



Ágazati HR stratégia

Készült a Digitális mentőöv című, GINOP-5.3.5-18-2018-00025 azonosítójú projekt keretében.

Megbízó: Magyar Dunai Kikötők Szövetsége

Készítette: Ex Ante Tanácsadó Iroda

2021. augusztus 31.

Tartalom

1. Bevezetés.....	4
Az kikötői ágazat jövőképe.....	4
2. Ágazati helyzetkép.....	5
Az ágazat szereplői	5
Az ágazat munkaerőpiaci kihívásai.....	6
3. A stratégiát megalapozó kutatások.....	7
Releváns projektek eredményei.....	8
Globális és hazai technológiai trendek vizsgálata	8
Munkakörök, munkafolyamatok feltérképezése	9
Helyzetkép és igényfelmérés az ágazati munkáltatók körében	9
Átfogó kompetenciafelmérés a kikötői munkavállalók körében	9
4. Szakemberképzés és tudásmenedzsment.....	10
Szakemberképzés a kikötői ágazatban.....	10
Képzések finanszírozása	11
Munkáltatói képzések rendszere	11
Szakmaspecifikus képzések hiánya	12
Kikötőüzemeltető képzés (a Kikötőszövetség megoldása)	12
Tudásmenedzsment	13
5. A Digitális mentőöv projekt keretein belül megvalósult fejlesztések	13
Digitális kompetencia fejlesztő program.....	13
KPI rendszer.....	14
6. A kikötői logisztikai ágazat képzési igényei	15
Szemléletformálás.....	15
Vezetők képzése.....	15
Munkatársak képzése.....	16
Fizikai dolgozók továbbképzése	16
7. Ajánlások, javaslatok	17
8. Az Ágazati HR stratégia bemutatása	18
9. A stratégia rövid távú intézkedései	19

**„Digitális mentőöv – A munkaerőpiaci szereplők készségeinek és felkészültségének fejlesztése a kikötői logisztika területén alkalmazható automatizálási technológiák használatára”
GINOP-5.3.5-18-2018-00025**

R1 – Általános szemléletformálás a kikötői munkavállalók körében.....	19
R2 – Digitális felkészültség önértékelése és fejlesztési irányok meghatározása	19
R3 – Belső képzések megvalósítása a digitális mentorok közreműködésével	20
R4 – Javaslatcsomag benyújtása az ágazati döntéshozók részére	21
10. A stratégia hosszútávú intézkedései	21
H1 – A kikötő logisztikai, hajózási ismeretek beintegrálása a meglévő szakképzési rendszerbe	22
H2 – Célzott képzési programok kidolgozása más logisztikai ágazatokkal és képzőintézményekkel együttműködésben	22
H3 - A kikötő üzemeltető képzés funkciójának bővítése, presztízsének emelése	23
11. A stratégia ütemterve	24

1. Bevezetés

A Magyar Dunai Kikötők Szövetsége (továbbiakban: MDKSZ vagy Kikötőszövetség) 2012. május 25-én alakult azzal a céllal, hogy ellássa a dunai kikötők független érdekképviseletét, tagjai számára szakmai információt gyűjtsön és szolgáltatson, szakmai napokat és konferenciákat szervezzen, megvalósítsa a tagszervezetek munkavállalóinak összehangolt képzését, valamint általános szolgáltatási feltételeket dolgozzon ki. A szövetség jelenleg 33 tagot számlál, melyek között megtalálható az ország összes meghatározó áruforgalmi kikötője.

A Kikötőszövetség az Ecotech Nonprofit Zrt-vel konzorciumban pályázatot nyert és valósított meg „Digitális mentőöv – A munkaerőpiaci szereplők készségeinek és felkészültségének fejlesztése a kikötői logisztika területén alkalmazható automatizálási technológiák használatára” címmel, GINOP-5.3.5-18-2018-00025 azonosító számon.

A konzorcium célja az volt, hogy a projekt során megvalósított fejlesztésekkel hozzájáruljon a kikötői logisztikai ágazat munkáltatóinak és munkavállalóinak technológiai fejlődéshez való alkalmazkodó-képességének növeléséhez, valamint konkrét megoldásokat, javaslatokat dolgozzon ki az ágazat munkaerőpiaci kihívásaira. Jelen tanulmány (Ágazati HR stratégia) hivatott ezeket a javaslatokat összegezni és akciótervvé formálni, továbbá eljuttatni az ágazati döntéshozók felé.

Az kikötői ágazat jövőképe

A projekt során jó néhány releváns nemzetközi tanulmányt, értekezést és cikket áttekintve, egyértelműen kijelenthető, hogy hasonlóan a gazdaság egyéb ágazataihoz, a **kikötői logisztikai ágazat technológiai fejlődését is egyértelműen a digitalizáció és az abban rejlő lehetőségek kiaknázása határozza meg.**

Az utóbbi évtizedekben a kikötői ágazat figyelmének középpontjában a technológiai fejlődés állt, ami lehetővé teszi, hogy egy vállalkozás termelékenységére kevésbé függjön az emberi erőfeszítésektől, tudástól és készségektől. Éppen ezért, amikor a kikötők fejlesztéséről van szó, az emberi tényezőt gyakran figyelmen kívül hagyják, és inkább a műszaki infrastruktúrára, a technológiára összpontosítanak. Az ágazati szereplők mára azonban felismerték, hogy

nagyobb figyelmet kell fordítani a humán tényezőre, hiszen a kikötői terminálok működtetését az emberek és a technológia partnerségben végzi, és a kívánt teljesítmény eléréséhez **szükség van szakképzett, motivált munkaerőre**. A technológiai trendek követése mellett tehát nagy hangsúlyt kell fektetni humán erőforrás-gazdálkodásra, különös tekintettel az utánpótlás biztosítására, a munkaerő-megtartásra és a szakemberképzésre.

A jövő kikötői ágazata olyan ágazat, amelyben egyes munkafolyamatok automatizáltak, az információáramlás és a dokumentálás javarészt digitálisan történik, miközben a képzett munkavállalók magabiztosan kezelik az informatikai eszközöket és technológiai vívmányokat.

2. Ágazati helyzetkép

Magyarországon jelenleg 46 közforgalmú kikötő és 6 saját használatú kikötő, azaz összesen 52 áruforgalmi kikötő található a Duna mentén. A kikötők általában komplex logisztikai szolgáltatást nyújtanak, tevékenységük a szállításhoz, raktározáshoz, vízi fuvarozáshoz kapcsolódik. A hazai kikötők többsége rendelkezik közúti és vasúti kapcsolatokkal.

Az ágazat szereplői

A kikötői ágazat szereplői többségükben kis- és középvállalatok, jellemzően 10 fő alatti vagy 11-50 fős létszámmal. A kikötők többsége nem rendelkezik külön HR szervezettel, ezért a humán erőforrással kapcsolatos feladatokat általában a vezetők és adminisztratív beosztottjaik látják el.

A szervezetekre leginkább a „lapos” szervezeti struktúra jellemző. A kisvállalatoknál általában egy felsővezető és közvetlen beosztottak dolgoznak, a nagyobb szervezeteknél egy felsővezetői és legfeljebb két alsóbb vezetői szint működik.

Az ágazatban dolgozók körében dominál a férfiak aránya, és az átlagéletkor viszonylag magas. A megfelelő munkavállalóért erős verseny zajlik más iparágak szereplőivel (pl. építőipar), és igen nehéz „kész embert” találni egy-egy pozícióra. A kikötők éppen ezért gyakran maguk képzik ki szakembereiket.

Az ágazat munkaerőpiaci kihívásai

A kikötői ágazatot érintő munkaerőpiaci kihívások és trendek nagyrészt megegyeznek az összmunkaerőpiaci kihívásokkal és trendekkel. Az ágazat helyzetéről összességében elmondható, hogy egyaránt szükség van a **meglévő munkaerőállomány fejlesztésére** és a **szakképzett, motivált fiatal utánpótlás** biztosítására, és egyben ez a két lehangsúlyosabb terület.

Szakképzett munkaerő hiánya

Az egész hazai kikötői ágazatra jellemző a **munkaerőhiány**, különösen a fizikai, illetve kikötőspecifikus ismereteket igénylő munkakörök esetében. Hiányszakmának számítanak a darukezelő, a targoncás, a tehergépkocsivezető munkakörök, ráadásul a betöltésükre alkalmas, átképezhető munkaerő egy részét az építőipar elszívja.

Kiemelt probléma a vasúti összeköttetéssel rendelkező kikötők esetében a **vasútüzem fenntartása**, amely szintén hozzáértő, szakképzett munkatársakat igényel. Egyik oldalról a **képesítés megszerzése bonyolult és költséges** folyamat, másrészt a működtetés szabályozása miatt nagyobb étszámra van szükség.

A képzési rendszerből kikerülő pályakezdő fiatalok nincsenek kellőképpen felkészítve az ágazat speciális igényeire, nem rendelkeznek megfelelő gyakorlati ismeretekkel. Ráadásul a pályaválasztók körében kevésbé ismertek a kikötői ágazatokban meglévő szakmai karrierlehetőségek.

Ugyancsak elmondható, hogy **jelenleg nincs szervezett visszacsatolás** a kikötői ágazat szakemberigényéről és a szükséges kompetenciákról az oktatási rendszer felé.

Idősödő munkavállalók, utánpótlás hiánya

A kikötői dolgozók jelentős hányadban képviseltetik az idősebb, 50 év feletti korosztályt, ami felveti az utánpótlás szükségességét. A szakképzett fiatal munkaerő hánya megnehezíti ezt a helyzetet, amihez hozzáadódik, hogy a tehetséges, motivált munkavállalókat egyre nehezebb megtalálni, alkalmazni és megtartani. A munkáltatók emiatt gyakran alkalmazkodni kényszerülnek a munkavállalók által támasztott igényekhez.

A kikötőkben működő vállalkozások nem kellően ismertek és nem számítanak vonzó munkahelynek a fiatal munkavállalók körében. Az ágazati szereplők egyelőre nem végeznek tudatos tájékoztató, népszerűsítő tevékenységeket a munkaerő megszerzése és megtartása érdekében, nem dolgoznak aktívan a minőségi munkahely imázs kialakításán.

Nem csak a kikötői ágazatra jellemző, hogy a fiatal munkavállalók érdeklődésének felkeltése, bevonása egy szervezethez komoly kihívást jelent. A fiatal (Y, Z) generáció minden tagja már a digitalizáció korában lett felnőtt, ezzel együtt munkavállaló is. Egy digitalizált, modern eszközökkel dolgozó vállalat vonzóbb tud lenni számukra. A korszerű eszközök és technológiák alkalmazása a kikötőkben előre lendítheti a fiatal generáció foglalkoztatását az ágazatban.

„Digitális írástudás” alacsony szintje

Tekintettel a kikötők tradicionális munkafolyamataira és az idősebb generációra, a munkavállalók „digitális írástudása” összességében alacsony szintűnek mondható, melyből következik, hogy az ágazatban működő vállalkozások nagyobb része nincs megfelelően felkészülve a digitalizációra vagy automatizációs technológiák befogadására.

Egyelőre kevés hazai kikötő alkalmaz modern, automatizációs technológiákat működése során, sokkal inkább emberi erőforrás-igényes munkafolyamatok jellemzők. Ugyanakkor elengedhetetlen, hogy az elkövetkezendő években a kikötők is átvegyenek bizonyos automatizálási módszereket, akár az adminisztráció, akár az operatív működés során, és ehhez szükség lesz a dolgozók digitális kompetenciáinak fejlesztésére.

3. A stratégiát megalapozó kutatások

Az Ágazati HR stratégia kidolgozását az ágazat szereplőivel folytatott személyes interjúkon és kérdőíves igényfelmérésen túl megalapozó kutatások és átfogó elemzések előzték meg.

Releváns projektek eredményei

A Magyar Dunai Kikötők Szövetsége elkötelezett a folyamatos fejlődés, a kikötői közösség és a kikötői folyamatok fejlesztése, valamint a nemzetközi kapcsolatok és együttműködések elmélyítése terén. Ennek érdekében részt vesz hazai és nemzetközi projektek projektekben, amelyek ezeket a célokat szolgálják. Az ágazatot érintő munkaerőpiaci kérdéseket több korábbi projekt is vizsgálta. Az elemzés során az alábbi projekt-dokumentumokat tekintettük át, és eredményeiket integráltuk a kutatásba.

- DAPHNE¹ projekt HR témájú tanulmányai
 - Status-Quo Report on HR in the Danube Region (2018)
 - Capacity Building Guidelines (2019)
 - Danube Ports and the Physical Internet (2018)
 - Best Practice Report on HR in Ports (2018)
- Országos Kikötőfejlesztési Főterv²
 - Stratégia (2019)
 - Szakemberképzés és tudásmenedzsment a kikötői ágazatban – Tematikus megalapozó tanulmány (2019)
- Munkaerőkímélő hatékony megoldások elterjesztése a logisztikai ágazatban³
 - A logisztikai szolgáltató szektorban lévő munkaerőhiány beavatkozási stratégiája (2021)

Globális és hazai technológiai trendek vizsgálata

A Digitális mentőöv projekt keretében a konzorcium külső szakértői segítségével megvizsgálta az ágazatban alkalmazható technológiai megoldások körét, összevetve a meglévő

¹ „Danube Ports Network” című DTP1-196-3.1 azonosító számú, Duna Transznacionális Program keretében finanszírozott nemzetközi projekt.

² „Főterv kidolgozása a dunai áruszállítás erősítésére a TEN-T kikötői infrastruktúra fejlesztések révén, különös tekintettel a komáromi kikötőre” című, 2015-HU-TM-0152-S azonosító számú, CEF forrásból finanszírozott projekt.

³ A Magyarországi Logisztikai Szolgáltató Központok Szövetségének GINOP-5.3.5-18-00017 azonosítószámú projektje.

munkakörökkel, hogy ezek alapján előrejelezze a jövőben várható munkaköröket, valamint azok ellátásához szükséges kompetenciákat. A felmérés és elemzés fókuszában a **technológiai változások, nemzetközi trendek** és a hasonló ágazatokban használt, **adaptálható megoldások** álltak. A kutatás során elsősorban olyan technológiák keresésén volt a fókusz, amelyek az aktuális munkafolyamatokat segíteni tudják.

Munkakörök, munkafolyamatok feltérképezése

A munkakörök és lehetséges technológiák elemzésére és a jövőbeli munkakörök előrejelzésére alapozva, a szakértők **megoldási javaslatokat** dolgoztak ki a kiválasztott tagszervezetek számára a **munkafolyamatok átszervezésének lehetőségeire**, az egyes folyamatok technológiával való helyettesíthetőségére vonatkozóan, megvizsgálva a cégek közötti hasonlóságokat, bemutattva az ágazati szinten alkalmazható technológiákat és azok sajátosságait.

Helyzetkép és igényfelmérés az ágazati munkáltatók körében

10 közép-magyarországi régió kivül tevékenykedő kikötői munkáltató került bevonásra a projektbe, melyek mindegyike válaszolt egy **digitalizációs helyzetképet felmérő online kérdőív**re, majd a vezetőkkel készült egy-egy **személyes interjú**. Mindezek eredménye feldolgozásra került az elkészült megalapozó tanulmányokban.

Átfogó kompetenciafelmérés a kikötői munkavállalók körében

A kutatás következő lépése egy átfogó kompetenciafelmérés, amelyre 2020. szeptember és október hónapjában valósult meg, papír-alapú kérdőíves felmérésformájában. A felmérésben olyan munkavállalók (vezetők és beosztottak) vettek részt, akiket munkakörükből adódóan közvetlenül érint vagy érinteni fog a digitális fejlődés, a kikötők digitalizálásának folyamata. A felmérés négy kérdéscsoportot tartalmazott, és a számítógép- és internethasználaton túl a digitális kikötőre vonatkozó kérdésekre és a személyes jellemzők vizsgálatára is kiterjedt. 129 kikötői munkavállaló válaszolta meg a kérdéseket, akiknek 16 %-a vezető.

Összességében elmondható a válaszok alapján, hogy a **digitalizációval szembeni nyitottság adott**, azonban ahhoz, hogy a fejlesztés kerete és célja érthető legyen az alkalmazottak számára, szükséges az alapvető fogalmak, folyamatok tisztázása, valamint a bevezetésre kerülő rendszerek funkcióinak, feladatainak áttekintése.

A személyes jellemzők pszichológiai és szociálpszichológiai tényezőinek vizsgálata elsősorban egyénekenként értelmezendő, ugyanakkor az összesített eredmények rámutatnak azon területekre, melyek gátolják, vagy támogatják az új impulzusok befogadását, a változásokhoz való alkalmazkodást.

Összességében a vizsgált minta személyes jellemzői megerősítik azt a koncepciót, miszerint a **digitális kompetencia fejlesztésének első lépése az alapvető „soft” készségek fejlesztése**, ami biztosítja a fogadókészséget az új dolgok bevezetése iránt.

A felmérés eredményei alapján került kidolgozásra a digitális kompetenciafejlesztő program, amelyről a 4. fejezetben részletesebben lesz szó.

4. Szakemberképzés és tudásmenedzsment

Szakemberképzés a kikötői ágazatban

A kikötői ágazatban nemzetközi szinten is **kevés olyan képzés létezik, amely az ágazat szempontjából átfogó ismereteket nyújt** hallgatói számára. Magyarországon néhány éve egyetlen ilyen szakmai képzés sem volt elérhető. Jelenleg az ágazat szempontjából releváns szakképzést a Bajai Nemzeti Közszolgálati Egyetem, a Dunaújvárosi Egyetem és a bajai Türr István Gazdasági Gimnázium nyújt, akik elsősorban a logisztikában és a közszolgáltatásokban jártas szakembereket képeznek.

A kikötői dolgozók többsége logisztikai végzettséggel és ismeretekkel vagy teljesen más ágazatból érkezik a szakmába, és a kikötőspecifikus ismereteket jellemzően a munkavégzés során, a munkáltató támogatásával sajátítja el. A szakemberképzés finanszírozása

szempontjából a kikötői ágazatban jelentős teher hárul a munkáltatókra, ugyanakkor a kiképzett munkaerő megtartása tekintetében nehézségekkel küzdenek.

Képzések finanszírozása

Jelenleg Magyarországon nincs finanszírozási forrás, amely kifejezetten támogatná a kikötői ágazatban folytatott képzéseket. Több pénzügyi támogatásra lenne szükség a kikötői üzemeltetésre, kikötőkezelésre (beleértve a kikötői stratégiát, a Lean menedzsmentet), valamint a daru, a targonca, a homlokrakodó és a tehergépkocsi-vezetők képzéseire. Az informatikai és nyelvi készségek fejlesztése szintén fontos finanszírozási témák az ágazatban.

Munkáltatói képzések rendszere

Egy korábbi belső felmérés alapján a kikötői munkáltatói képzések rendszere lényegében két részből tevődik össze, melyek egyike a dolgozók napi munkavégzéséhez szükséges kötelező, vagy a szakmai fejlődésüket elősegítő nem kötelező képzések nyújtása.

A munkáltatók által biztosított képzések elsősorban a logisztikára, az adminisztratív készségekre, a biztonságra és a fenntarthatóságra összpontosítanak. A képzésekre összességében jellemző, hogy a napi operatív munkához szorosan kapcsolódó és szükséges ismeretek, készségek megszerzésére irányulnak. A munkáltatók által nyújtott képzések általában nem formális tanfolyamok, hanem házon belüli tréningek.

A kikötők jellemzően az alábbi területeken biztosítanak képzést a dolgozóik számára:

- logisztika (pl. logisztikai berendezések üzemeltetése),
- adminisztratív (pl. informatikai képzés, számvitel),
- biztonság (pl. a logisztikai berendezések használatához kapcsolódóan),
- fenntarthatóság (pl. az új környezetvédelmi bizonyítványok vagy rendeletek megismerésére irányuló képzések).

Egy másik terület belső képzések terén az új dolgozók felvételekor biztosított képzések, amelyek egyénileg vagy csoportos formában valósulnak meg és általában a kötelező

(munkabiztonsági és tűzvédelmi, gépkezelési) ismeretek oktatását tartalmazzák, illetve a munkakörhöz kapcsolódó, kikötőnként eltérő ismereteket sajátítják el a dolgozók.

Nem jellemző, hogy a munkáltatók belső képzéseket nyújtanának „soft” készségek (pl. kommunikáció, időgazdálkodás, stresszkezelés) vagy a jogi helyzet szempontjából releváns témákban.

Szakmaspecifikus képzések hiánya

Az ágazati szereplők visszajelzései alapján hiányoznak az oktatásból a szakmaspecifikus képzések. Amint a korábbiakban említésre került, kikötői szakembereket nem képeznek jelenleg az iskolai oktatási rendszerben.

Ezen kívül a szakmában releváns, speciális képzések rendszere is hiányos. Nincsenek komplex, a kikötői folyamatok ellátásához szükséges vizsgákat biztosító képzés, az egyes munkafolyamatokhoz külön-külön kell a szakvizsgákat letenni és az engedélyeket megszerezni.

A hajóképzés esetében például az alacsony fejkvóta nehezen teszi lehetővé a minőségi képzést, emellett a szakmában magas átlagéletkor jellemző. A hajós cégek munkatársai esetében releváns és szükséges volna a kikötői gyakorlati ismeretek elsajátítása, azonban a hajókat üzemeltető cégeknek nem éri meg investálni ebbe a képzésbe.

Az egyre inkább megjelenő **alternatív üzemanyagokra történő átállásra nincs felkészülve az ágazat** szakemberek szempontjából, és nincs erre irányuló elérhető képzés, ugyanakkor a vízi utak vagy a kikötők fejlesztésének megtervezésére és kivitelezésére alkalmas **mérnök szakemberekből is hiány van.**

Kikötőüzemeltető képzés (a Kikötőszövetség megoldása)

2016 októberében indította útjára a Magyar Dunai Kikötők Szövetsége és az Ecotech Nonprofit Zrt. közös szakmai képzési programját a Dunaújvárosi Egyetemen. A képzés célja, hogy a hallgatók, olyan komplex ismereteket sajátítsanak el a kikötők üzemeltetéséhez kapcsolódóan, amelyek megfelelnek a kor szakmai követelményeinek. A kurzus tárgyai két fő

csoportba sorolhatók. A kikötői gazdaságtan magában foglalja a kikötői és emberi erőforrás menedzsmentet, a kereskedelmi és marketing ismereteket és a kikötői üzemgazdaságtant. A kikötői üzemvitel tantárgycsoport kikötői gépészetet, hajózási ismereteket, árukezelést, környezetvédelmi és biztonsági, valamint idegennyelvi ismereteket tartalmaz.

A 128 órás képzés 80 óra elméletből és 48 óra gyakorlatból áll. Az elméleti részt a Dunaújvárosi Egyetemen sajátíthatják el a hallgatók, a gyakorlatot pedig a dunaújvárosi, a csepeli és a bajai kikötőben. A tanfolyamon résztvevő hallgatók emellett az online elérhető távoktatási tananyagokhoz is hozzáférnek, amely kényelmesebbé teszi az ismeretek elsajátítását, és lerövidíti a képzési időt. Sikeres vizsgát követően a hallgatók oklevelet kapnak.

A kurzus szükségességét alátámasztja, és egyben érdekessége is, hogy nem csak kikötői szakemberek, kikötőben, szállítmányozásban dolgozók vesznek részt, hanem a kikötői ágazatban érintett minisztériumok, hatóságok, tanácsadó cégek munkatársai is, akik munkájuk során kikötőkkel, hajózással foglalkoznak.

Tudásmenedzsment

A kikötői ágazatban a tudásmenedzsment elsősorban szakmai összejövetelek, konferenciák formájában, személyes találkozók alkalmával valósul meg, illetve szakmai lapok terjesztése, valamint online fórumok szervezése által, melyekhez a Kikötőszövetség aktívan hozzájárul.

Az utóbbi évek jelentős fejlesztése a [Kikötői Információs Rendszer \(KIR\)](#), amely amellett, hogy a kikötői menedzsment folyamatok modernizálását, hatékonyságnövelését célozza, lehetővé teszi a tudásmegosztást az ágazat szereplői között, valamint megkönnyíti a kommunikációt és adatszolgáltatást.

5. A Digitális mentőöv projekt keretein belül megvalósult fejlesztések

Digitális kompetencia fejlesztő program

A Digitális mentőöv projekt konzorciuma egy **digitális kompetenciákat fejlesztő tananyag** kidolgozásával és **két „pilot” munkavállalói képzési program** megszervezésével támogatta az ágazat munkáltatóit a digitalizációra való felkészülésben, felzárkózásban. A kétszer 3 napban

megvalósult képzésre minden projektben részt vevő munkáltatónak lehetősége volt munkatársat delegálni.

A 25 tanórás képzés összesen 4 elméleti modulból áll, melyek az alábbiak:

- A digitális kompetenciák értelmezése
- Az IKT eszközök és rendszerek alkalmazása a vállalati működésben
- IKT rendszerek a folyami kikötői logisztika területén
- IT biztonság

A fejlesztő programot egy olyan online tananyag (oktatói segédanyag) kidolgozása kísérte, amely lehetővé teszi a vállalkozások számára a „házon belüli” digitális kompetenciafejlesztést és szemléletformálást, belső mentorok segítségével. A projekt keretein belül megtörtént a belső mentorok (digitális mentorok) felkészítése, és a kidolgozott online tananyagot a konzorcium az ágazati munkáltatók számára elérhetővé tette.

KPI rendszer

A projekt másik fontos eredményterméke egy fejlesztési és disszeminációs célokat is szolgáló [KPI rendszer](#). Ez egy online mérőeszköz, amely lehetővé teszi az ágazatban tevékenykedő vállalkozások számára, hogy saját magukat felmérjék és beazonosítsák digitális alkalmazkodóképességük, fejlettségük szintjét.

Az önállóan használható mérőeszköz öt dimenzióban ad reális képet a munkáltató digitális felkészültségéről:

- Általános szervezeti digitalizáció
- Iparágspecifikus digitalizáció
- IT biztonság
- Humán erőforrás digitális kompetenciái
- Digitális potenciál

A két fejlesztés együttesen hivatott biztosítani a jövőben a munkáltatók számára az **önértékelés és önfejlesztés lehetőségét**.

6. A kikötői logisztikai ágazat képzési igényei

A Kikötőszövetség évek óta törekszik arra, hogy minél pontosabb képet kapjon az ágazat képzési igényeiről, és azok teljesülését a lehető legtöbb eszközzel támogassa. A Digitális mentőöv és a 3. fejezetben felsorolt korábbi projektek többek között lehetőséget adtak ezen igények feltárására, melyek az alábbiakban foglalhatók össze.

Szemléletformálás

A digitalizációs fejlesztésekkel kapcsolatban megállapítást nyert, hogy **mindenekelőtt szemléletformálásra van szükség** az ágazatban, mind a munkavállalók mind a munkáltatók szintjén. Noha mindkét oldalon megfigyelhető a nyitottság a fejlesztések irányába, jelen van bizonyos fokú ellenállás is, amelyet szükséges csökkenteni, és tudatosítani a munkaerőpiaci szereplőkben, hogy **a digitalizáció lehetőség**, nem pedig veszély.

Ugyancsak igény van olyan **tájékoztatásra, amely a munkavállalók látókörét szélesíti**, különös tekintettel a vezető pozíciókat betöltő vagy önálló munkakört ellátó munkavállalókra. Ez a tájékoztatás megvalósulhat például tanulmányutak vagy csereprogramok keretében, ahol **nemzetközi és hazai jó gyakorlatokat ismerhetnek meg** a résztvevők, hogy aztán a későbbiekben a saját gyakorlatukban is felismerjék, hogy a megszokottól eltérően, akár például egy technológiai újítással vagy automatizálással is meg lehet oldani feladatokat.

Vezetők képzése

Ha digitalizációról beszélünk, a vezetők képzésének egyik kulcsfontosságú eleme a digitális **transzformációs trendek, az adaptálható eszközök és technológiák megismertetése**, hogy felkészülten tudjanak választani a technológiák közül a hatékonyság növelése érdekében. Ezt a felkészítést célozza a más országokban vagy vállalatoknál alkalmazott jó gyakorlatok megismertetése például videók, előadások, tanulmányutak által.

Nem csupán hazai, nemzetközi szinten is tetten érhető az ágazatban a digitalizáció kapcsán egyfajta ellenállás az információk más ágazati szereplőkkel történő megosztásával kapcsolatban. Ehhez kapcsolódóan szükség van a **vezetők érzékenyítésére**, annak

tudatosítására, hogy az információ megosztása által nem sérül a versenyképesség, hanem az számos hatékonyságot elősegítő lehetőséget rejt magában. Jó példa erre a 4. fejezetben említett Kikötői Információs Rendszer (KIR), amelynek kidolgozása sok kérdést vetett fel a kikötővezetőkben, ugyanakkor mára átlátják, hogyan segíti a rájuk szabott rendszer a mindennapi működésüket, és felmérték annak előnyeit.

A digitális alkalmazkodóképesség növelése érdekében a vezetői készségek fejlesztése is indokolt lehet, elsősorban a mentorálási képességek, kommunikációs készségek és a hatékonyság fókusz tekintetében.

Munkatársak képzése

A kikötői munkavállalók képzése iránti igény szerteágazó, sok esetben kikötőspecifikus. A fejlesztendő kompetenciák egy része szakmai, más része a nyelvi vagy informatikai készségek fejlesztését célozza.

A legfontosabb fejlesztési igények munkatársi szinten az alábbiak.

- Általános informatikai ismeretek fejlesztése (pl. Excel, vállalatirányítási rendszerek, mobil eszközök használata)
- PLC ismeretek
- Konkrét technológiai fejlesztésekhez (pl. OCR kapu használata) kapcsolódó speciális tudás megszerzése
- Szakmai nyelvi képzések

Az igényfelmérésekből az is kiderült, hogy a munkáltatói oldalról képzési igények elsősorban a **műszakvezető, karbantartó szint** vonatkozásában merülnek fel, és a **fiatalabb kollégák** fejlesztése kerül előtérbe, akik befogadóbbak az új ismeretekre, és hosszabb távon számol velük az ágazat.

Fizikai dolgozók továbbképzése

A fizikai dolgozók továbbképzésére az ágazatban két dimenzióban jelentkezik igény.

A digitalizáció kapcsán a jelenlegi szintet megvizsgálva egyértelmű, hogy a **digitális írástudás fejlesztése** a fizikai dolgozók körében elengedhetetlen. Képesé kell válniuk a modern eszközök vagy szoftverek (pl. készletnyilvántartó rendszer) használatára.

A másik dimenzió, amely a munkáltatói igényekben vissza-visszatérve megmutatkozik, egy **olyan komplex képzés, amely támogatja a kikötőben zajló fizikai folyamatokat** és biztosítja a szükséges képesítéseket, engedélyek, jogosítványok megszerzését.

7. Ajánlások, javaslatok

A fenti képzési igényekre és az előző fejezetekben részletezett helyzetképre és kutatásra építve a Kikötőszövetség az alábbi ajánlásokat fogalmazta meg a szakmai, illetve az ágazati döntéshozók számára, amelyek egyúttal az Ágazati HR stratégia alappilléreit is képezik.

- **Szakképzési rendszerek összehangolása, egyszerűsítése**
 - komplex, a kikötői munkafolyamatokat támogató képzés elérhetővé tétele az ágazati szereplők számára
 - a kötelező képesítések megszerzését biztosító rendszerek egyszerűsítése
 - uniós/állami támogatások biztosítása a munkavállalók képzésére
- **A vasúti forgalom lebonyolításával összefüggő munkakörök képzési követelményeinek optimalizálása**
 - a képesítések megszerzését célzó oktatási rendszer egyszerűsítése
 - orvosi alkalmassági feltételrendszer egyszerűsítése
 - átjárhatóság biztosítása a képzések között
- **Vízi közlekedési jogi ismeretek beépítése a szakképzésbe**
 - digitális jogtár kialakítása, amely tartalmazza a kikötői, hajózási jogot
- **Gyakorlatorientált szakképzés megvalósítása a kikötők bevonásával**
 - kikötői gyakorlati ismeretek beépítése a szakképzésbe
 - szakmai gyakorlat lehetősége a hazai áruforgalmi kikötőkben
- **Akkreditált szállítmányozó képzés kidolgozása és bevezetése** a Magyar Szállítmányozók Szövetségének közreműködésével

8. Az Ágazati HR stratégia bemutatása

A Digitális mentőöv projekt és a hozzá kapcsolódó kutatások, módszertani fejlesztések során kirajzolódtak olyan trendszerű problémák, és megfogalmazódtak javaslatok, amelyeket érdemes az oktatási rendszer szintjén is kommunikálni. Kiegészítve ezeket az oktatási intézmények bevonásával szervezett júniusi workshop eredményeivel egy ajánlás készült a magyar oktatás és a döntéshozók részére, **Ágazati HR stratégia** formájában.

A stratégia megfogalmaz fejlesztési irányokat a feltárt képzési igények mentén a szemléletformálásra, a vezetők képzésére, valamint a szellemi és a fizikai munkavállalók továbbképzésére vonatkozóan. Ajánlásokat fogalmaz meg továbbá az ágazatot érintő szakképzési rendszerek összehangolásának, egyszerűsítésének és átjárhatóságának biztosítása érdekében.

A stratégia rövid távú céljai:

1. Általános szemléletformálás a kikötői munkavállalók körében, a digitalizációval kapcsolatos ellenállás csökkentése
2. Digitális felkészültség önértékelése, fejlesztési irányok meghatározása a KPI rendszer segítségével
3. Belső képzések megvalósítása az ágazatban a digitális mentorok közreműködésével
4. Javaslatcsomag benyújtása a döntéshozók felé az ágazatot érintő szakképzési rendszerének finomhangolására vonatkozóan

A stratégia hosszú távú céljai:

1. A kikötő üzemeltető képzés funkciójának bővítése, presztízsének emelése
2. A hiányzó képzésekre más logisztikai ágazatokkal és képző intézményekkel együttműködve célzott képzési programok kidolgozása
3. A kikötő logisztikai, hajózási ismeretek beintegrálása a meglévő szakképzési rendszerbe

Az alábbiakban a stratégiai célokat lépésekre bontva mutatjuk be.

9. A stratégia rövid távú intézkedései

Az Ágazati HR stratégiában négy rövid távú célkitűzés került megfogalmazásra, melyek megvalósítása a projektidőszakban kezdetét is vette. Az alábbiakban intézkedésekre, azaz konkrét lépésekre lebontva mutatjuk be ezeket a célkitűzéseket.

R1 – Általános szemléletformálás a kikötői munkavállalók körében

A technológiai változásokra való felkészültség javításának első lépése a digitalizációhoz kapcsolódó szemléletformálás az ágazat munkavállalóinak körében. A szemléletformálás célja nem más, mint az ellenállás csökkentése és a nyitottság növelése az új ismeretek, a technológiai változások irányába.

A szemléletformálás lépései:

- A munkavállalók tájékoztatása a Digitális mentőöv projekt eredményeiről, a megfigyelt technológiai trendekről és lehetőségekről a Kikötőszövetség [honlapján](#), illetve a kikötővezetők közreműködésével;
- Szakmai workshopok, szemléletformáló konferenciák szervezése;
- Ellenállás csökkentése célzott kommunikációval arról, hogy a digitalizáció egy lehetőség, és nem veszély;
- A munkavállalók látókörének szélesítése: olyan események vagy tanulmányutak szervezése, amelyek során nemzetközi jógyakorlatokat, új technológiákkal kapcsolatos konkrét, működő példákat ismerhetnek meg, próbálhatnak ki a résztvevők.

R2 – Digitális felkészültség önértékelése és fejlesztési irányok meghatározása

A rövid távú célok egyike, hogy az ágazat munkáltatói mindenkor önállóan, egységes rendszerben megmérhessék digitális felkészültségük szintjét, és ennek megfelelően tervezhessék meg fejlesztéseiket vagy például munkavállalóik továbbképzését. Az önértékelés megvalósítására egy mérőeszköz (KPI rendszer) került kidolgozásra a Digitális mentőöv projekt keretében, amely online elérhető és alkalmas a digitalizációs fejlesztések hatásának visszamérésére is.

Az önértékelés működtetésének lépései:

- A KPI rendszer kidolgozása és egy módszertani útmutató elkészítése;
- A kérdőív és módszertani útmutató online elérhetővé tétele az ágazat munkaerőpiaci szereplői számára;
- Átfogó tájékoztatás nyújtása az MDKSZ tagság részére a rendszer használatáról, az önértékelés nyújtotta lehetőségekről az elnökségi ülések, közgyűlések alkalmával;
- Az önértékeléssel kapcsolatos tapasztalatok megosztása a tagság körében ugyanezen rendezvények keretében, a KPI rendszert már használó, ez alapján tervező kikötők bevonásával;
- A tapasztalatok, észrevételek alapján a rendszer tovább fejlesztése, a piaci trendekhez igazodó bővítése a fenntartható használat érdekében.

R3 – Belső képzések megvalósítása a digitális mentorok közreműködésével

A Kikötőszövetség azzal kívánja támogatni tagjait a digitalizációra való felkészültségük javításában, hogy konzorciumi partnerének segítségével megvalósított egy belső mentor képzést. Az úgynevezett digitális mentorok a rendelkezésükre bocsájtott online tananyagot használva képesek a kollégákat oktatni, érzékenyíteni az informatikai és technológiai újítások befogadására és használatára.

A digitális mentor program lépései:

- Online tananyag kidolgozása az átfogó kompetenciafelmérés eredményeinek mentén;
- Digitális mentorok felkészítése egy félnapos tréning keretében;
- Az online tananyag átadása a digitális mentoroknak, illetve a kikötőknek;
- Önértékelés, valamint a szervezeten belüli tudásszint és a belső képzésekre való igény felmérése;
- Belső digitalizációs képzések megszervezése és megtartása;
- Szupervízió biztosítása a digitális mentorok részére az esetleges elakadások kezelésére.

R4 – Javaslatcsomag benyújtása az ágazati döntéshozók részére

A Kikötőszövetség és az Ecotech Nonprofit Zrt. közös projektjében, a korábbi fejezetekben leírt tevékenységek eredményeiből kiindulva, azokra építve, kidolgozásra került a jelen javaslatcsomag és stratégia, amelyet a konzorcium eljuttat az ágazat szempontjából releváns, a szakképzésekben is érintett döntéshozó szervek részére.

A javaslatcsomag és a stratégia célja egyrészt, hogy visszacsatolást adjon a kikötői ágazat szakemberigényéről és a szükséges kompetenciákról az oktatási rendszer felé, másrészt elősegítse az ágazatot érintő szakképzés rendszerének finomhangolását a felvázolt munkaerőpiaci és digitalizációs kihívások mérséklése érdekében.

A javaslatcsomagot és stratégiát tartalmazó dokumentumot többek között az alábbi szervezetek részére kívánjuk eljuttatni:

- Innovációs és Technológiai Minisztérium I Hajózási Hatósági Főosztály
- Innovációs és Technológiai Minisztérium I Légi- és Víziközlekedési Főosztály, Víziközlekedési Osztály
- Nemzeti Közlekedési Hatóság I Útügyi, Vasúti és Hajózási Hivatal, Hajózási Főosztály, Kikötői Osztály
- Budapest Főváros Kormányhivatala I Országos Közúti és Hajózási Hatósági Főosztály, Hajózási Engedélyezési és Ellenőrzési Osztály
- Nemzeti Fejlesztési Minisztérium I Víziközlekedési Osztály, Légi- és Víziközlekedési Főosztály
- Magyar Kereskedelmi és Iparkamara I Közlekedés és szállítmányozás ÁKT⁴

10. A stratégia hosszútávú intézkedései

Az ágazati HR stratégia három hosszútávú célkitűzés is meghatározásra került. Az alábbiakban intézkedésekre, azaz konkrét lépésekre lebontva mutatjuk be ezeket a célkitűzéseket.

⁴ ÁKT = Ágazati Képzési Tanács

H1 – A kikötő logisztikai, hajózási ismeretek beintegrálása a meglévő szakképzési rendszerbe

Az MDK SZ a Magyar Szállítványozók Szövetségével közösen nyújtott be kérelmet az Innovációs és Technológiai Minisztériumba egy **akkreditált szállítványozó képzés** ügyében azzal a céllal, hogy a korábbi OKJ-s képzés „utódjaként” egy olyan képzési programot tegyenek elérhetővé a piacon, amely lehetővé teszi, hogy ellenőrzött körülmények, szabályozott keretek között folyjon a szállítványozó szakemberek oktatása.

A képzés nagy hangsúlyt fektet a konkrét esettanulmányokra, konkrét esetek feldolgozására, valamint a konkrét feladatmegoldásra. Ezáltal a korábbinál jóval gyakorlatiasabb, magas színvonalú képzés valósul meg.

A kitűzött cél eléréséhez vezető lépések a következők:

- Kérelem benyújtása, engedélyeztetési eljárás lefolytatása;
- Együttműködési megállapodás kötése a kiválasztott képzőintézménnyel;
- Az oktatók kiválasztási kritériumainak meghatározása;
- Oktatók kiválasztása;
- A tananyag részletes kidolgozása – tankönyv, jegyzet, metodika;
- Oktatásszervezés, megvalósítás.

H2 – Célzott képzési programok kidolgozása más logisztikai ágazatokkal és képzőintézményekkel együttműködésben

A Kikötőszövetség ugyancsak céljával tűzte ki, hogy az ágazati szereplők megjelölt, hiányzó képzésekre más logisztikai ágazatokkal és képző intézményekkel együttműködve célzott képzési programokat dolgoz ki, és engedélyez. Ennek lépései:

- Szakmai egyeztetések megvalósítása majd együttműködés kialakítása azokkal a szakmai szervezetekkel, amelyek logisztikai területen felnőttképzést szerveznek vagy ilyen intézményekkel szoros kapcsolatot ápolnak (pl. Magyar Szállítványozók Szövetsége (MSZSZ), Magyarországi Logisztikai Szolgáltató Központok Szövetsége

(MLSZKSZ), Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság (MLBKT), Corvinus Egyetem);

- Kikötői logisztikát, logisztikát érintő képzések oktatási követelményeinek kidolgozása az új képzési törvénynek megfelelően;
- Konkrét képzési programok kidolgozása, majd akkreditálása;
- Tájékoztatás nyújtása a tagszervezeteknek a releváns engedélyezett képzésekről;
- A képzési programok részeként szakmai utakat szervezése tagság részére: intermodális fuvarozás, korszerű raktározási rendszerek megismerésére,

H3 - A kikötő üzemeltető képzés funkciójának bővítése, presztízsének emelése

A 4. pontban bemutatott kikötőüzemeltető képzés továbbfejlesztése, bővítése és ezáltal a kikötői szolgáltatási színvonal további emelése szintén a hosszú távú stratégiai célkitűzések közé tartozik. A szövetség a képzést nemzetközi szintű ismeretekkel, tanulmányutakkal, az idősebb korosztály felzárkózását segítő, a legújabb piaci trendekhez igazodó informatikai, technológiai ismeretek átadásával tervezi kiegészíteni. A cél megvalósítása az alábbi lépésekben történhet:

- Szakértők, oktatók kiválasztása a tananyag kidolgozására és az oktatás;
- Nemzetköz joggyakorlatok feltérképezése, tanulmányutak lehetőségeinek felkutatása;
- Részletes tananyag kidolgozása, online oktató anyag elkészítése;
- A képzési program akkreditálása;
- A képzés funkciójának, presztízsének meghatározása;
- Ágazati szereplők tájékoztatása, résztvevők toborzása.

A képzés elvégzése hosszabb távon akár kötelezővé is tehető a kikötőt működtető vezetők számára, például egy kikötői engedély megszerzéséhez vagy egy kikötői fejlesztési támogatás elnyeréséhez.

A hosszú távú célkitűzések megvalósítása érdekében az MDKSZ folyamatosan figyeli a pályázati, támogatási lehetőségeket, részt vesz szakmai egyeztetéseken és együttműködik más szervezetekkel.

11. A stratégia ütemterve

Az előző fejezetekben felvázolt stratégiai lépéseket az alábbi GANTT diagramban is ábrázoljuk, melynek köszönhetően átláthatóbbá válik a rövid- és hosszútávú intézkedések időbeni ütemezése. Az ütemtervet, ahogyan a megvalósítandó lépéseket is célszerű időről időre, de legalább félévente felülvizsgálni, és az aktuális helyzetnek megfelelően finomhangolni.

	2021		2022		2023		2024	
	I.	II.	I.	II.	I.	II.	I.	II.
R1. Általános szemléletformálás	■	■						
R2. Digitális felkészültség önértékelése		■	■					
R3. Belső képzések megvalósítása		■	■	■				
R4. Javaslatcsomag benyújtása		■						
H1. MSZSZ szállítmányozóképzés akkreditálása		■	■	■				
H2. Képzési programok kidolgozása			■	■	■	■		
H3. A kikötőüzemeltető képzés fejlesztése				■	■	■	■	■