

Pató Gáborné Szűcs Beáta¹

MUNKAKÖRI LEÍRÁSOK LOGISZTIKAI KERETRENDSZERBEN²

JOB DESCRIPTIONS IN LOGISTICAL FRAMEWORK

DOI: 10.30583/2019/1-2/095

Kivonat:

A munkaköri leírások strukturálása, nagyon fontos feladat, hiszen ezáltal válik átláthatóvá, követhetővé, rendszerezetté a dokumentum. A logisztikai gondolkodásmód rendszerszemlélete jó kiindulási alapot tud adni, nemcsak magának a logisztikai folyamatok, feladatok ellátásának, de a 7M/9M logisztikai definíciót segítségül hívva más funkcionális területeknek is, mint pl. a marketingnek, HR-nek és a HR-en belül a munkaköri leírások készítésének is.

Különösen fontos napjainkban a logisztikai személet alkalmazása a Magyar Honvédségen belül, hiszen jelenleg is folyik a fegyverzetének korszerűsítése, valamint a logisztikai támogató- és ellátórendszerek fejlesztése a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési program keretében, amely még inkább ráirányítja a figyelmet a logisztika fontosságára és a rendszerszemléletet támogató keretrendszerére.

A tanulmány célja a gyakorlatban is alkalmazható - empirikus kutatási eredményeken alapuló - munkaköri leírási séma közreadása, melynek elméleti hátterét, keretrendszerét a logisztika 9M definíciója határozza meg.

Kulcsszavak: munkaköri leírások, logisztika, logisztika 9M definíciója, emberi erőforrás, Magyar Honvédség korszerűsítése, PaTeNt[©] JD5T^{©3} 2D formanyomtatványa

¹ Pató Gáborné Szűcs Beáta, Pannon Egyetem, egyetemi docens
ORCID: 0000-0002-3009-3012

² A tanulmány az EFOP-3.6.1-16-2016-00015: A Pannon Egyetem átfogó intézményfejlesztése az intelligens szakosodás elősegítése érdekében pályázat keretében valósul meg.

³ A munkaköri leírás kidolgozásának alapjául szolgáló alapmodell elnevezése PaTeNt[©] (Pató Tetrahedrons of interNational Theory). Az alapmodellből kidolgozott munkaköri leírás modelljének a neve JD5T[©], vagyis "5 Tetrahedrons of Job Description" (PaTeNt[©] JD5T[©])

Abstract:

The structuring of job descriptions is of high importance, as it makes the document transparent, traceable and systematised. The system approach of logistical thinking can provide a good starting point not only for the logistical processes, but also with the help of the 7R/9R definitions, for other functional areas as well, e.g. marketing, HR, and job descriptions of HR.

Today, the application of logistical attitudes is also particularly important within the Hungarian Defence Forces. There is an ongoing process of upgrading armaments and developing logistical support systems under the Zrínyi 2026 program, which draws attention to importance of logistics and to the framework supporting the system approach.

The aim of this study is to develop a job description template, based on the empirical research result, which can be applied in practice. The theoretical background, framework of this job description template is defined by the logistical 9R.

Keywords: job description, logistics, definition of logistical 9R, Human Resources, modernization of the Hungarian Defence Forces, 'Pa-TeNt' JD5T^{©2} 2D template

Bevezetés

A logisztika hatással van a gazdaság számos aspektusára. A globalizálódó világunkban megjelenő és egyre inkább felgyorsuló változások, vevői elvárások mind újabb és újabb kihívások elé állítják a logisztikát. Ugyanakkor a logisztikában rejlő fejlődési készség jelentős mértékben hozzájárul a gazdaság növekedéséhez. Ez a növekedés befolyásolja a munkaerő-piacot is, ami magasabb foglalkoztatási rátához vezet.

A logisztika azonban nemcsak összgazdasági szinten játszik fontos szerepet, hanem a vállalatok életében és a honvédségben is. A logisztika versenyképességet jelent, és versenyelőnyhöz juttatja a szervezeteket, ugyanakkor gondolkodásmódja, rendszerszemlélete, több más funkcionális területre kiterjesztve, szinergiához, egységes látásmódhoz vezet.

1. A logisztikai gondolkodásmód kiterjesztése a munkaköri leírások strukturálására

A logisztika egyik legelterjedtebb definíciója az 5M, 6M, majd később a 7M és a 9M definíció. Az 5M definíció Plowman szerint (in Stock - Lambert, 1987) a megfelelő terméket, a megfelelő helyen, megfelelő időben, megfelelő állapotban, megfelelő áron/költségen kell fogyasztásra kínálni. Ezen megfelelések közül az ár/költség Drucker (Drucker, 1962 in Stock - Lambert, 1987) állítása szerint úgy alakul, hogy minden egyes amerikai dollár fele (50 centes elmélet) a vállalat olyan költségeit fedezi, amelyek az áru késztermékké való átalakulása utáni folyamatok által merülnek fel.

A LOGISZTIKA „MEGFELELŐSÉGI” DEFINÍCIÓINAK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

1. számú táblázat

LOGISZTIKA-DEFINÍCIÓK				
	Logisztika 5M definíciója (Plowman in (Stock – Lambert, 1987; Mentzer - Flint – Hult, 2001)	Logisztika 6M definíciója (Plowman in (Stock – Lambert, 1987; Mentzer - Flint – Hult, 2001; Shumaev, 2015)	Logisztika 7M definíciója (Russel, 2007; Shapiro, 1985 in Russel, 2000)	Logisztika 9M definíciója (Szegedi, 2008, alapján)
1.	megfelelő terméket	megfelelő terméket	megfelelő terméket	megfelelő terméket
2.	megfelelő helyen	megfelelő helyen	megfelelő helyen	megfelelő helyen
3.	megfelelő időben	megfelelő időben	megfelelő időben	megfelelő időben
4.	megfelelő állapotban	megfelelő állapotban	megfelelő állapotban (Russel, 2007) megfelelő minőségben (Shumaev, 2015)	megfelelő állapotban (Russel, 2007) megfelelő minőségben (Shumaev, 2015)
5.	megfelelő áron/költségen	megfelelő áron/költségen	megfelelő áron/költségen	megfelelő áron/költségen
6.		megfelelő mennyiségben (Shumaev, 2015)	megfelelő mennyiségben	megfelelő mennyiségben
7.			megfelelő vevőnek	megfelelő személy/nek
8.				megfelelő információt
9.				megfelelő energia

(saját szerkesztés)

Ezek a megfelelések – kiváltképp Drucker megállapítását is figyelembe véve – a logisztikai működés optimalizálását tűzik ki célul. Ezeknek a megfeleléseknek kell teljesülniük a logisztika működése során. Ezek a megfelelések egy kritériumrendszernek is tekinthetők, amely a logisztika működésének minőségét írja le.

A logisztika „megfelelési” kritériumokat tartalmazó definíciójának fejlődése az 1. táblázatban kerül összefoglalásra.

A táblázatból kiolvasható, hogy a 7M definíciónál a kiindulási alapot jelentő 5M és 6M definícióhoz képest a „megfelelő vevőnek” kritérium kerül be kiegészítésként. A 9M definíciónál a „megfelelő információ” és a „megfelelő energia” kritériumokkal bővül a meghatározás.

A logisztika 5-6-7-9 megfelelésének való helytállás nemcsak a logisztika számára tartogat kihívásokat - és megfelelés esetén jelent elégedettséget -, hanem más vállalati funkcionális területek számára is. Bizonyára ezért is olyan népszerű a logisztika „megfeleléseinek” kiterjesztése más funkcionális területekre is. Ilyen terület például a marketing (Stock - Lambert, 1987), az emberi erőforrás menedzsment is (Pató, 2015), de kiterjesztették már magára a logisztikai kutatásra is és a kutatásokon alapuló tanulmányok módszertani megfelelésének vizsgálatára is.

2. A logisztika „megfelelési” definíciójának kapcsolata a HR-rel és a munkaköri leírásokkal

A szervezetek működéséhez különböző erőforrások szükségesek. Amíg a logisztikában elsősorban az anyagi erőforrások kerülnek előtérbe, addig a HR területén az emberi erőforrásoknak kell különböző megfelelésekkel rendelkezniük. Egyes tanulmányok (Hegedűs, 2018) már azt is megemlítik, hogy az ember mára a „legfontosabb termelési tényezővé vált”, amit számos hatás eredményezhet.⁴

A logisztika 5M/6M/7M/9M definíciója így az emberi erőforrás menedzsmenttel és a szervezetek zavartalan működésében jelentős szerepet játszó munkaköri leírások dokumentumának struktúrájával is párhuzamba hozható.

⁴ Léteznek olyan hivatások/foglalkozások (pl. önkéntes haderő), amelyek esetében, napjainkban körvonalazódnak a tradíció és a modernizáció „elvárásai”. (Krizsai, 2018), ugyanakkor pl. a honvédségnél az erőforrásokkal szemben, mindvégig a minőség szemlélet áll a középpontban (Turcsányi, 2008).

Amennyiben a logisztikai gondolkodásmódunkat kiterjesztjük a humán tőkére, és a logisztika 9M definíciójának analógiájára a humán tőkére vonatkoztatott megfogalmazást alkotunk az embert állítva a középpontba, akkor állíthatjuk, hogy

- a megfelelő helyen,
- a megfelelő időben,
- a megfelelő minőségben,
- a megfelelő állapotban,
- a megfelelő vállalati információk alapján,
- a megfelelő munkavállaló,
- a megfelelő munkáltatónál,
- a megfelelő kompetenciákkal, megfelelő mennyiségben
- a megfelelő áron/költségen rendelkezésre állva, versenyképességet jelenthet a vállalat számára. (Pató, 2015, 2018 alapján).

A LOGISZTIKA ÉS HR „MEGFELELŐSÉGI” DEFINÍCIÓINAK ÖSSZEKAPCSOLÁSA

2. számú táblázat

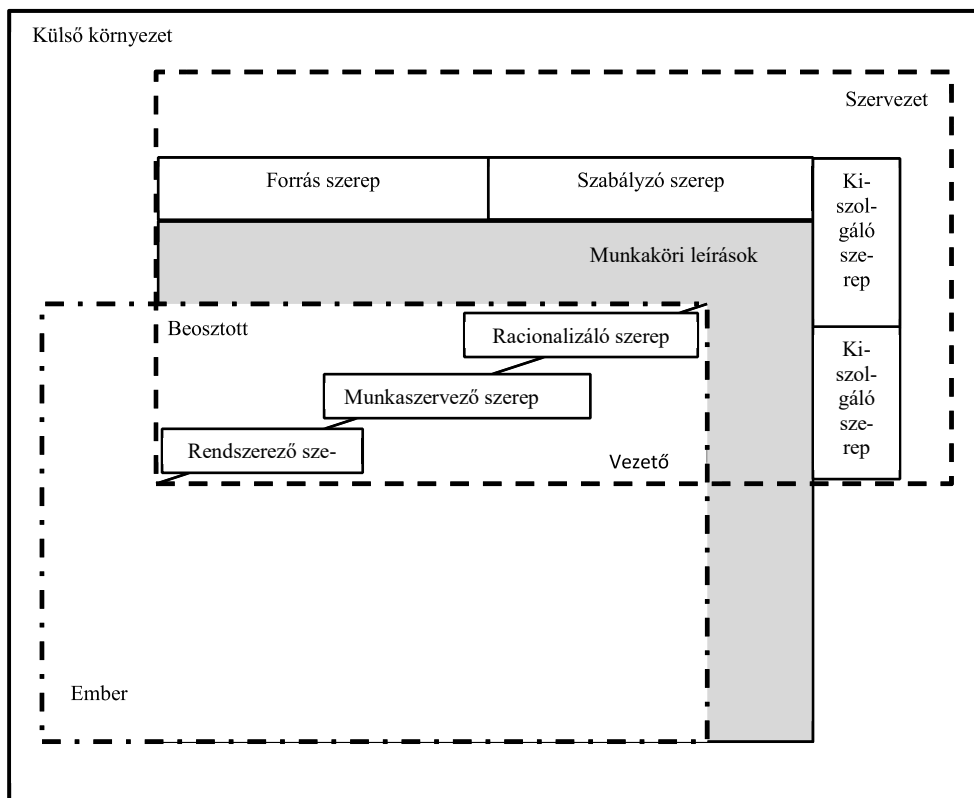
Logisztika és HR 9M kapcsolata		
	Logisztika 9M definíciója (Szegedi, 2008 alapján)	HR megfelelőségei (Pató, 2018 alapján)
1.	megfelelő terméket	megfelelő munkavállalót (felelősség)
2.	megfelelő helyen	megfelelő helyen
3.	megfelelő időben	megfelelő időben
4.	megfelelő állapotban/mi- nőségben	megfelelő állapotban (pillanatnyi kvalifi- káció - jövőbeli lehetőség) megfelelő minőségben
5.	megfelelő áron/költségen	megfelelő áron/költségen
6.	megfelelő vevőnek/fel- használónak	megfelelő munkáltatónál (jogkör)
7.	megfelelő információt	megfelelő vállalati információk alapján (feladatok)
8.	megfelelő mennyiségben	megfelelő kompetenciákkal, megfelelő mennyiségben (szükséges kompeten- ciák, tudás, gyakorlat, motiváltság, elkö- telezettség)
9.	megfelelő energia	

(saját szerkesztés)

Mindenkinek, aki a vállalatok életében a szervezeti cél megvalósításában részt vesz, ismernie kell a munkaköri leírások dokumentumát és a munkaköri leírások jellemzőit, ezért ezeket a megfelelőségeket fontos a munkaköri leírásokban is rögzíteni. A munkaköri leírások jól jellemezhetők:

- az általuk elérni kívánt célokkal (amelyeket a szervezeti cél határoz meg),
- a munkaköri leírások 7 szervezeti szerepével (szabályozó szerep, forrás szerep, rendszerező szerep, racionalizáló szerep, munkaszervező szerep, kiszolgáló szerep, összekötő „híd” szerep),
- a munkaköri leírások dokumentumának 7 megfelelőségi kritériumával, és
- a 9 főcsoportba sorolható tartalmi elemeivel.

A munkaköri leírás szervezeti szerepei közötti kapcsolatot, a 1. sz. ábra szemlélteti.



1. számú ábra. A munkaköri leírások szerepe (saját szerkesztés)

A logisztikai gondolkodásmód kiterjesztésével nemcsak a humán tőke meghatározottsága írható le, hanem a munkaköri leírások 7 fő megfelelése, jellemzője is.

A munkaköri leírásoknak 7 megfelelésnek kell eleget tenniük (Pató, 2013):

- A megfelelő munkakörre kell koncentrálni, vagyis az adott munkaköri leírásban mindennek az adott munkakőről kell szólnia.
- Megfelelő tartalom: észszerűen és valóságghűen kell a munkakört és az abba tartozó feladatköteget összeállítani. Időben és térben kivitelezhetetlen, megvalósíthatatlan vagy észszerűtlen elvárásokat nem szabad megfogalmazni.
- Megfelelő tartalmi szerkezeti tagoltság, a munkakör bemutatását támogató kellő, de nem túl tagolt részletesség a munkaköri leírás dokumentumában.
- Megfelelő idődimenzióban kell gondolkodni, a múlt-jelen-jövő együtt kerüljön a figyelem középpontjába. Okulni kell a múlt hibáiból (pl. korábban el nem látott feladatok munkakörhöz rendelése), és a jövő lehetőségeinek is teret kell nyitni a dokumentumban (milyen feladatok ellátása válhat szükségessé a jövőben).
- Megfelelni a valóságnak: a munkaköri leírás dokumentumában az adott munkakört sem lebecsülni, sem felértékelni nem szabad. Realisztikus tartalommal és munkakör-pozicionálással kell a dokumentumot elkészíteni.
- Megfelelő stílus, nyelvhasználat: tisztán, világosan, érthető módon kell a dokumentumot elkészíteni a felhasználók lehetőségeihez, igényeihez igazodva.
- Megfelelő költségen kell a munkaköri leírások dokumentumát előkészíteni, kidolgozni, használni és az ezt megelőző munkakörelemzést végrehajtani.

A humán tőkére vonatkoztatott megfelelések szoros kapcsolatban állnak a munkaköri leírás dokumentumára vonatkozó hét feltétellel, erre utal a 3. táblázatban a megfelelések egymáshoz társítása.

A munkaköri leírásokban azonban nem kell és nem is lehet minden, a munkakörre vonatkozó részletet rögzíteni. Ezt támogatják azok a szervezetben belüli és kívüli dokumentumok, amelyekre szükség esetén hivatkozni lehet a munkaköri leírások dokumentumában.

„Szűkebb értelemben véve is a munkaköri leírás különböző szervezeten belüli dokumentumokhoz kapcsolódhat. Ha a munkaköri leírás a munkaszerződés melléklete, így a kiindulási dokumentumot a munkaszerződés jelenti. A munkaköri leírás mellékletét képezi/képezheti a személyi specifikáció, és a személyi specifikáció melléklete lehet a kompetencia-térkép.” (Pató - Ernst, 2015)

A LOGISZTIKAI 7M DEFINÍCIÓ ANALÓGIÁJA A HR-RE ÉS A MUNKAKÖRI LEÍRÁSOKRA

3. számú táblázat

Logisztika és HRM 9M kapcsolata					
	Logisztika 9M definíciója (Szegedi, 2008 alapján)	HRM megfelelései			
		HR megfelelései (Pató, 2018 alapján)	Megfelelések a munkaköri leírások dokumentumában (Pató, 2013), lásd 9. ábra		
1.	megfelelő terméket	megfelelő munkavállalót	1.	megfelelő tartalom	2.
2.	megfelelő helyen	megfelelő helyen	2.	a megfelelő munkakörre koncentrálni	1.
3.	megfelelő időben	megfelelő időben	3.	megfelelő idődimenzióban gondolkodni	4.
4.	megfelelő állapotban/minőségben	megfelelő állapotban	4.	megfelelő stílus, nyelvhasználat	6.
		megfelelő minőségben	5.		
5.	megfelelő áron / költségen	megfelelő áron / költségen	6.	megfelelő költség	7.
6.	megfelelő vevőnek/felhasználónak	megfelelő munkáltatónál	7.	megfelelő tartalom	2.
7.	megfelelő információt	megfelelő vállalati információk alapján	8.		
8.	megfelelő mennyiségben	megfelelő kompetenciákkal, megfelelő mennyiségben	9.	megfelelni a valóságnak, megfelelő tartalmi szerkezeti tagoltság	3. 5.
9.	megfelelő energia				

(saját szerkesztés)

A munkaköri leírásokhoz kapcsolható belső dokumentumokat mutatja be a 2. sz. ábra.



3. számú ábra. A munkaköri leírásokhoz szűkebb értelemben kapcsolódó belső dokumentumok hierarchikus rendszere (Pató - Ernszt, 2015)



4. számú ábra. Munkaköri leírásokban általában meghivatkozható külső dokumentumok hierarchikus rendszere (saját szerkesztés)

A munkaköri leírások tartalmát azonban nemcsak a munkaköri leírásokhoz szűkebb értelemben kapcsolódó dokumentumok határozzák

meg, hanem a szervezetek működését alapvetően meghatározó külső (szervezeten kívüli) dokumentumok és további belső (szervezeten belüli) egyéb dokumentumok is.

Külső dokumentumok lehetnek például a törvények, jogszabályok, rendeletek, nemzetközi és hazai szabványok, ajánlások, különböző előírások, szakmai irányelvek, üzemeltetési és biztonságtechnikai előírások, tulajdonos, üzemeltető, fenntartó elvárásai, határozatai stb.

Belső dokumentumok lehetnek például a „Minőségügyi Kézikönyv”, a munkautasítások, az eljárásrendek, a belső szabályzatok és a körlevelek stb.



5. számú ábra. Munkaköri leírásokban általában meghivatkozható belső dokumentumok hierarchikus rendszere (saját szerkesztés)

A szervezetek belső és külső környezete folyamatosan változik (Dajnoki – Héder, 2017), amelyekre megfelelően kell reagálni. Egy dinamikus változó rendszert - az idő múlásával - egy „statikus” dokumentum nem tud hitelesen, valósághűen tükrözni és „kiszorgálni”, így nem tudja (kevésbé tudja) a funkcióját betölteni. Ezért a cél a folyamat alapú munkaköri leírások alkalmazása.

A folyamat alapú munkaköri leírások ismertetőjegye a proaktivitás. A folyamat alapú munkaköri leírás készítőit pedig - ebből adódóan - a környezet folyamatos monitorozása fogja jellemezni. Tehát a folyamat alapú munkaköri leírások nem lekövetik a változásokat, hanem a változások integrátori szerepébe kerülve „szinte” generálják azokat úgy, hogy a piac igényeit folyamatosan figyelik, és azokra reagálnak. Így a

folyamat alapú munkaköri leírások karbantartása és aktualizálása jelentős kihívást ró a HR-es munkatársakra, ugyanakkor ezáltal fogja a munkaköri leírás betölteni a versenyelőnyt hordozó szerepét.

Felvetődik tehát a kérdés: hogyan lehet ezt megvalósítani? Segíthet-e ebben egy adott struktúrájú és adott szempontokat tartalmazó munkaköri leírás alkalmazása?

A munkaköri leírásoknak előírt formátuma vállalatspecifikusan létezhet, azonban empirikus kutatások alapján (Pató - Kovács - Bódy, 2012 alapján) alapvetően 9 csoportba tartozó kulcselemeket kell tartalmazniuk ahhoz, hogy funkciójukat betölthessék:

- az első csoport az „alaki kellékek”; ez szolgál a munkakör azonosítására, például dokumentum megnevezése, céglogó, dátum, aláírások stb.;
- a második csoport a „munkakör meghatározása”, amely tartalmazza a munkakör megnevezését, a szervezet, részleg megnevezését, a munkavégzés körülményeit stb.;
- a harmadik csoport a „függelmi kapcsolatok”; ez tartalmazza az organigramot (szervezeti ábrát), beosztottakat, helyettesítéseket stb.;
- a negyedik csoport a „feladatok” meghatározását foglalja magába;
- az ötödik csoport a „felelőségeket” tartalmazza, pl.: munkáért, személyzetért, anyagiakért, titoktartásért stb. való felelőséget;
- a hatodik csoport a „hatáskör/jogkör” keretrendszerét tartalmazza a feladatokhoz kapcsolódóan;
- a hetedik csoport az „elvárásokat” tartalmazza a végzettséggel, gyakorlattal, személyes tulajdonságokkal szemben támasztott igények felsorakoztatásával;
- a nyolcadik csoport a „lehetőségeket” tartalmazza, amely a fejlesztési területeket és a karrierutakat írja le;
- a kilencedik csoport a „következményeket” határozza meg, amely 2 fő pillére a teljesítményelvárások és az ösztönzés.

Ezeknek a kulcselemeknek a részletes bemutatását a tanulmány függelékében szereplő kétdimenziós PaTeNt -JD5T^{©5} munkaköri leírási séma tartalmazza. (1. Függelék). Ennek a kétdimenziós sémának létezik egy térbeli (3D) megvalósítása is, amelyet a szerző korábban publikált (Pató - Illés, 2018).

Ennek a formanyomtatványnak a „gerincét” a logisztika 9M definícióján alapuló HR keretrendszer határozza meg. A munkaköri leírás modelljének három dimenzióból két dimenzióba történő átalakítását a különböző szervezeteknél megjelenő archiválási és jogszabályi elvárások tették szükségessé, ugyanis a 3D e téren korlátokba ütközött. Így a kétdimenziós megjelenítéssel még szélesebb körben alkalmazható - a szervezeti céloknak megfelelően és a szervezeti célokra szabva - a formanyomtatvány.

Tekintettel

- a logisztikai gondolkodásmód kiterjesztésére a különböző diszciplínákra;
- a logisztikával szoros kapcsolatban álló ellátási láncok egyre jelentősebb térhódítására az élet számos területén;
- a vevői igények mind tökéletesebb kielégítésében kulcsszerepet játszó határterületen dolgozók⁶ szerepének felértékelődésére,

a munkaköri leírások egyfajta letéteményesei és dokumentációs összekötőelemei nemcsak a szervezeteken belül, de a szervezetek közötti folyamatok meghatározásának és megosztásának. Így megállapítható, hogy a munkaköri leírások 7M, 9M szerinti kidolgozása és használata által - hasonlóan a logisztikai szemléletmód alkalmazásához - a szervezetek versenyelőnyre tehetnek szert.

⁵ A fenti kulcselemeket tartalmazó kétdimenziós munkaköri leírás kidolgozást alapozta meg PaTeNt^{©5} modell megalkotása. Ebből az alapmodellből származtatható a PaTeNt -JD5T[©] – (Pató Tetrahedrons of interNational Theory **5** Tetrahedrons of Job Description) térbeli munkaköri leírás, - amely a Hadtudomány korábbi számában (Pató – Illés, 2018) került publikálásra – és amelyből az 1. függelékben található kétdimenziós munkaköri leírás formanyomtatványa is származtatható.

⁶ Azok a kollégák, akik a vállaltközi kapcsolatokban játszanak fontos szerepet. Az ellátási láncokban fontos szerepet töltenek be a vállalatok közötti „akadálymentesítésben”.

Összefoglalás

A munkaerő megszerzésében és megtartásában fontos szerepet játszik az átláthatóság. Ennek megteremtéséhez a munkaköri leírások is jelentősen hozzá tudnak járulni, különösen akkor, ha a munkaköri leírás keretrendszere a logisztika jól bevált rendszerszemléletén alapul.

A szervezetekben a munkakörök, a munkamegosztás átláthatóságának megteremtéséhez nyújt támogatást a PaTeNt -JD5T[®] 2 dimenziós formanyomtatványa, amely egy kutató-fejlesztő munka empirikus eredményein alapszik. Ez a formanyomtatvány lehetővé teszi a rendszerszemléletben való gondolkodást a munkakörökről, valamint interdiszciplináris szemléletével, szinergikus kapcsolatot hozhat létre a különböző funkcionális területek és a munkakörök között.

Irodalomjegyzék

- Dajnoki. K., Héder, M. (2017), „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira, *Hadtudomány*, 2017. 27. E.84.
- Drucker, Peter F. (1962): *The Economy's Dark Continent*, *Forune* 65. No. 4. p. 103. in Stock, James R, and Douglas M, Lambert (1987): *Strategic Logistics Management*. 2d ed, Homewood. IL; Irwin Publishing
- Hegedűs, H. (2017), A tudás, mint versenyelőny a köz- és a versenyszférában (tudás - -kompetencia – teljesítmény – siker) *Hadtudomány* 2017. 27. E94
- Krizbai, J. (2018), A katonai hivatás és az önkéntes haderő értékei. *Hadtudomány*, 2018.3-4. pp.127 - 134.
- Mentzer, John T. - Daniel J. Flint, - G. Tomas M. Hult (2001): *Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process* *Journal of Marketing*: October 2001, Vol. 65, No. 4, pp. 82-104.
- Pató, Gáborné Szűcs Beáta – Dr. Illés, K. (2018): Az ember központú munkaköri leírás. *Hadtudomány*, A Magyar Hadtudományi Társaság és az MTA Hadtudományi Bizottság Folyóirata, Vol.: XXVIII. No.: 2. pp.107.-117.
- Pató, Gáborné Szűcs Beáta (2015): *The 3D Job Description*, *Journal of Management Development*, Vol. 34 Iss: 4, pp. 406 – 420

- Pató, Gáborné Szűcs Beáta – Ernszt, I. (2015): A munkaköri leírások jogi szabályozása – avagy szabályozatlansága, Munkaügyi Szemle, Vol. LIX. No.6. pp.21-38
- Pató, Gáborné Szűcs Beáta (2013): A munkaköri leírás „hetesei”. Tudásmenedzsment, A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája. XIV. évf. 1. különszám, 2013 április, Pécs pp.160-170.
http://feek.pte.hu/data/2013/1017/502/-14_1_kulon-szam_2013_apr.pdf
- Pató, Gáborné Szűcs Beáta – Kovács, Z. – Bódy, K. (2012): A logisztikai munkaköri leírások empirikus szerkezeti vizsgálata. Munkaügyi szemle, 56. évf. I. sz. pp. 59-72.
- Russel, Stephe Hays (2007): Supply Chain Management, More Than Integrated Logistics, Air Force Journal of Logistics; Summer 2007, Vol. 31 No. 2, pp. 56-63.
- Shapiro, R. D.- Heskett, J. L., (1985): Logistics Strategy: Cases and Concepts, St Paul, Minnesota: West Publishing, 1985, 4. in Russell, Stephen Hays, (2000): Growing World of Logistics, Air Force Journal of Logistics, 0270403X, Winter 2000, Vol. 24, No. 4
- Shumaev, V. (2015): Development of Logistics as an Effective, Management Tool, Problems of Economic Transition, Vol. 57, No. 12, 2015, pp. 55–64.
- Stock, James R, - Douglas M, Lambert (1987): Strategic Logistics Management. 2d ed, Homewood. IL; Irwin Publishing,
- Szegedi, Z. – Prezenszki J. (2008): Logisztikamenedzsment, Budapest: Kossuth Kiadó, 2008.
- Turcsányi K. (2008): Gondolatok a katonai minőségügy és a haderőépítés néhány összefüggéséről, in Birher N. (szerk): Egyetemes értékek lehetősége, Nemzetközi Konferencia, 2008.11.08.
https://www.vhf.hu/sites/default/files/dokumentumok/rendezvenyek/2013/etikai_konf_2008.pdf

Függelék. PaTeNt - JD5T[®] modell 2D megjelenítési formája

MUNKAKÖRI LEÍRÁS			
Munkakör megnevezése:			
Munkakör kódja:			
Munkakör célja:			
MEGFELELŐ HELYEN	Munkakör meghatározása	1. Munkakör alapadatai:	
		1.1. Szervezet megnevezése:	
		1.2. Szervezeti kód, költséghely:	
		1.3. Munkavégzés helye:	
		1.4. Munkaidő, munkabeosztás:	
		2. Személyi adatok	
		2.1. Betöltő megnevezése:	
		2.2. Születési hely, idő:	
		2.3. TAJ szám:	
		2.4. Adószám:	
		2.5. Anyja neve:	
		2.6. Lakcíme:	
		2.7. e-mail címe:	
		2.8. Személyi igazolvány szám:	
		3. Munkakörülmények	
		3.1. Fizikai terhelés	
3.1.1.	statikus izommunka <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem		
3.1.2.	dinamikus izommunka <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem		
3.2. Pszichés hatások			
3.2.1.	figyelem- koncentráció <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem		
3.2.2.	monotónia <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem		
3.2.3.	stressz <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem		
3.2.4.	elszigeteltség <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem		
MEGFELELŐ MI-NŐSÉGBEN	Kapcsolattartás	4. Szervezeten kívüli kapcsolatok	
		4.1. Ügyfelekkel <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem	
		4.2. Hatóságokkal <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem	
		4.3. Szociális partnerekkel <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem	
		4.4. Adatszolgáltatási kötelezettség <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem	
		4.5. Egyéb, és pedig: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem	
		4.6. <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem	
		4.7. <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem	
		5. Szervezeten belüli kapcsolatok	
		5.1. Organigram	
		5.2. Helyettesítés	
		5.2.1.	Kit helyettesít: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem
		5.2.2.	Ki helyettesíti: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem

MEGFELELŐ INFORMÁCIÓK ALAPJÁN	Feladatok	6. Vezetői feladatok:	
		6.1.	
		6.2.	
		6.3.	
		6.4.	
		6.5.	
		7. Szakmai feladatok	
		7.1.	
		7.2.	
		7.3.	
		7.4.	
		7.5.	
		7.6.	
		7.7.	
		7.8.	
		7.9.	
		7.10.	
		8. Adminisztratív feladatok:	
		8.1.	
		8.2.	
8.3.			
8.4.			
8.5.			
8.6.			
8.7.			
8.8.			
8.9.			
MEGFELELŐ MUNKÁLTATÓNÁL	Hatáskör / Befolyás / Jogkör	9. Hatáskör:	
		9.1.	Emberekre: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem
		9.2.	Folyamatokra: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem
		9.3.	Eredményekre: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem
		9.4.	Forrásfelhasználásra: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem
		10. Jogkör	
		10.1.	Információkérési: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem
		10.2.	Javaslattevési: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem
		10.3.	Véleményezési: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem
		10.4.	Kezdeményezési: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem
		10.5.	Előterjesztési: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem
		10.6.	Mérlegelési: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem
		10.7.	Döntési/együttdöntési: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem
		10.8.	Képviselési: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem
10.9.	Aláírási, utalványozási, kiadmányozási: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem		
10.10.	Utastási: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem		
10.11.	Ellenőrzési: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem		
10.12.	Egyetértési: <input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem		

MEGFELELŐ MUNKAVÁLLALÓ	Felelőség	11. Felelőség:			
		11.1.	Munkájáért:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
		11.2.	Emberekért, személyzetért:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
		11.3.	Anyagiakért:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
		11.4.	Anyagilag:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
		11.5.	Folyamatokért:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
		11.6.	Információkért:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
		11.7.	Szakmai területért:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
		11.8.	Eredmények teljesítéséért:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
		11.9.	Önmagáért:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
		11.10.	Cég hírnevéért:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
		11.11.	Titoktartásért:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
MEGFELELŐ KOMPETENCIÁK- KAL	Elvárások	12. Szükséges kompetenciák:			
		12.1.		12.8.	
		12.2.		12.9.	
		12.3.		12.10.	
		12.4.		12.11.	
		12.5.		12.12.	
		12.6.		12.13.	
		12.7.		12.14.	
		13. Szükséges iskolai végzettség(ek):			
		13.1.			
		13.2.			
		13.3.			
		14. Egyéb elvárások			
		14.1.	Megszerzett gyakorlat:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
		14.2.	Fizikai és egészségügyi alkalmasság:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
		14.3.	Erkölcsei bizonyítvány:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
		14.4.	PC ismeret:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
		14.5.	Vezetői engedély:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
14.6.	Egyéb, és pedig:	<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem		
14.7.		<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem		
14.8.		<input type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem		

MEGFELELŐ KÖLTSÉGEN	Következmények	15. Teljesítményelvárások:	
		15.1.	
		15.2.	
		15.3.	
		15.4.	
		16. Ösztönzés:	
16.1.			
16.2.			
MEGFELELŐ ÁLLAPOTBAN	Lehetőségek	17. Fejlesztési területek:	
		17.1.	
		17.2.	
		17.3.	
		17.4.	
		18. Lehetséges karrierút:	
MEGFELELŐ IDŐ- BEN	Alaki kellekék	19. Aláírások:	
		19.1.	Készítő aláírása:
		19.2.	Előjáró aláírása:
		19.3.	Megbízott aláírása:
		19.4.	Munkáltatói jogot gyakorló aláírása:
		20. Dátum:	
		20.1.	Dokumentum készítésének dátuma:
		20.2.	Dokumentum átvételének dátuma:
		21. Mellékletek:	
		21.1.	1. Melléklet:

Melléklet

Feladat – felelősség – hatáskör / jogkör – kompetenciák mátrix						
Sorszám	Felelősség	Feladatok			Hatáskör / jogkör	Kompetenciák
		Vezetői feladat	Szakmai feladatok	Adminisztratív feladatok		
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.		„és még, amivel főnöke megbízza”				