



**Gazdálkodástani  
Doktori Iskola**

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Munkácsi Adrienn**

**Kompetenciák az ellátáslánc-menedzsment képzésben  
- hallgatói és munkaerőpiaci nézőpont -  
című Ph.D. értekezéséhez**

**Témavezető:**

**Dr. Demeter Krisztina**

egyetemi tanár

Budapest, 2023

**Ellátásilánc-menedzsment tanszék**

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Munkácsi Adrienn**

**Kompetenciák az ellátásilánc-menedzsment képzésben  
- hallgatói és munkaerőpiaci nézőpont -**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Demeter Krisztina**

egyetemi tanár

© Munkácsi Adrienn

## Tartalom

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása;.....	4
1.1. Témaválasztás relevanciája .....	4
2. A felhasznált módszerek .....	5
2.1. Kutatási terv .....	5
2.2. Kutatási modell.....	5
2.3. Kutatási módszertan .....	6
3. Eredmények, következtetések összegzése.....	13
4. Hasznosításra vonatkozó javaslatok.....	15
5. Főbb hivatkozások.....	16
6. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk.....	18
6.1. Referált szakmai folyóiratok.....	18
6.2. Szakkönyvek, könyvfejezetek és lektorált konferenciakötetben (ISBN és szerk. biz.) megjelent tanulmányok .....	18

## **1. Kutatási előzmények és a téma indoklása;**

Az utóbbi években tapasztalható fejlődés (IoT, AI, digitalizáció) és események (pandémia) hatására a jelenlegi munkakörök a következő években drasztikusan átalakulhatnak, a betöltésükhöz szükséges tudás és képességek egy része szükségtelenné válhat, új képességek iránt viszont megnőhet az igény. Ez a folyamatosan változó világ egyre komolyabb kritériumrendszert támaszt az oktatóval és a potenciális munkavállalóval (hallgató) szemben ahhoz, hogy a munkaerőpiacon sikeres és eredményes munkaerővé váljon.

### **1.1. Témaválasztás relevanciája**

A gazdaságban és ezen belül a logisztikai szektorban végbemenő változások magukkal hozzák a felsőoktatásba bekerülő hallgatók jellemzőinek változásait, amelyek az oktatással szembeni elvárások változását (módszertani változtatások szükségesek) is megalapozzák. Többek között ez is szükségessé teszi a munkáltatók és hallgatók elvárt kompetenciákkal kapcsolatos elgondolásának megismerését, illetve Dubey et al. (2017) érvelése szerint "az ellátási lánc készségihányaira vonatkozó empirikus kutatás kevés" (144. o.), ami szintén jelzi az ilyen jellegű kutatás szükségességét.

A hatékony és sikeres munkaerőpiaci jelenléthez szükséges kompetenciákat eddig csak munkáltató oldaláról vizsgálták, és a két oktatási szintet (OKJ-MSc) nem különböztették meg egymástól.

Egy vállalat versenyképessé válásához és annak fenntartásához szükséges szakmai ismeretek mellett egyre nagyobb hangsúlyt kapnak az un. szoft képességek és azok fejlesztésének fontossága, ami a vállalatok és felsőfokú oktatási intézmények együttműködését mind inkább előtérbe helyezi.

Cél, hogy felkészültebb munkavállalók, kevesebb üres álláshely, kevesebb munkanélküli, növekvő versenyképesség, kisebb elvándorlás, növekvő elégedettség és a kereslet-kínálat között fennálló rés szűkülése legyen tapasztalható a gazdaságban.

Mivel ezen munkáltatói és hallgatói igényekről nem állt rendelkezésre hazai kutatás, ezért kutatásom hiánypótló kutatásnak számít az ellátási lánc vizsgált területein.

Célom, hogy az oktatás során fejlesztett kompetenciák és a munkáltatók igényei között megjelenő különbségeket az ellátási lánc-menedzsment képzésben feltérképezzem és a „Rés” megszüntetésének lehetséges módjait felkutassam.

## 2. A felhasznált módszerek

### 2.1. Kutatási terv

A gyors gazdasági átalakulás, a naponta frissülő elvárások a munkaerőpiacon, folyamatosan kihívások elé állítják mindhárom piaci szereplőt (oktatót, hallgatót, munkáltatót). Ahhoz, hogy ezen kihívásoknak meg tudjunk felelni pl.: nagyfokú rugalmasságra, tanulásra és innovációkra való nyitottságra, komplex látásmódra, motiváltságra, agilitásra (vagyis kompetenciára) van szükség minden szereplőtől. Az a képző intézmény tud piaci elvárásoknak megfelelő hallgatót képezni, mely ezen elvárásoknak meg tud felelni. Fontos látni, hogy a képzésben résztvevő oktatók meghatározó szerepet töltenek be ebben a folyamatban, ezért az ő tájékoztatásuk, felkészültségük frissítése, oktatás-módszertani felkészítése és támogatása is előtérbe került.

A korábban felvázolt kutatási célok megvalósításához első lépésként meghatároztam a központi kutatási kérdést, mely a következő: **KK:** Hogyan javítható a munkaerőpiaci elvárásoknak való megfelelés az oktatási rendszerben előírt fejlesztendő kompetenciák segítségével az ellátásilánc-menedzsment területén?

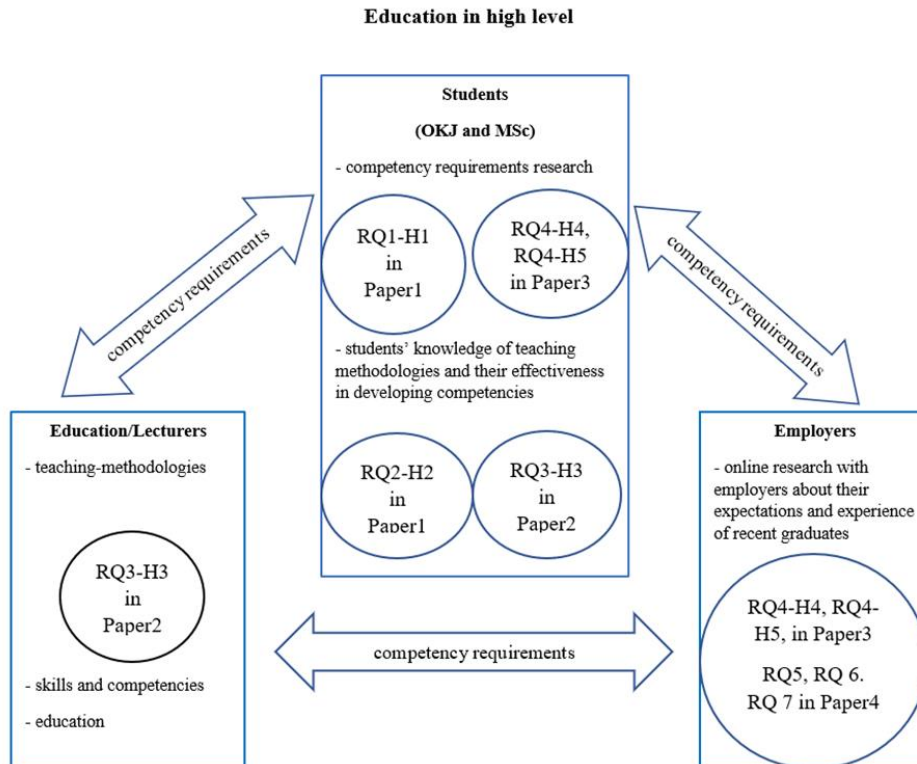
A megjelent publikációkban (Paper 1-2-3-4) szereplő „kisebb” kutatási kérdések, hipotézisek, megválaszolásukhoz alkalmazott módszerek és eredményeik, egymásra épülve szolgálják ezen kutatási kérdés megválaszolását (1.Ábra).

### 2.2. Kutatási modell

A következő 1. ábra segítségével bemutatom kutatási modelletem, mely szemlélteti a reseach plan-ben szereplő „kisebb” kutatási kérdéseim és a vizsgált hipotézisek logikai kapcsolatát is.

A kutatási modelltől jól látható, hogy a témák között szoros a szinergia és így mind a kutatási kérdés megválaszolását szolgálja. A hallgatók véleményének megkérdezése (RQ1, RQ4, H4, H5) és elemzése a velük szemben, vagy tőlük elvárt kompetenciakövetelményekről és az oktatásban alkalmazott módszerekről (RQ2, H1, RQ3, H3) illetve azok hatékonyságának megítéléséről (H2) fontos a képzési struktúra, a KKK meghatározásánál.

## 1. Ábra: Kutatási modell



A munkaerőpiacon való helyálláshoz és a vállalatok versenyképességének fenntartásához elengedhetetlen a munkáltatók tapasztalatának és elvárásainak megismerése, nyomon követése és az ahhoz történő alkalmazkodás mind hallgatói, mind oktatói részről. Az ellátási lánc egyes területein dolgozó vezetők tapasztalatainak és elvárásainak megkérdezése személyes kapcsolatfelvétel után online kérdőívvel történt, mely a RQ5, RQ6, RQ7 kérdésekre adta meg a választ.

### 2.3. Kutatási módszertan

A következőkben először összefoglalóan bemutatásra kerül a 2. tábla segítségével a kutatásokhoz szükséges adatok gyűjtéshez alkalmazott módszertan, majd az egyes kutatási kérdések relevanciája, indoklása és a megválaszolásukhoz alkalmazott technikák.

A válaszok megismeréséhez kevert módszertant (mixed method) alkalmaztunk, mely szekunder és primer információk, illetve kvalitatív és kvantitatív módszerek alkalmazását jelenti. Az adatokat online kérdőív (primer, kvantitatív) illetve szakirodalmi elemzés (szekunder, kvalitatív) segítségével nyertük. Célunk a módszerek egymásra építésével, azok előnyeinek ötvözésével, hogy az adatok megbízhatóságát, érvényességét növeljük. A szakirodalom mélyreható áttanulmányozásával megteremtettük a kérdőívben szereplő megválaszolendő kérdések alapját, melyek segítik kutatási

kérdéseink megválaszolását. További ellenőrzésként az eredményeken statisztikai próbákat (pl. Man-Whitney U próba, szignifikancia vizsgálatot, faktoranalízis, tartalomelemzést stb.) és személyes hallgatói interjúkat végeztünk, hogy a megbízhatóságot még inkább alátámasszuk.

Táblázat 2.: Adatgyűjtéshez alkalmazott módszerek, és alkalmazásuk

Adatgyűjtéshez alkalmazott módszerek	Adatok alkalmazása publikációk szerint
Online kérdőív 110 OKJ-SCM-MSc hallgatóval (primer adat)	cikk 1, 2, 3, 4
Online kérdőív 64 vállalat területi vezetőjével (primer adat)	cikk 4
Személyes interjú 5 Szakértővel / területi vezetővel (primer adat)	cikk 4
Személyes Interjú 3 hallgatóval (primer adat)	cikk 1
Webinárok, konferenciák, szakértők, vezetők előadásain való részvétel (primer adat)	cikk 4
Szakirodalom és elméleti háttér feltárása (szekunder adat)	cikk 1, 2,3,4

Az első két cikk adatbázisát a következő 3. táblázat foglalja össze.

3. Táblázat: Adatbázis az első két cikkhez (RQ1, RQ2, RQ3 és H1,H2,H3)

	person	Person	Gender		Age		
			Female	Male	18-26	27-30	30-
data collection (2017)	OKJ:30 (35%), MSc:56 (65%)	86	61(72%)	17(28%)	77 (90%)	0	9 (10%)

forrás: saját kutatás

Az 1.cikkben „Logisztikai kompetenciák és fejlesztési lehetőségük az oktatásban” a szakirodalomban található kompetenciaelvárásokat alapul véve a logisztikát tanuló hallgatókat kérdeztük meg a szerintük tőlük elvárt kompetenciákról a munkaerőpiacon, illetve az oktatásban tapasztalt kompetenciafejlesztő módszerek ismertségéről és hatékonyságának megítéléséről. Mivel a piaci elvárások folyamatosan változnak és a hallgatóknak ezeknek meg kell felelniük, későbbi folyamatfejlesztési célunk megvalósításához kiindulásnak fontosnak találtuk megismerni véleményüket. Mivel ilyen jellegű kutatás még nem született ezért hiánypótlóak a született eredmények. Kutatásunkhoz két kérdést (RQ1, RQ2) és két hipotézist (H1,H2) fogalmaztunk meg melyek megválaszolásához alkalmazott adatgyűjtési és adatelemzési módszereket mutatja a következő táblázat.

Hipotéziseink (H1, H2) a RQ2-höz kapcsolódnak.

RQ1: A hallgató szerint, milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie az ellátási lánc egyes területein (beszerzés, termelés, raktározás, disztribúció) munkát vállaló szakembernek?

RQ2: A hallgató milyen (digitális) oktatási módszerekkel találkozott / nem találkozott a képzése során, amelyek segítettek nála a munkáltatók által elvárt kompetenciák fejlesztését, és mennyire tartotta hatékonynak ezen módszereket?

H1: A mesterszakos hallgatók a kooperatív oktatási módszereket jobban ismerik, mint az OKJ-sek.

H2: A mesterszakos hallgatók a kooperatív oktatási módszereket hasznosabbnak tartják, mint az OKJ-sek.

4. táblázat: Módszertan az RQ2 és H1, H2 megválaszolásához

methodology of data collection		methodology of data analysis
primer data	secondary data (SD)	Content analysis
Web-based questionnaire (86)	Literatures review	Q-method
Student Interviews with student (3)	KKK	Mann-Whitney U próba

forrás: saját kutatás

A hallgatói vélemények megismerése az oktatási módszerekről és azok hatékonyságának megítéléséről a későbbi folyamatfejlesztési célok eléréséhez rendkívül fontos. A szükséges kompetenciák megfelelő mértékben történő fejlesztése a hallgatók együttműködésével valósítható meg. Ehhez szükség van ezen információk ismeretére is. Az alkalmazott módszertant a fentebb leírtak alapján választottuk meg és itt kiegészítettük személyes hallgatói interjúkkal az eredmények verifikálásához.

2.cikkben: „Logisztikai területeken elvárt kompetenciákat fejlesztő oktatási módszerek elemzése faktoranalízissel” azt vizsgáltam, hogy az oktatás során alkalmazott kooperatív módszereket (amelyeknek már tudtuk az ismertségét és hatékonyságának megítélését) a hallgatók véleményére alapozva lehetne-e csoportokba rendezni, felcserélhetőek-e, helyettesítik, támogatják, kiegészítik-e egymást? A válasz azért is fontos, mert a felsorakoztatott módszerek kompetenciafejlesztő képességének ismeretével és annak variálhatóságának kihasználásával (az adott csoportba/komponensbe kerülők képesek ugyan azt a kompetenciát fejleszteni) az órák színesebbé, érdekesebbé tehetőek az elvárt kompetenciák fejlesztésének megvalósulása mellett. Így a hallgatók és az oktatók is könnyebben elérik céljukat.

RQ3: Az egyes oktatási módszerek hogyan csoportosíthatóak a helyettesíthetőség, a felcserélhetőség, a támogató képesség, vagy a kiegészíthetőség szerint főkomponens elemzés segítségével a hallgatók véleménye szerint?



5. Táblázat: Módszertan az RQ3, H3 megválaszolásához

methodology of data collection		methodology of data analysis
primer data	secondary data (SD)	Content analysis
Web-based questionnaire	Literatures review	Q-method
		principal component analysis, Mann-Whitney U sig,

forrás: saját kutatás

Mivel két különböző szinten (OKJ-MSc) tanuló hallgatói kör töltötte ki a kérdőívet, ami feltételezi, hogy nem ugyan azoknak az elvárásoknak kell majd megfelelniük, így a következő feltételezéssel éltem:

H3: Van eltérés az egyes főkomponensekbe tartozó módszerek megítélésében az OKJ-sek és a mesterszakosok között.

A korábban összegyűjtött adatokra alapozva főkomponens elemzéssel egészítettem ki a kooperatív oktatási módszerekről kialakult képet. Ellenőrzésként megvizsgáltam a Mann Whitney próba szignifikancia szintjét is. Eredményül megállapítható, hogy érdemes volt az elemzést elvégezni és a komponenseket létrehozni, mert a hipotézis csak részben igazolódott be. Mely alapján kijelenthetjük, hogy az online alkalmazások, a szituációs játék, a rövid videók, a csoportmunka, a projektmódszer, a beszélgetés oktatási céllal, a vita és a csoportos házi feladat készítés módszerét az OKJ-s hallgatók hatékonyabbnak értékelik a munkáltatók számára fontos kompetenciák fejlesztésének aspektusából.

3.cikkben „A hatékony ellátási lánc megvalósulásához szükséges kompetenciák hallgatói és munkaerőpiaci szemszögből”, célom a hallgatók látókörének bővítése véleményük hazai és nemzetközi kutatások eredményeinek ütköztetésével. A vizsgált kérdés (RQ4) fontosságát bizonyítja, hogy a hallgatói vélemények megdőlése, vagy alátámasztása nagy mértékben segítheti a korábban említett piacképes hallgató képzésének formálását, mind a KKK, mind a fejlesztendő kompetenciáik, illetve az alkalmazott módszertan tekintetében. Ha a hallgató ismeri a piaci elvárásokat és az azoknak való megfelelés módját, a tapasztalat szerint nagyobb elköteleződést mutat tanulmányaiban.

Az RQ4 ezért: Van-e eltérés az ellátási lánc egyes területein elvárt kompetenciák megítélésében a friss nemzetközi munkaerőpiaci kutatások (EU, ESCO) és a BCE-ELM hallgatói között? 110 BCE-MSc-ELM hallgató vett rész a kutatásban két időpontban összesen. Az eredményeken szignifikancia vizsgálatot is végeztünk.

6. Táblázat: Adatbázis az RQ4 és H4, H5-hez a 3.cikkben

	%	Person	Gender		Age		
			Female	Male	21-23	24-26	27-30
I. data collection (2017)	49	54	40	14	10	44	0
II. data collection (2020)	51	56	35	21	28	26	2
sum	100	110	75 (67,6%)	35 (32,4%)	38 (34,6%)	70 (65,38%)	2 (0,02%)

forrás: saját kutatás

7. Táblázat: Adatgyűjtés módszertana az RQ4 és H4, H5 kérdésekhez

methodology of data collection		methodology of data analysis
primer data	secondary data (SD)	Contentanalysis
Web-based questionnaire	Literatures review	Q-method
	EU, ESCO	sig.analysis

forrás: saját kutatás

A hipotézisek (H4, H5) megválaszolásához a szakirodalomban megtalálható adatokhoz képest lényegesen többet sikerült elérni, hiszen a hallgatóknak egy 1-100ig terjedő skálán kellett megadniuk válaszaikat, ami szintén hiánypótlónak nevezhető. Az adatokon végzett szignifikancia vizsgálat segítette az eredmények összemérhetőségét és a hipotézisek alátámasztását, melyek a következők voltak:

H4: 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.

H5: 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.

Eredményeink tükrében a felállított H4 hipotézist elfogadtuk. 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 H5 hipotézist is elfogadtuk. Tehát a tárgyalási képesség és a kommunikációs képesség szignifikánsan magasabb értékei a beszerzési vezetőnél alátámasztják a hallgatók tájékozottságát a munkaerőpiaci elvárásokkal kapcsolatosan.

A 4.cikkben „Hallgatói kompetenciák az ELM területén: Elvárások vs. valóság” vizsgáltam a következő kutatási kérdéseket:

K5(RQ5): Milyen kompetenciákat várnak el a munkáltatók a frissen végzett hallgatóktól?

K6(RQ6): Mit tapasztalnak a munkáltatók a frissen végzett hallgatók kompetenciával kapcsolatosan?

K7(RQ7): Mely kompetenciák esetében látnak eltérést a munkáltatók az elvárások és tapasztaltak között?

A SCM területein folyamatosan és szinkronban tapasztalható munkaerőhiány és munkanélküliség teremtette meg ezen kutatás relevanciáját. Jelentőségét még inkább növeli, hogy hazai kutatás nem áll rendelkezésre, pedig mind inkább előtérbe kerül az ipar és az oktatás együttműködésének fontossága. Az iparágban a kereslet-kínálat között húzódó szakadék talán egy kis mértékben csökkenthető ezen

kutatás eredményeinek figyelembevételével. A kutatáshoz az SCM egyes területein dolgozó vezetőket kérdeztem meg személyes kapcsolatfelvétel után online kérdőívvel. A választott érintettek sokszor több területet is irányítanak egyszerre, mely válaszaiknak még nagyobb súlyt ad. Összesen 101 válasz született, melynek megoszlását az x táblában követhetjük nyomon. Az alkalmazott módszertanok az X táblában kerültek bemutatásra.

8. Táblázat: A választ adó szakértők eloszlása területenként. Az RQ5, RQ6, RQ7 megválaszolásához

Procu- re-ment	Ware- house	Manufac- turing	Distri- bution	Reverse	Logistics and distribution managers	Other fields of SCM	Sum
12 (12%)	20 (20%)	10 (10%)	17 (17%)	2 (2%)	27 (26%)	13 (13%)	101 (100%)

forrás: saját kutatás

9. Táblázat: adatgyűjtés módszertana az RQ5, RQ6, RQ7 megválaszolásához

methodology of data collection		methodology of data analysis
primer data	secondary data (SD)	Contentanalyse
Web-based questionnaire	Literatures review	Q-method
Interviews with professionals	EU, ESCO	sig.analyse
Webinars, conferences, professional's presentations		

forrás: saját kutatás

Mivel a vizsgált szektor válaszadási hajlandósága nagyon alacsony, ezért szükség volt a személyes felkeresésükre, aminek eredményeként sikerült az online kérdőívet kitölteniük. A konferenciákon elhangzott kerekasztalbeszélgetések, előadások, személyes interjúk mind a szakirodalomban található információkat erősítették vagy egészítették ki azt. Ez alátámasztotta a kérdőívünkben vizsgált kompetenciák relevanciáját, és segítette a kutatási kérdések megválaszolását. Az eredményeken végzett szignifikanciavizsgálattal az adatok összemérhetőségét és kutatási kérdésünk megválaszolását értük el.

A következő 10. táblázat az érintettek kutatásban való részvételének módját segít áttekinteni.

10.Táblázat: Alkalmazott módszertan az érintetti körök aspektusából

Hallgatók megkérdezése	Munkáltatók megkérdezése	Oktatási rendszer, Oktatók aktivizálása (terv)
Online kérdőív alkalmazásával (A kérdőív linkjének FB csoportokban és Teams felületen való megosztásával)	Online kérdőív segítségével (Emailben elküldéssel, LinkedIn-en megosztással)	Hallgatók véleménye az oktatási módszerekről Személyes prezentáció a kutatási eredményekről: kutatási fórumokon, értekezleteken, kerekasztal beszélgetések
Személyes interjúval	Személyes megkereséssel, vendégelőadás tartásával, együttgondolkodás	Kutatás eredményeinek megosztásával szóban, publikációkkal
Terv: Együtt gondolkodás		Terv: lecturers aktív részvételével együtt gondolkodás, fejlesztési folyamatok kialakítása

forrás: saját kutatás

Az együtt gondolkodást és folyamatok fejlesztését, kialakítását az 'actionresearch' területén kívánom majd alkalmazni, mint a kutatás további lehetséges lépését.

A kutatási eredmények validálását szolgálja a hallgatókkal – oktatókkal – munkaadókkal folytatott együtt gondolkodás, kerekasztal beszélgetések, fórumokon való részvétel.

### 3. Eredmények, következtetések összegzése

Kutatásaim alapján a következő következtetésekre jutottam.

A szakirodalom alapján feltárt elvárt kompetenciák nagy többsége fejleszthető az oktatásban, ami indokoltá teszi ezek, illetve a kooperatív oktatási módszerek ismeretét és használatát az oktatói körökben is. A mesterszakos hallgatók is ismerik a vizsgált módszereket, ami segíti őket a piacon elvárt képességek, készségek elsajátításában. A módszerek rugalmasan illeszthetők a képzések minden szintjéhez pl. OKJ-MSc és formájához, hiszen a vizsgált kompetenciák nagy része általánosnak mondható. A hallgatók elmondása alapján az online tanulást segítő alkalmazásoknál nem feltétlenül a módszertannal, sokkal inkább annak alkalmazási módjával és lehetőségeivel van probléma. A sikeres párosítás (fejlesztendő kompetencia - módszer) eredményeképpen elérhető a kívánt kompetencia megfelelő szinten és mivel az egyes komponensekbe tartozó módszerek felcserélhetőek azok egymás támogatójaként-kiegészítőjeként kezelhetőek, nagyfokú rugalmasságot biztosítva ezzel az alkalmazónak. A mesterszakosok megítélése alapján, a vállalaton belüli átfogó logisztikához köthető kompetenciák fejlesztését szolgáló első főkomponenshez tartozó módszerek (csoportmunka, szituációs játék, rövid videók, projekt módszer, vita, beszélgetés oktatási céllal, online-alkalmazások, csoportos házi feladat készítés) kevésbé alkalmasak az elvárt kompetenciák fejlesztésére és csak itt figyelhető meg a módszerek hatékonyságának differenciált megítélése. Véleményem szerint, ha ezeket a módszereket többször alkalmazzuk az órákon, a módszerek hatékonyságát újra/átértékelheti a hallgató és az eredményességet pozitív irányba mozdíthatná. Eredményeink kimutatták az eltérést az elvárt és elvártnak hitt kompetenciák között. Legmeglepőbb eredményt a prezentációs készség mutatta. Tehát vannak területek és kompetenciák, amelyek fontosságát, megítélését a hallgatókban tudatosítani, fejleszteni kell, hogy piacképes munkavállalókká váljanak.

Az általunk vizsgált 17 kompetencia, mint ernyőfogalmak alá lehet rendezni az ESCO szerint elvárt kompetenciákat a beszerzési, termelési, raktározási, disztribúciós és logisztikai területekről. Ezek a csoportok így, több műveletet/tevékenységet magukba foglalóvá váltak, melyek fejlesztésével több területen is hozzásegíthetjük hallgatóinkat a munkaerőpiaci sikerek eléréséhez.

A vizsgált kompetenciák nagy része olyan készség, képesség, amely a vezetőktől általánosan elvárhatóan 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.

A munkaerőpiacon végzett kutatás alapján elmondható, hogy a leginkább elvárt kompetenciák az alázat, a pozitív hozzáállás, agilitás, motiváltság, innovációra, változásra való nyitottság képessége, ütemezési készség, időmenedzsment (munkának), kíváncsiság, szoftverek és IT eszközök

használatának képessége, kreativitás, együttműködés biztosításának készsége. Ezek az elvárt kompetenciák tükrözik a környezet dinamikus változásait, amelyek rugalmasságot és gyors alkalmazkodást követelnek meg a munkavállalóktól. Ráadásul a számítógépes ismeretek az egész gazdaság digitális átalakulása miatt rendkívül fontossá váltak. Legkevésbé elvárt tulajdonságok közé főképp vezetői tulajdonságok kerültek, mint betanítási készség, előrejelzés készítésének képessége, irányítási-vezetési készség, szakmai hálózatok létrehozásának képessége, szerződések létrehozásának képessége, toborzás elősegítésének képessége. Véleményünk szerint ezeket a kompetenciákat a munka során lehet a legjobban fejleszteni, és a friss diplomások általában nem vezetőként kezdenek, így ezeket a képességeket úgysem várják el tőlük.

A munkáltatók tapasztalata szerint a hallgatók a legjobb teljesítményt a szoftverek és informatikai eszközök használatának képessége, a kíváncsiság, a pozitív hozzáállás, az agilitás és az innovációra és változásra való nyitottság terén mutatják. Fontos eredmény, hogy az önbizalom is viszonylag erős. A szignifikancia vizsgálat alapján hat kompetencia (toborzás elősegítésének képessége, adminisztrációs készség, önbizalom, előrejelzések készítésének készsége, szerződések létrehozásának képessége, szakmai hálózatok létrehozásának képessége) kivételével az elvárások és tapasztalások között szignifikáns eltérés tapasztalható.

#### 4. Hasznosításra vonatkozó javaslatok

Kutatási eredmények alapján érdemes megfontolni a nagyobb figyelmet az oktatásmódszertani kérdéseknek, hiszen a mai tanulók már egészen mást – leginkább azonnal használható tudást – várnak el figyelmet lekötő módon.

Ha bevonnánk őket a KKK újragondolásába, vagy a kompetenciák fejlesztési folyamatába pl. workshopok, talán még inkább kiszélesedne látóköriük és növekedne az elköteleződésük a tanulás mellett. Az általuk tett javaslatok, ötletek nem csak az oktatásban alkalmazott módszertan mélyebb szintű ismeretét, hanem a munkaerőpiacon végzett kutatások eredményeinek átlátását is megkövetelné tőlük. Ezért először a javaslatuk megtételéhez szükséges információkról tájékoztatnám őket - mint kutatások eredményei, illetve oktatásmódszertan -. A javaslatokat oktatók, vállalati szakemberek (az SCM területeiről) külön-külön és közösen is értékelnék és a legjobb implementálásra kerülhetne a tantervbe.

Az oktatók bevonása az átalakítási folyamatba pl. kerekasztal-beszélgetésekkel, közös gondolkodással, mely az eredmények ismertetése után egyrészt segítheti őket az órákon alkalmazott kompetenciafejlesztő módszerek megválasztásában, alkalmazásában, másrészt növelheti a képzés hatékonyságát, és segíthet a piaci elvárásokhoz igazítani a hallgatói elképzeléseket, tehát könnyebb lenne az összhang megteremtése a felek között. Az oktatók módszertani támogatása mindeközben folyamatos lenne.

A duális partnerek és más érintett vállalatvezetők bevonása a fejlesztési folyamatba rendkívül fontos lenne, mert ha a cél a piacképes hallgató képzése, akkor egyrészt ismerniük kell a hallgatói percepciókat a tőlük elvártakkal kapcsolatosan, másrészt megismertethetnék a valós elvárásaikat a hallgatókkal. A kapcsolatteremtésnek számtalan formája lehet, úgy, mint felkérés vendégelőadás tartására, vállalatlátogatások, nyílt napok, tananyagkidolgozásba vállalati szakemberek bevonása, vállalati esettanulmányok megoldása, közös problémafeltárás, elemzés, megoldás, workshopok céges szakemberek bevonásával, gamifikáció, szakmai versenyeken való részvétel egyetemi, hazai és nemzetközi szinten stb. Ezek segíthetik a hallgatók látókörbővítését a várható elvárásokról, illetve munkáltatók fel tudnak készülni a frissen végzett hallgatók fogadására pl. célirányos tréningekkel, mentorprogrammal.

A következőkben néhány javaslat olvasható az elvégzett kutatások továbbfejlesztésére, kiegészítésére.

## 5. Főbb hivatkozások

Bajzáth et al. (2017): Bajzáth Angéla, Czető Krisztina Kálmán Orsolya, Lénárd Sándor, Lukács István, Rapos Nóra, Seresné Busi Etelka, Szivák Judit, Tókos Katalin Szerk.: Lukács-Derényi Kézikönyv a képzési programok tanulási eredményeken alapuló fejlesztéséhez, felülvizsgálatához Retrieved: 2018.05.01 Electronic resource URL: [https://semmelweis.hu/oktatasmodszerteran/files/2018/09/Derenyi\\_kezikonyv2017ISBN\\_teljes\\_webre.pdf](https://semmelweis.hu/oktatasmodszerteran/files/2018/09/Derenyi_kezikonyv2017ISBN_teljes_webre.pdf)

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. Retrieved: 2020.06.30 Electronic resource URL: <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>

Bozkurt (2009): Tulay Bozkurt (2009): Determination of Individual Competencies By Statistical Models, Retrieved: 2020.06.30 Electronic resource URL: DOI:10.13140/RG.2.2.18900.19846

Csapó (2003): Csapó Benő (2003): A tudás és a kompetenciák. In: MONOSTORI Anikó (szerk.): A tanulás fejlesztése. Budapest, Országos Közoktatási Intézet, 65-74.

Csapó (2004): CSAPÓ Benő (2004): Tudás és iskola. Budapest, Műszaki Kiadó.

Dweck et al. (2014): Dweck, C., Walton, G. M., & Cohen, G. L. (2014). *Academic Tenacity: Mindsets and Skills That Promote Long-Term Learning*. Seattle, WA: Bill & Melinda Gates Foundation. Retrieved: 2022.07.01 Electronic resource URL: <https://eric.ed.gov/?id=ED576649>

ESCO (2020): Kompetenciák, Retrieved: 2020.01.06. Electronic resource URL: <https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/Competence>

Falus (2006): Falus, I. (2006). A kompetencia fogalma és a kompetencia alapú képzés tervezése. *Társadalom és Gazdaság*, 28(2), Article 2. <https://doi.org/10.1556/TarsGazd.28.2006.2.3>

Falus et al. (2009): 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, szerk.: Szegedi E., Komáromi Nyomda és Kiadó Kft.

Falus-Ollé (2008): Falus I., & Ollé J. (2008). *Az empirikus kutatások gyakorlata*. Nemzeti Tankönyvkiadó.

Kagan-Kagan (2010): Kagan, S. – Kagan, M. (2010). *Kagan Cooperative Learning*. Budapest, Magyarország: Önkonet Kiadó.

Karcsics (2012): Karcsics É. (2012). Vezetőkkel szemben támasztott munkaerőpiaci kompetenciaelvárások a Heti Világgazdaság és a The Economist álláshirdetéseinek elemzése alapján. *Vezetéstudomány*, 53(1), 31–44.

Keller (1999): Keller, K. (ed.) (1999). *The growth and development of logistics personnel*. Oak Brook, Il: Council of Logistics Management.

Kotzab et al. (2018): Kotzab, H., Teller, C., Bourlakis, M., & Wünsche, S. (2018). Key competences of logistics and SCM professionals – the lifelong learning perspective. *Supply Chain Management*, 23(1), 50–64. Retrieved: 2022.07.01 Electronic resource URL: <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2017-0079>

KSH (2018): Ipari termelés növekedése, Gyorstájékoztató, Ipar, 2018. április. letöltve: 2018.10.01 <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ipa/ipa1804.html>

Losonci et al., (2018): Losonci, D., Kása, R., Szántó, R., & Lénárd, E. (2018). Managers' competences in lean production context. In *Preprints of the Twentieth international working seminar on production economics*. Innsbruck, Austria: ISIR Summer School

Mihalkovné (2014): Mihalkovné Szakács K. (2014). Vállalkozási ismeretek oktatása vs. vállalkozói kompetenciák fejlesztése. *Vezetéstudomány*, 45(10), 49–57.



OECD skills strategy (2019): Retrieved: 2023.04.10 Electronic resource URL: [https://www.oecd.org/skills/centre-for-skills/The\\_Learning\\_Society.pdf](https://www.oecd.org/skills/centre-for-skills/The_Learning_Society.pdf)

Pató et al. (2021): Pató, B. S. G., Kovács, K., & Abonyi, J. (2021). A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciacserélődésre. *Vezetéstudomány*, LII(January), 56–70. <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/569>

Patóné, (2006): Pató Gáborné Szűcs B. (2006). Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben (Competences, tasks in logistics systems) (Doktori (PhD) értekezés). Pannon Egyetem, Pécs, Magyarország.

Rakaczkíné (2008): Rakaczkíné Tóth Katalin (2008): A kompetencia kihívásai – Szemléletváltás az oktatásban és a tanári felkészítésben. Budapest, Szaktudás Kiadó Ház. 15-22. p.

Spencer – Spencer (1993): Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competencies at work* (p. 4). New York, NY: John Wiley

Spencer et al. (1994) L. M. Spencer, D. C. McClelland, and S. M. Spencer, (1994) *Competency Assessment Methods: History and State of the art*, Hay/McBer Research Press, Boston, MA, USA

## **6. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk**

### **6.1. Referált szakmai folyóiratok**

1. Munkácsi Adrienn – Demeter Krisztina (2019): Logisztikai kompetenciák és fejlesztési lehetőségük az oktatásban (Competencies of logistics and their potential for development) Vezetéstudomány/Budapest Management Review L . Évf. 2019. 7-8. Szám/ Issn 0133- 0179 Doi : 10.14267/ Vez Tud.2019.07.05
2. Munkácsi Adrienn (2020): Logisztikai területeken elvárt kompetenciákat fejlesztő oktatási módszerek elemzése faktoranalízissel (Analysis of educational methods developing expected competencies in the logistics field by factor analysis)  
Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok folyóirat, VI. évfolyam 2020. 1.számában)
3. Munkácsi Adrienn (2021): Competencies required for the implementation of an efficient supply chain from the perspectives of students and the labour market (A hatékony ellátási lánc megvalósulásához szükséges kompetenciák hallgatói és munkaerőpiaci szemszögből) Budapest Management Review LII. évfolyam 2021. 5. szám
4. Munkácsi Adrienn (2023): Student competencies in Supply Chain Management: Expectations and reality (Hallgatói kompetenciák az ELM területén: Elvárások vs. valóság) European Journal of Contemporary Education 2023. 12(3)

### **6.2. Szakkönyvek, könyvfejezetek és lektorált konferenciakötetben (ISBN és szerk. biz.) megjelent tanulmányok**

1. Munkácsi Adrienn (2022): A hatékony ellátási lánc megvalósulásához szükséges kompetenciák hallgatói és munkaerőpiaci szemszögből  
In: Obádovics, Csilla; Resperger, Richárd; Széles, Zsuzsanna (szerk.) PANDÉMIA – FENNTARTHATÓ GAZDÁLKODÁS – KÖRNYEZETTUDATOSSÁG, Konferenciakötet  
Sopron, Magyarország: Soproni Egyetemi Kiadó (2022) 485 p. pp. 420-441, 22 p.
2. Munkácsi, Adrienn (2019): Az ellátási lánc egyes területein elvárt kompetenciák a logisztikát tanulók szemszögből In: Resperger, Richárd; Czeglédy, Tamás (szerk.) MODERN GAZDASÁG, OKOS FEJLŐDÉS Nemzetközi Tudományos Konferencia. Sopron, 2019. november 7. – Konferenciakötet, Soproni Egyetem Kiadó (2019) 653 p. pp. 215-236, 22 p.

3. Munkácsi, Adrienn; Kazainé, Ónodi Annamária (2019): A csoportmunka szerepe a logisztikus hallgatók oktatásában In: Kőszegi, Irén Rita (szerk.) III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Versenyképesség és innováció, Kecskemét, Magyarország: Neumann János Egyetem Kertészeti és Vidékfejlesztési Kar (2019) 1,175 p. pp. 385-390, 6 p.

4. Munkácsi, Adrienn; Kazainé, Ónodi Annamária (2018): Challenges and methods of the 21st century in logistics education, In: Tibor, János Karlovitz (szerk.) Some Recent Research from Economics and Business Studies, Komárno, Szlovákia: International Research Institute (2018) pp. 211-222, 12 p.