, a beszerzési vezetővel szemben támasztott követelményekkel kapcsolatosan megfogalmazott **H2** hipotézist *is elfogadjuk*. Tehát a *tárgyalási képesség* és a *kommunikációs képesség* szignifikánsan magasabb értékei a beszerzési vezetőnél alátámasztják a hallgatók tájékozottságát a munkaerőpiaci elvárásokkal kapcsolatosan.

A logisztikai vezetőnél az ellenőrzés, értékelés és a csapatban történő munkavégzés képessége a termelési vezető értékeihez viszonyítva tér el jelentősen, a szabálykövetés képességében a raktárvezető kitűnő eredményéhez képest állapíthatjuk meg a szignifikáns különbséget.

Összefoglalásként elmondható, hogy a hallgatói kutatás pontszámai 93,98% (beszerzési vezető tárgyalási képessége) és 57,47% (raktárvezető prezentációs képessége) között szóródnak, melyet grafikonon (*1. ábra*) szemléltettünk.

Az alkalmazott próbák eredményei mindig az adott kompetenciára specializáltak voltak, hiszen lehet, hogy az egyik területen a 2-3%-os eltérés is már szignifikáns, míg a másik területen még a 4-5%-os eltérés sem (pl: az üzleti szemlélet esetében a beszerzési és disztribúcióért felelős vezető 4,71%-os eltérése meglehetősen magas, mégsem jelezte a próba, míg a rendszer szemlélet esetében a logisztikai vezető és termelési vezető között jelentkező 2,11% százalék már szignifikáns eltérésnek minősült).

A kompetenciák értékelésekor feltárult hat olyan terület, melyeknél a legmagasabb és legalacsonyabb érték közötti differencia 14,05% és 28,94% körül mozgott.

A legnagyobb különbség a *tárgyalóképesség* megítélésében mutatkozott, közel 30% a beszerzési vezető (93,98%) javára a raktárvezetővel (65,04%) szemben. A *prezentációs képesség* több, mint 20,9%-ban tért el a logisztikai vezető (78,37%) és a raktárvezető (57,47%) között. A *kapcsolatteremtő képesség* megítélésében 20,36%-os eltérés volt tapasztalható a beszerzési vezető (91,34%) és a raktárvezető (70,98%) között. Érdekes eredmény még, hogy az *üzleti szemlélet*, ha csak alig több mint 1%-kal, de a beszerzési vezetőnél fontosabbnak tűnik, mint a

logisztikai vezetőnél, nem beszélve a raktárvezető 19,61%-kal kisebb értékéről. Az *ügyfélközpontúságnál* ez a differencia 17,05% a disztribúciós, és a raktárvezető között az előbbi javára. A kiugró értékek között a *kommunikációs képesség* zárja a sort 14,05%-os különbséggel a beszerzési vezető és a raktárvezető között. Összefoglalva tehát elmondható, hogy a hallgatók szerint, a *raktárvezetők* esetében a csapatban történő munkavégzés, és az ellenőrzés, értékelés képességének kivételével a többi kompetencia szignifikánsan kisebb mértékben elvárt. Továbbá megjegyezzük, hogy a *szabálykövetés képessége* volt az egyetlen, amely a raktárvezetőnél kapta a *legmagasabb* értékelést.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a legfontosabbnak és a legkevésbé fontosnak ítélt kompetenciák a *logisztikai vezető* esetében a rendszerszemlélet képessége (92,08%) és az ügyfélközpontúság (78,11) lett. A *beszerzési vezető*nél a tárgyaló készség (93,98%) és az ügyfélközpontúság (82,04%) szerepel a határokon. A *termelési vezető*nél az irányítási készség (92,38%) a legfontosabb, míg az ügyfélközpontúságot csak 69,48%-ban tartják fontosnak. A *raktárvezető* esetében jelentkezik a legnagyobb eltérés a leginkább elvárt és a legkevésbé elvárt kompetenciák között, konkrétan az irányítási készség (89,45%) és a prezentációs készség (57,47%) esetében. A *disztribúciós vezető*nél ezek a szélsőértékek az irányítási képességnél 90,73%, míg a prezentációs készség esetében 74,66%.

6. Következtetések

Kutatásunk fő motivációja az ellátási lánc egyes területein elvárt, munkavállaláshoz szükséges kompetenciák tudatosítása volt – a legfrissebb (ESCO, 2020) és korábbi nemzetközi kutatások (Keller, 1999) –, illetve kutatásunk eredményeinek ütköztetésével. Ezzel előtérbe kerültek a képzés során fejlesztendő készségek, képességek a hallgatók elhelyezkedésének, a munkaerőpiaci elvárásokra való felkészítésük szolgálatában. Felkészítésükre és az eredmények hasznosítására megfogalmaztunk néhány javaslatot. Eredményeink azt tükrözik, ahogyan a hallgatók értékelik a munkaerőpiacon elvárt kompetenciákat az ellátási lánc egyes területein. A képzés során ezen információk hasznosítása több módon is megvalósulhat. Ezen módozatok lehetnek: 1) Hallgatók bevonásával: A hallgatók tájékoztatása a kutatás eredményeiről (szembesítés), majd lehetőség biztosítása az eredményekről alkotott vélemények kifejtésére. Az esetleges fejlesztési javaslatok (oktatásmódszertan, tájékozottság növelésének elősegítésére, szakmai tapasztalatok gyűjtésére és megosztására) megtételére a tanulóknak önállóan, de csapatokban is lehetőségük lenne. A javaslatokat oktatók, vállalatvezetők (az ELM területéről) külön-külön és közösen is értékelnék és a legjobb implementálásra kerülhet a tantervbe. 2) Oktatók bevonásával: Az eredmények ismerete egyrészt segítheti őket az órákon alkalmazott kompetenciafejlesztő módszerek megválasztásában, alkalmazásában, mely növelheti a képzés hatékonyságát, másrészt segíthet a piaci elvárásokhoz igazítani a hallgatói elképzeléseket, tehát könnyebb az összhang megteremtése a felek között. Véleményünk szerint fontos a hallgatók informálása az egyes alkalmazott módszerek céljáról, a gyakorlati eredményesség elérésében való szerepükről. Az oktatók módszertani támogatása mindeközben folyamatos lenne. 3) Duális partnerek és más érintett vállalatvezetők bevonásával: Ha a munkáltatók ismerik a hallgatói percepciókat, akkor egyrészt előadások tartásával segíthetik a hallgatók látókörbővítését a várható elvárásokról, illetve fel tudnak készülni a frissen végzett hallgatók fogadására célirányos tréningekkel, mentorprogrammal.

A vizsgálat rámutatott számos differenciára és összhangra az elvárt és elvártnak hitt kompetenciák között. Ezeket alátámasztják az elfogadott hipotézisek, illetve az eredmények bemutatásánál részletesen bemutatott szélsőséges értékelések. A prezentációs készség például a hallgatók szerint a raktárvezetőnél a lekevésbé fontos, míg az ESCO-ban itt és a disztribúciós vezetőnél jelenik meg elvárásként. Tehát vannak területek és kompetenciák, amelyek fontosságát, megítélését a hallgatókban tudatosítani, fejleszteni kell, hogy piacképes munkavállalókká váljanak.

Az ESCO (2020) által publikált, az ellátási lánc egyes területein feltárt munkaerőpiaci elvárásokat tartalmazó kompetenciák részletességükben felülmúlják az eddig elérhető munkáltatói igénylistákat, amelyeket az általunk használt kompetenciák, mint ernyőfogalmak alá tudunk rendezni azaz – az ESCO szerinti – a beszerzési, termelési, raktározási, disztribúciós és

logisztikai vezetőkkel szemben támasztott munkaerőpiaci követelmények besorolhatóvá váltak az általunk vizsgált 17 kompetenciacsoportba. Ezek a csoportok így, több műveletet/tevékenységet magukba foglalóvá váltak, melyek fejlesztésével több területen is hozzásegíthetjük hallgatóinkat a munkaerőpiaci sikerek eléréséhez. Ezen cél elérésében még az is segít, ha megkülönböztetjük az ESCO által felsorakoztatott kompetenciákat *specifikus*, vagy *általános* jellegük szerint is, melyet az *1. mellékletben* jelöltünk. Hiszen az „általános-general” – minden vezetőtől elvárható, nem szakmaspecifikus – vezetői tevékenységek ellátásához szükséges kompetenciák fejlesztésére van inkább lehetőség a képzések során, míg a specifikus tulajdonságok az adott munkakör ellátásával kerülnek előtérbe és lesznek fejleszthetők.

Sajnos mivel a munkaerőpiacon tapasztalható elvárások gyorsan változnak és százalékos eredmények a munkáltatói oldal véleményével kapcsolatosan eddig sem álltak rendelkezésre, ezért olyan mértékű rangsor felállítására nincs lehetőség, mint jelen kutatásban a hallgatóknál. A kutatás következő lépése tehát a munkáltatók megkérdezése és egy új adatbázis felállítása a piaci igényeknek megfelelően, figyelembe véve az egyes oktatási szinteket itthon és nemzetközi szinten, illetve a betöltött munkakörök szintjeit.

A vizsgált kompetenciák nagy része olyan készség, képesség, amely a vezetőktől általánosan elvárhatónak mondható, ezért a közép- és felsőfokú intézményekben egyre nagyobb figyelmet kell szentelni az oktatásmódszertani kérdéseknek, melyek tisztázásával az egyre fontosabbá váló szoft képességek fejlesztése még inkább megvalósulhat.

Irodalomjegyzék

- Athey, T. – Orth, M. (1999): Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215–225.
DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Baartman, L. K. J. – De Bruijn, E. (2011): Integrating knowledge, skills and attitudes: Conceptualising learning processes towards vocational competence. *Educational Research Review*, 6(2), 125–134.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.03.001>
- Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager: A model for effect performance*. New York, NY: John Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2008): Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Cedefop (2014): *Terminology of European education and training policy*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2801/15877>
- Chikán A. (2017): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest, Magyarország: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Council of the European Union (2018): Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*.
[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&rid=7](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&rid=7)
- Demeter K. – Gelei A. – Jenei I. – Nagy J. (2009): *Tevékenységszaktanácsadás*. Budapest, Magyarország: Aula Kiadó Kft.
- Derwik, P. – Hellström, D. (2017): Competence in supply chain management: A systematic review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(2), 200–218.
DOI: <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2016-0324>
- Derwik, P. – Hellström, D. – Karlsson, S. (2016): Manager competences in logistics and supply chain practice. *Journal of Business Research*, 69(11), 4820–4825.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.037>
- Employment and Social Development Canada (ESDC). (n.d.): *Skills and competencies taxonomy*. Retrieved from <https://noc.esdc.gc.ca/SkillsTaxonomy/SkillsTaxonomy-Welcome/f5ec9457d5a540eeb4529c2698acb19a>
- ESCO (2019): *Handbook* (p. 19). Retrieved from <https://ec.europa.eu/esco/portal/document/hu/0a89839c-098d-4e34-846c-54cbd5684d24>

- ESCO (2020): *Competence, skills*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/Competence>
- ESCO (2020a): ESCO – Skills/competences. Retrieved from <https://ec.europa.eu/esco/portal/skill>
- ESCO (2020b): European skills/competences, qualifications and occupations (ESCO). Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1326&langId=en>
- European Parliament and Council of the European Union. (2006): Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC). Official Journal of the European Union. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006H0962:EN:HTML>
- Fabulya E. – Nagy P. – Tiszolczi P. (2017): *Kompetencia kézikönyv*. Kecskemét: Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara.
- Falus I. (2010): *Javaslat az OKKR szintjeire és szintleírásaira (Vitaindító) [Kézirat]*. Retrieved from http://www.ofi.hu/sites/default/files/ofipast/2010/01/javaslat_falus_1_21_v3.pdf
- Falus I. – Tót É. – Derényi A. – Radó P. – Mártonfi G. – Farkas J. (2009): *Kompetencia, tanulási eredmények, képesítési keretrendszerek: Támpontok az Európai Unió képzési politika új fogalmainak és törekvéseinek megértéséhez a nemzetközi szakirodalom alapján*. Budapest: Tempus Közalapítvány.
- Flöthmann, C. – Hoberg, K. (2017): Career patterns of supply chain executives: An optimal matching analysis. *Journal of Business Logistics*, 38(1), 35–54. Letöltve: 2019.05.10.
DOI: <https://doi.org/10.1111/jbl.12150>
- Gibson, B. – Gibson, M. – Rutner, S. (1998): *Careers in logistics*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Hoberg, K. – Alicke, K. – Flöthmann, C. – Lundin, J. (2014): The DNA of supply chain executives. *Supply Chain Management Review*, 18(6), 36.
- Keller, K. (Ed.) (1999): *The growth and development of logistics personnel*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Kovács, Z. – Pató, P. (2014): Job and competency requirements in supply chains. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 109, 83–91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.424>
https://www.researchgate.net/publication/259996033_Jobs_and_Competency_Requirements_in_Supply_Chains
- KSH (2020a): Üres álláshelyek száma és aránya. Retrieved from https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027a.html
- KSH (2020b): Üres álláshelyek száma és aránya. Retrieved from https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027b.html
- Lutz, H. – Birou, L. (2013): Logistics education: A look at the current state of the art and science. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(4), 455–467.
DOI: <https://doi.org/10.1108/SCM-08-2012-0269>
- Male, S. A. – Bush, M. B. – Chapman, E. S. (2011): An Australian study of generic competencies required by engineers. *European Journal of Engineering Education*, 36(2), 151–163.
DOI: <https://doi.org/10.1080/03043797.2011.569703>
- Mihalkovné Szakács K. (2014): Vállalkozási ismeretek oktatása vs. vállalkozói kompetenciák fejlesztése. *Vezetéstudomány*, 45(10), 49–57.
- Munkácsi A. (2019): Az ellátási lánc egyes területein elvárt kompetenciák a logisztikát tanulók szemszögéből. In: *Modern Gazdaság, Okos Fejlődés Nemzetközi Tudományos Konferencia*. Sopron, 2019. november 7. Konferenciakötet (pp. 215–236). Sopron: Soproni Egyetem Kiadó.
- Munkácsi A. – Demeter K. (2019): Logisztikai kompetenciák és fejlesztési lehetőségük az oktatásban. *Vezetéstudomány*, 50(7–8). DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.05>

- Murphy, P. R. – Poist, Jr., R. F. (1991): Skill requirements of senior level logisticians: Practitioner perspectives. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21(3), 3–14. DOI: <https://doi.org/10.1108/09600039110004025>
- Myers, M. B. – Griffith, D. A. – Daugherty, P. J. – Lusch, R. F. (2004): Maximizing the human capital equation in logistics: Education, experience, and skills. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 211–232. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00175.x>
- Pató Gáborné Szűcs B. (Patóné, 2006): *Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben* (Competences, tasks in logistics systems) (Doktori (PhD) értekezés). Pannon Egyetem, Pécs, Magyarország.
- Pató B. S. G. – Kovács K. – Abonyi J. (2021): A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciace-rélődésre. *Vezetéstudomány*, 52(1), 56–70. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.05>
- Pató, B. S. G. – Kovács, Z. – Pató, G. (2006): Competencies: Required and non-required. *Studia Universitatis Babes-Bolyai, Oeconomica*, 1(1), 123–133.
- Rychen, D. S. (2004): An overarching conceptual framework for assessing key competences in an international context – Lessons from an interdisciplinary and policy-oriented approach. In Descy, P. & Tessaring, M. (Eds.): *The foundations of evaluation and impact research. Third report on vocational training research in Europe: background report* (pp. 315-330). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
https://www.cedefop.europa.eu/files/BgR1_Rychen.pdf
- Sauber, M. H. – McSurely, H. B. – Rao Tummala, V. M. (2008): Developing supply chain management program: A competency model. *Quality Assurance in Education*, 16(4), 375–391. DOI: <https://doi.org/10.1108/09684880810906517>
- Spencer, L. M. – Spencer, S. M. (1993): *Competence at Work: A Model for Superior Performance*. New York, NY: John Wiley. In: F. Delamare Le Deist – J. Winterton (2005). *What is competence?* *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. DOI: <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Thai, V. V. – Cahoon, S. – Tran, H. T. (2011): Skill requirements for logistics professionals: Findings and implications. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(4), 553–574. DOI: <https://doi.org/10.1108/13555851111165084>
- Van Hoek, R. I. (2001): Logistics education: Achieving market and research driven skill development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(7/8), 505–519. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005906>

Mellékletek

1. melléklet: ESCO alapvető és opcionális követelményszintek a vizsgált területeken

Spec/Ált.kép.	Alapvető készségek és képességek logisztikai vezető	Spec/Ált.kép.	Alapvető készségek és képességek beszerzési vezető	Spec/Ált.kép.	Alapvető készségek és képességek raktárvezető	Spec/Ált.kép.	Alapvető készségek és képességek ipari termelési vezető	Spec/Ált.kép.	Alapvető készségek és képességek disztribúciós vezető
S	hiszében van az ellátási lánc fejlesztésének nyereségre gyakorolt hatásával	S	logisztikai változásokat elemez	Á	a munkatársakkal szemben célorientált vezetést valósít meg	Á	betartja a határidőket	Á	betartja a szervezeti iránymutatásokat
S	ellátási láncra vonatkozó stratégiákat elemez	S	ellátási láncra vonatkozó stratégiákat elemez	Á	betanítja a munkavállalókat	Á	betartja a szervezeti iránymutatásokat	S	biztosítja a vámszabályoknak való megfelelést
S	elemzi az ellátási láncban jelentkező trendeket	S	elemzi az ellátási láncban jelentkező trendeket	Á	biztonságirányítást alkalmaz	S	ellenőrzi az anyagforrásokat	S	ellenőrzi a letlár pontosságát
S	számításba veszi a flotta nagyjavítását	S	felméri a beszállítói kockázatokat	Á	elkészíti a szolgálati beosztást	S	erőforrásokat kezel	S	előrejelzést készít a forgalmazási tevékenységekről
S	kapsolatot tart a szállítványozó cégekkel	S	beszerzési tevékenységeket koordinál	S	felügyeli a hozzáadott értéket előállító raktári tevékenységeket	S	felügyeli az összeszerelési munkákat	S	fuvarozásszervezést végez
Á	megfelel az ellenőrzőlistáknak	S	előirányozza a készletköltséget	S	felügyeli a raktárteret	S	gyártási iránymutatásokat hoz létre	S	gondoskodik a forgalmazásra vonatkozó előírások betartásáról
S	átfogó vészterületi terv alapján gyakorlatokat vezet le	Á	követi a vállalati előírásokat	S	fenntartja a raktár fizikai állapotát	Á	kapsolatot épít iparági szakemberekkel	S	kezeli a fuvarjelfizetési módszereket
Á	döntéshozatalban gazdasági kritériumokat vesz figyelembe	S	meghatározza a beszállítókat	Á	folyamatos fejlődést biztosító munkafelügyeletet teremt	Á	kiértékeli az ipari tevékenységek hatását	Á	kezeli a pénzügyi kockázatot
S	átrendezési pontokat ellenőrzi	Á	értékesítési számlákat állít ki	S	gondoskodik a készletraktározás biztonságáról	S	készleteket kezel	Á	kockázatelemzést végez
S	dokumntelveket koordinál	Á	vezetővel egyeztet	S	gondoskodik a raktárterület hatékony káhasználasáról	Á	költségvetést kezeli	Á	megoldást talál a problémákra
S	logisztikai tevékenységek hatékonyságát célzó terveket dolgoz ki	Á	kapsolatot tart fenn a vásárlókkal	S	azonosítja a raktárkezeléshez szükséges szoftvereket (log vezérl)	S	megtervezi az egészségvédelmi és biztonsági eljárásokat	S	megtervezi a szállítási tevékenységeket
Á	folyamatos fejlődésre ösztönzi a csapatokat	S	kapsolatot tart fenn a beszállítókkal	S	irányítja a raktárműveleteket	S	minőségi szabványokat határoz meg	S	minimálisan csökkenti a szállítási költségeket
Á	gondoskodik az auditokra való folyamatos felkészüléséről	Á	költségvetést kezeli	S	kezeli a diszpécser szoftverrendszereket (log vezérl)	S	módosítja a termelési ütemtervet	S	nemzetközi kereskedelemben pénzügyi kockázatokkal szemben
Á	utasításokat ad a személyzetnek	Á	szerezéseket kezel	S	készletellenőrző rendszereket tart fenn	Á	pénzügyi erőforrásokat ellenőrzi	S	nyomon követi a szállítványokat
Á	stresszes helyzeteket kezel	S	készletet kezel	S	készletet kezel	Á	személyzetet irányít	S	nyomon követi a szállítási célállomások
Á	kollégákkal egyeztet	S	tárgyalást folytat a vásárlási feltételekről	Á	költségszámolást végez	S	termelési követelményeket felügyel	Á	pénzügyi statisztikai jelentéseket dolgoz ki
S	szállítványozókkal kommunikál	S	tárgyalást folytat az értékesítési szerződésekről	S	külső logisztikai szolgáltatókat kezel	S	Opionális készségek és képességek ipari termelési vezető	Á	statisztikai előrejelzéseket ad
S	kezeli a diszpécser szoftverrendszereket	S	beszerzi a készleteket	Á	különböző kommunikációs csatornákat használ	S	alapanyagok minőségét ellenőrzi	Á	stratégiai tervezést valósít meg
Á	személyzetet irányít	Á	elősegíti a vállalat fejlődését	S	tammlányozza a termékek értékesítési szintjeit	Á	elemzi a cél elérése érdekében tett előrehaladást	Á	személyzetet irányít
S	a flottát az üzemeltetési tervnek megfelelően irányítja	S	Opionális készségek és képességek beszerzési vezető	S	megoldást talál a problémákra	S	ellenőrzi a gyártáson levő termékek minőségét	S	szállítványozókkal kommunikál
Á	költségszámolást végez	S	fogyasztói vásárlási trendeket elemez	S	megszervezi a raktár üzemeltetését	S	ellátási láncra vonatkozó stratégiákat elemez	Á	számítógép kezelésében jártas
Á	működési hatékonysági képzést tart a munkavállalók számára	S	felméri a beszerzési igényeket	S	megtervezi a kapacitásra vonatkozó jövőbeli igényeket	S	fejlesztés céljából elemzi a termelési folyamatokat	Á	több feladat egyidejű elvégzésére képes
S	megoldja az közlekedési problémákat	S	elemzi a beszerzési piact	S	megtervezi a termékek kiszállítását	S	felméri a beszállítói kockázatokat	S	Opionális készségek és képességek disztribúciós vezető
S	logisztikai csapat tagjaként végez munkát	S	megtervezi a beszerzést	Á	megérti a pénzügyi vállalkozási terminológiát	S	gyártási minőségi kritériumokat határoz meg (minőségi szabványokat hat meg ált rész)	Á	betanítja a munkavállalókat
S	veszélyes árut szállító egységeket ellenőrzi	S	use e-procurement	Á	megőrzi a pénzügyi feljegyzéseket	S	gyártási szabványokat dolgoz ki (gyártási iránymutatásokat hoz létre)	Á	biztosítja az ügyfélközpontúságot
Á	együttműködik a munkatársakkal	S	kereskedelmi vásárokon vesz részt	Á	munkavállalókat mentorál	S	termelési szinteket adaptál	Á	idegen nyelveket beszél
S	exportfuvarozási tevékenységeket koordinál	S	kiszámolja a nyersanyagok beszerzési szintjeit	S	raktári adatbázist tart fenn	Á	átvizsgálja az anyagot	Á	jelentéseket kimutatásokat készít
S	importfuvarozási tevékenységeket koordinál	Á	statisztikai előrejelzéseket ad	S	raktárkezelő rendszereket kezel	Á	üzleti terveket dolgoz ki	Á	proaktívan gondolkodik
Á	számítógép kezelésében jártas	S	gondoskodik a berendezések rendelkezésre állásáról	S	raktárműveletek során érvényesíti a biztonsági eljárásokat			S	raktárkezelő rendszereket kezel
S	azonosítja a raktárkezeléshez szükséges szoftvereket	S	gondoskodik a bérelt tárgyak visszaszolgáltatásáról	Á	személyzetet irányít			S	raktárműveletek során érvényesíti a biztonsági eljárásokat
S	javítja a vasúti szolgálatás teljesítését	S	az innováció beszerzésének megvalósítása	S	személyzetnek raktárkezelési képzést biztosít			S	átvizsgálja a fuvarozáshoz kapcsolódó pénzügyi dokumentációt
S	kommunikál a kikötőt használókkal	S	fenntartható beszerzés végrehajtása	S	teljesíti a termelékenységi célterteket			Á	összetevőket állít elő
S	felügyeli a hozzáadott értéket előállító raktári tevékenységeket	Á	szerezédszámolást végez	Á	utasításokat ad a személyzetnek				
Á	bizalmat tanúsít	Á	munkaerőt toboroz	S	átvizsgálja a fuvarozáshoz kapcsolódó pénzügyi dokumentációt				
Á	különböző kommunikációs csatornákat használ	Á	személyzetet irányít	Á	üzleti folyamatokat javítja				
		Á	betanítja a munkavállalókat	Á	üzleti kapcsolatokat épít				
		S	készleteket kezel (van az általános részben)	Á	Opionális készségek és képességek raktárvezető				
		S	figyelemmel kíséri a készlet alakulását	Á	bizalmat tanúsít				
		S	támogatja a fenntartható gazdálkodást	Á	felügyeli a különböző műszakban dolgozó alkalmazottak munkáját				
		Á	nyomon követi az árak alakulását	Á	frissíti szakmai tudását				
				S	gondoskodik a raktáron levő termékekre vonatkozó speciális követelményekről				
				Á	jelentéseket kimutatásokat készít				
				Á	költségvetést kezeli				
				Á	logikus érvelést alkalmaz				
				Á	megbízható módon végzi munkáját				
				Á	munkavégzéshez kapcsolódó írásbeli jelentéseket elemez				
				Á	rugalmas szolgáltatásnyújtást biztosít				
				Á	számítógép kezelésében jártas				
				S	tárolási kockázatelemzést végez				

Forrás: ESCO (2020), saját szerkesztés

2. melléklet: Európai Unió 2006-ban meghatározott 3 csoportba osztott (vezetői, munka és kulcs) 23 kompetenciája

Kulcskompetenciák	Munkakompetenciák	Vezetői kompetenciák
kommunikáció	rugalmasság	vezetés
számszerűsítési képesség	kreativitás	más emberek motiválása
csoportmunka	kezdeti önálló döntéshozatal	hibából való tanulás
problémamegoldó készség	idegen nyelv ismerete	kapcsolattartás, kapcsolatépítés
tanulás és teljesítmény fejlesztése	magabiztosság	más emberekre való hatás
	kritikus szemlélet	döntéshozatal
	lehetőségek feltárása	az eredményre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás
	felelősségtudat	stratégia előállítás
	cselekvőképesség	etikus hozzáállás

Forrás: European Parlament (2006), saját szerkesztés

3. melléklet: Keller (1999)

Kulcskompetenciák	Munkakompetenciák	Vezetői kompetenciák
kommunikáció	rugalmasság	vezetés
számszerűsítési képesség	kreativitás	más emberek motiválása
csoportmunka	kezdeti önálló döntéshozatal	hibából való tanulás
problémamegoldó készség	idegen nyelv ismerete	kapcsolattartás, kapcsolatépítés
tanulás és teljesítmény fejlesztése	magabiztosság	más emberekre való hatás
	kritikus szemlélet	döntéshozatal
	lehetőségek feltárása	az eredményre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás
	felelősségtudat	stratégia előállítás
	cselekvőképesség	etikus hozzáállás

4. melléklet: Patóné (2006)

Beszerezés területén szükséges kompetenciák	Raktározás területén elvárt kompetenciák	Szállítás, anyagmozgatás területén elvárt kompetenciák	Vállalaton belüli átfogó logisztikához köthető kompetenciák
átfogó látásmód	állóképesség, alkalmazkodó képesség	érzelmi terhelhetőség	információkezelés, szervezettudatosság
csapatépítési képesség	ápoltság, jó megjelenés, áttekintési képesség	műszaki érzék	kezdemenyező készség
ellenőrzés	extrovertáltság, Figyelem		kreativitás
felelősségtudat	konfliktuskezelő képesség		logikus gondolkodás
kifejező készség	következetesség		magabiztos fellépés
kockázatvállalási készség	közvetlenség		minőség tudatosság
komplex gondolkodásmód	megoldó képesség, módszeresség		motiváltság
tárgyaló képesség	rendszeret		munkaszervező képesség
vállalti szinten való gondolkodásmód	szakmai rátermettség		önálló munkavégzés
vevőorientáltság	udvariasság		rugalmasság