

AZ ÁTALAKULÓ GAZDASÁG ÖSSZETEVŐI
DIGITALIZÁCIÓ – VERSENY - OKTATÁS

ACTA PERIODICA



**EDUTUS
EGYETEM**

XVI. KÖTET

Edutus Egyetem
Tatabánya, Stúdium tér 1.

Főszerkesztő:
Némethné Dr. Gál Andrea

Felelős szerkesztő:
Forrai Márta

Szerkesztette:
Vigh László PhD

MINDEN JOG FENNTARTVA

A mű egészének, vagy bármely részének másolása, sokszorosítása,
valamint információszolgáltató rendszerben történő tárolása
és továbbítása csak a kiadó engedélyével megengedett

Lektorált

ACTA PERIODICA 16. KÖTET
EDUTUS EGYETEM KIADÁSA

www.edutus.hu

ISSN 2063-501X

2019. február

TARTALOMJEGYZÉK

A HAZAI FELSŐOKTATÁSI RENDSZER FŐBB JELLEMZŐI DR. DUGA ZSÓFIA	4
AZ SSC SZÉKTOR AKTUÁLIS TRENDJEI DR. JUHÁSZ KRISZTINA PhD	24
A SZÁLLÁSHÉLY-STRUKTÚRA JELLEMZŐI HAZÁNK NEMZETKÖZI JELENTŐSÉGŰ FÜRDŐVÁROSAIBAN DR. KÖBLI ÁDÁM	40
GLOBÁLIS TRENDÉK, MINT VEVŐÉRTÉKEK MAGYAR FOGYASZTÓI MEGÍTÉLÉSE MIKLÓS ILONA	53
A KKV SZÉKTOR VERSENYKÉPESSÉGÉNEK AKTUÁLIS KÉRDÉSEI NÉMETHNÉ DR. GÁL ANDREA	71
MOTIVIERUNGSMÖGLICHKEITEN IM FREMDSPRACHENUNTERRICHT DR. PERES ANNA	84
LÉPÉSEK AZ ÉLVEZETESEBB, DIGITÁLISABB OKTATÁS IRÁNYÁBA DR. SÁRKÁNY PÉTER	90
A TÉRSZERKEZET, A GAZDASÁGI STRUKTÚRA ÉS A TURIZMUS ÖSSZEFÜGGÉSEI A VELENCEI-TÓNÁL DR. WIRTH GÁBOR	105

AZ SSC SZEKTOR AKTUÁLIS TRENDJEI THE HUNGARIAN SHARED SERVICE SECTOR IN AN INTERNATIONAL COMPARISON

DR. JUHÁSZ KRISZTINA PhD
főiskolai tanár/ College professor

Edutus Egyetem

Absztrakt

A cikk a magyar gazdaság egyik meghatározó ágazatát, az üzleti szolgáltató központokat (angolul Shared Service Centeres, SSC) elemzi. Mivel a szektor hazánkban kiemelkedő jelentőségű a foglalkoztatásban (46 ezer főnek ad munkát), az új munkahelyek teremtésében (éves szinten 2ezer új munkahely), a hozzáadott érték előállításában egyaránt, így kulcskérdés az ágazat versenyképességének hosszútávú fenntartása. A cikk ezért nemcsak a legfontosabb magyar kihívásokra, illetve megoldásokra fókuszál (ún. megfelelő munkaerő megszerzése és ehhez kötődően az employer branding, mint eszköz bemutatása), hanem Magyarországot a legfontosabb regionális verenyhársaival is összevetve elemzi, feltárva a magyar szektor versenylőnyeit, illetve gyenge pontjait.

Abstract

Hungary is an open country, where the foreign direct investments play an important, determinative role. The article analysis the competitiveness and possibilities of the Hungarian economy, focusing on the shared service sector (SSC). That is one of the most important sectors attracting foreign companies, giving jobs to more than 46 000 people. The SSC sector in Hungary is growing very dynamic, creating yearly 2000 new jobs, mostly for skilled and language speaking workforce. The SSC sector provides high value added, even more complex services. The articel gives a short insight to the history and the actual trends of the Hungarian SSC sector, focusing on the most relevant problems, just like talent recruitment and employer branding, challenges for the education. Analysing the possible future trends of the Hungarian SSC market, we have to know the SSC sectors of the most important competitor countries as well. Comparing to the Polish and Czech market: which are the most important competitive advantages of Hungary, and which are the „weak points” of it? Which best practices can be used to ground the future development and growth of the Hungarian SSC sector? The presentation builds on surveys and reports of international and Hungarian organisations about the SSC sector, and own experiences in work out a new SSC specialization at the Edutus University in cooperation with SSC companies.

X X X

1. Bevezetés

Az SSC szektor hazánk gazdaságában meghatározó szerepet játszik. A külföldi vállalatok által hazánkba telepített szolgáltató központok már több mint 46 ezer főt foglalkoztatnak, növekedésük továbbra is kimagasló: éves szinten mintegy kétezer új munkahelyet teremtenek, elsősorban a magasan képzett, nyelveket jól beszélő munkaerő számára. A szektor magyarországi jövőjét elemezve nem elég csupán a magyar piaci tendenciákra koncentrálnunk. A hazánkban égető kérdések megválaszolásán túl (pl. Rendelkezésre áll-e megfelelő mennyiségben és főként megfelelő minőségben a szükséges munkaerő? Van-e reális esély a szektor túlzott főváros-centrikusságának csökkentésére? lásd: Juhász 2018) szükséges a magyar SSC szektor tágabb, nemzetközi környezetét is megismernünk, elsősorban a lengyel és cseh SSC piacot hazánkkal összevetve elemeznünk. Vajon a régiós versenytársainkhoz képest Magyarország milyen előnyökkel rendelkezik, milyen erőforrásokra építhetünk a jövőben? Melyek a magyar SSC szektor „gyenge pontjai”? Milyen szempontból teljesítenek jobban a régiós versenytársainak? Milyen „jó gyakorlat” vehető át a versenytárs országoktól annak érdekében, hogy a magyar SSC szektor a jövőben is meghatározó, versenyképes ágazat maradjon?

A cikk három nagyobb egységre bontható: Elsőként az SSC szektor általános nemzetközi tendenciáit elemzi, majd a cseh és a lengyel sajátosságait értékeli, összevetve azokat a magyar piac jellemzőivel. Végül a mindhárom országban kulcskérdésként felmerülő munkaerő-hiány enyhítésének lehetőségeit elemezve az „employer branding” és az oktatás témakörére tér ki. A kutatás elsősorban hazai és nemzetközi, az SSC szektor helyzetét vizsgáló elemzéseket veszi alapul. Ezeket a szerző saját, az Edutus Egyetem SSC specializációjának vezetőjeként a képzés tartalmának összeállításához, illetve az oktatásához szükséges gyakorlati tapasztalatokkal egészíti ki, melyeket közvetlenül a szektorban működő cégeknél, illetve a szektor sikeres működésében érintett szereplőkkel folytatott (oktatási intézmények, cégek, érdekképviseltek) közös munkája során szerzett.

2. SSC-ből BSC: Az SSC szektor globális tendenciái

Az „SSC”-k vagyis a „Shared Service Centerek” (magyar fordításban a „Nemzetközi szolgáltató központ, „Osztott szolgáltató központ” „Üzleti szolgáltató központ” kifejezések a legelterjedtebbek) olyan szervezeti formák, melyeknek „az a célkitűzése, hogy meghatározott vállalati szolgáltatásokat – amelyeket a legkülönbözőbb vállalati területek vesznek igénybe – központi szervezeti egységekben, az ún. *belső szolgáltató központokban* egyesítse”.

(Maricinak 2014 alapján Bodnár és Vida, 2006:277) Az SSC központok sikerének egyik oka, hogy a koncentráció előnyeit (méretgazdaságosságból eredő költségmegtakarítás) ötvözi a decentralizáció pozitív hatásaival (rugalmasság, a helyi igényekhez való magasabb szintű alkalmazkodás). Adott funkcióra koncentrálva lehetővé válik a költségek csökkentése mellett a folyamatok standardizálásának, a nagyfokú specializációnak, az alkalmazott csúcstechnológiának köszönhetően a vevői igényekhez való nagyfokú, rugalmas alkalmazkodás is. (Juhász 2017)

A technológiai fejlődés lehetőséget teremtett arra is, hogy kihelyezhetővé váljanak a magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységek, akár a kutatás, fejlesztés, innováció (pl.: design, tesztelés, technológiai fejlesztés) is. A PWC 2016-os felmérése megerősíti, hogy az SSC központok egyre komplexebb feladatköröket látnak el. Az egyszerű, tranzakcionális folyamatokat (könyvelés, utazási költségek elszámolása, bérszámfejtés, IT támogatás) komplex, tudás-intenzív feladatkörök kihelyezése követi (ú.m. beszerzés. kontrolling, pénzügyi jelentések, értékesítés). A folyamat azonban itt nem ér véget: a vállalatok már a magtevékenységük adminisztratív részeit (K+F, ellátási-lánc menedzsment) is szolgáltató központokba telepítik. Mindez átalakítja az SSC-k szervezetét is: a hagyományos egyközpontú SSC-k felől elmozdulás történik a multi-funkcionális *BSC-k*, vagyis business service centerek (üzleti szolgáltató központokon) át a „*Global Business Services*” vagyis globális üzleti szolgáltatások irányába. Ezzel együtt a költség-csökkentési lehetőségek a 20%-os SSC-szintről indulva a globális üzleti szolgáltató központok esetében már a 40%-ot is meghaladhatják.

A magyarországi trendek jól illeszkednek a vázolt nemzetközi folyamatokba. Hazánkban a '90-es évek közepén jelentek meg az első szolgáltató központok. Azóta a szektor dinamikus fejlődésen ment keresztül: mára mintegy 100 SSC központ működik hazánkban, ahol a foglalkoztatottak száma legalább 46 ezer főre tehető. Éves szinten mintegy 2-3ezer új munkahelyet teremt az ágazat, folyamatosan „szívja fel” a jól képzett, legalább egy, de inkább több idegen nyelvet magas szinten beszélő munkaerőt, melynek jóval az átlag feletti kereseti lehetőséget biztosít. Leggyakrabban a pénzügy (91%), HR (66%) és IT (52%) funkciókat telepítenek hazánkba, pozitívum, hogy kis arányban ugyan, de már találunk a hazai SSC-kben K+F (9%) és mérnöki feladatokat (9%) is. A többfunkciós központok aránya mintegy 60% (Deloitte 2015 adatai alapján, Juhász 2018). A növekedés fő hajtóerejét egyértelműen az értéktermelési láncban való előrelépés jelenti (45%), messze meghaladva a szolgáltatási portfólió (29%) vagy a csoportok számának bővüléséből eredő (26%) növekedést. (HOA

2016 alapján). A szektor nyelve egyértelműen az angol, de felértékelődik a kisebb, „egzotikusabb” nyelvek ismerete (pl.: cseh, svéd, dán, szlovák, finn).

Mindennek eredményeként az SSC szektor hazánk gazdaságának egyik legfontosabb ágazatává vált, melynek további fejlődése fontos nemzetgazdasági érdek. Már csak ezért sem mellékes a kérdés, hogy vajon a környező országokhoz képest a magyar SSC piac mennyire tekinthető erősnek?

3. Az SSC szektor Kelet-Közép-Európában

A MichaelPage jelentése alapján térségünkben mind a foglalkoztatottak, mind pedig a központok számát tekintve a magyarországinál nagyobb az SSC szektor Lengyelországban, Csehországban és Romániában is. Különösen a cseh és a lengyel SSC szektor jelent komoly versenytársat Magyarország számára. Az SSC szektor Csehországban is az egyik legnagyobb foglalkoztatónak számít: mintegy 75 ezren dolgoznak a szektorban, melynek a növekedése is dinamikus (éves szinten mintegy 10 ezer új munkahelyet teremt). A lengyel SSC szektor még kiterjedtebb, szintén az ország munkaerőpiacának kiemelkedő szerepelője: a külföldi vállalatok szolgáltató központjaiban közel 200 ezer fő dolgozik, ehhez jön még közel 50 ezer fő, akik a lengyel vállalatok szolgáltató központjaiban vállalnak munkát. A lengyel SSC szektor növekedése éves szinten mintegy 32 ezer új munkahelyet teremt! Első megközelítésben tehát elmondható, hogy mindhárom országban kiemelkedő nemzetgazdasági ágazattá vált az SSC szektor, mind a foglalkoztatottak számát, mind pedig a növekedés dinamikáját tekintve. Ehhez társul még az a tény, hogy mindhárom ország szolgáltató szektora egy érettebb szakaszba lépett, komplex tevékenységet végző központok alakultak ki, ahol az elvégzett feladatok hozzáadott értéke is magas. Ezt jelzi egyébként az is, hogy általában BSC (és nem SSC) szektorként írnak az ágazatról.

A cikk a továbbiakban elsődlegesen a Cseh Köztársaság és Lengyelország BSC szektorára fókuszálva, ahhoz hasonlítva értékeli a magyar szektor lehetőségeit, kihívásait.

3.1. A BSC szektor a Cseh Köztársaságban

Ota Kulháněk, az ABSL (Association of Business Service Leaders in the Czech Republic) elnöke szerint az elmúlt évek tendenciáit alapul véve várhatóan a cseh BSC szektorban foglalkoztatottak száma 2020-ra eléri majd a 100 ezer főt. „Egyértelműen látjuk, hogy ez a növekedés a meglévő központok fejlődéséből származik. A BSC központok többsége növelte érettségét, a teljesítményük fokozására, folyamatos fejlesztésekre, automatizációra, digitális

technológiák használatára és növekvő hozzáadott érték előállítására fókuszálva.” (ABSL 2017, 5. oldal)

A fent leírt véleményt a számadatok is egyértelműen alátámasztják. A cseh BSC szektor növekedésének dinamikáját jelzi, hogy az elmúlt évben a foglalkoztatottak száma 16%-os növekedést mutat, eléri a 75 ezer főt. Az országban 150 cég, mintegy 200 központtal van jelen. (ABSL 2017)

A BSC-k által támogatott folyamatok kategóriáját tekintve kirajzolódik a cseh BSC szektor néhány fontos jellemzője: egyrészt érett piacról beszélhetünk, hiszen nagy arányban vannak jelen magas hozzáadott értéket előállító tevékenységek (pl.: treasury 45%, projekt menedzsment 37%, ellátási-lánc menedzsment 22%, K+F 10%), másrészt pedig a cseh SSC piac nagymértékben specializálódik a különleges tevékenységek végzésére. Igen jelentős arányban, 15-20%-ban találhatunk a portfólióban ú.n. **„speciális folyamatokat”**, melyek egy-egy terület számára nyújtanak különleges szolgáltatást (pl.: bank specifikus, biztosítás specifikus, tőkepiac specifikus, technológia és távközlés specifikus szolgáltatások).

A cseh BSC szektor 3 meghatározó központtal rendelkezik. Legjelentősebb közülük Prága (40 ezer fő dolgozik a több mint 100 BSC-ben), majd Brno (15 ezer fő, több mint 30 BSC) és Ostrava (7ezer fő, 26 BSC). E 3 településen igen kiterjedt és fejlett az ingatlanpiac. Egyedül Prágában több mint 3,2 millió m² áll rendelkezésre, jelenleg pedig közel 200 ezer m² áll építés alatt. Brnoban a közel 500 ezer m² iroda mellé 75 ezer m²-es fejlesztés folyik, Ostravában az az arány 200 ezer, illetve 4500 m². Ezek a fejlesztések Prága kivételével megközelítőleg fedezik az igényeket, Prágában valamelyest elmaradnak attól. Mindezek a folyamatok tükröződnek az átlagos bérleti díjakban is: a prágai 14-16 Eurós havi átlaghoz képest Ostravában fél áron (7-9 Euró/hó) lehet irodához jutni. (Adatok forrása: ABSL 2017)

A cseh BSC központok 31 nyelven végeznek szolgáltatást, egy-egy központ átlagosan 9 nyelven. Ezért a nyelveket magas szinten beszélő munkaerő iránt hatalmas a kereslet, melyet csak részben elégít ki a cseh munkaerőpiac. Jellemző tendencia, hogy a munkaerő-piaci kérdésekre a választ a cseh BSC szektor nemzetközi szinten keresi: **Jelenleg a cseh BSC-kben dolgozók 33%-a külföldi** és ez az arány a jövőben vélhetően tovább fog majd nőni. A Cseh Köztársaság globálisan is az egyik legvonzóbb célterületnek számít a külföldön munkát vállalók számára.

A „minőségi piac”, a „vonzó itt élni” megítélést támasztja alá a Cseh Köztársaságot, mint telephelyet értékelő elemzés is. Eszerint a város tömegközlekedése, a modern irodák

elérhetősége, illetve a város imázs kapta a legmagasabb pontszámot. (10-es skálán 9,08, 8,65 és 8,47). Legkevésbé kedvezően a helyi szereplőkkel való együttműködést (6,78) illetve a képzett munkaerőhöz való hozzáférést (6,88) ítélték meg (ABSL 2017).

3.2. A lengyel BSC szektor

A lengyel BSC szektor méretében minden, régióbeli versenytársát messze megelőzi. Erre utalnak azok az alapadatok is, melyek a szektor méretét mutatják: A BSC szektor Lengyelországban 244 ezer főt foglalkoztat (a külföldi cégek központjában dolgozik 198 ezer fő, lengyel cégek központjában pedig 46 ezren). Ez a szám a dinamikus, éves szinten 15%-os növekedésnek köszönhetően az ABSL előrejelzése szerint 2020-ra meghaladja majd a 300 ezret. Az országban 748 külföldi központ található. A növekedés dinamikáját jól tükrözi, hogy egy év alatt (2016 Q1 és 2017 Q1) 92 új központ nyílt meg. A lengyel BSC piacot 524 külföldi és 200 lengyel cég alkotja., 80 befektető közülük a Fortune Global 500 lista szereplője. Lengyelországban a legnagyobb az irodapiaci kínálat Kelet-Közép-Európában: több mint 9 millió m² modern iroda található, további 1,5 millió m² áll építés alatt. (2017 első negyedéves adatok alapján, forrás: ABSL 2017)

A lengyel BSC piac egyik fontos jellemzője annak földrajzi kiterjedtsége: a legnagyobb központokat (Krakkó, Varsó, Wroclav) a kisebb BSC központok hálózata egészíti ki. (lásd 1. térkép).

A megfogalmazottakat, vagyis a „nagy piac”, a „hozzáférhetőség”, mint vonzó tényező fontosságát igazolja a Lengyelországot, mint telephelyet értékelő elemzés is. Eszerint a modern irodák és a közlekedés elérhetősége áll az első helyen (5-ös skálán 3,8 pontot kapott). Kevésbé jól értékelték a tömegközlekedés színvonalát (3,6), valamint a helyi hatóságokkal, egyetemekkel való együttműködés lehetőségét (3,3). Legrosszabbnak a tehetséges, képzett munkaerőhöz való hozzáférést ítélték meg (3,1) (ABSL 2017b).

A nagyság mellett a lengyel BSC szektor másik fontos jellemzője az IT szektor (cseh illetve magyar BSC szektorhoz képest) kiemelkedő jelentősége. A BSC-k által támogatott folyamatok kategóriáját tekintve nagy, 30-40%-os arányt tesznek ki olyan IT folyamatok, mint pl. Felhasználó támogatás, service desk (45%), Életciklus menedzsment (beleértve a szoftver fejlesztéseket is 45%), Infrastruktúra menedzsment (38%), Információ biztonság (32%), Automatizáció, szolgáltatások optimalizációja (28%)

A lengyel BSC szektor fent megfogalmazott két alapvető sajátosságából, vagyis a **nagy és dinamikusan bővülő, IT szektorra fókuszáló piacból** egyértelműen következik a szektor

előtt álló két legjelentősebb kihívás. Ahogyan Wojciech Poplawski, az ABSL alelnöke fogalmazott: „Nem kérdés, hogy a szektor jelentős és nehéz kihívások előtt áll: a tehetségek megszerzéséért folytatott küzdelem, növekvő automatizáció és mesterséges intelligencia...” (ABSL 2017 b)

4. Válasz a kihívásokra: Employer branding és oktatási fejlesztések

Ahogyan megállapítást nyert, mindhárom ország esetében az SSC szektor kiemelkedő gazdasági jelentőséggel bír, és fontos változáson ment át az elmúlt években. Ez mindhárom országban jelent egyrészt egy (más-más mértékű, de) kiemelkedő mennyiségi változást, ami ugyanakkor együtt jár a szektor minőségi átalakulásával is.

Mindezek a változások komoly munkaerőpiaci kihívásokat jelentenek mindhárom ország számára. A tehetséges munkaerő megtalálása, megtartása, illetve az ehhez kötődő feladatok: a toborzástól kezdve az oktatás, képzés jelentőségén át az oktatási intézményekkel való kapcsolatok fontosságának növekedésén át az employer branding felértékelődéséig bezárólag mindhárom országban kulcsfontosságúvá vált. Hasonlóan közös kihívást jelent az automatizáció, robotizáció kérdésköre. (Ezekről a jelen cikkben kívül lásd még Juhász 2017, 2018, 2019). A cikk a továbbiakban az Employer branding és az oktatás kérdéskörére tér ki röviden.

4.1. Az Employer branding definíciója

Ahogyan az fent megállapításra került: a munkaerő megszerzése és megtartása az SSC szektor jelene és jövője szempontjából kulcskérdés. Különösen igaz ez az aktuális munkaerőpiaci helyzetben, hiszen a szakképzett munkaerő hiánya új kihívások elé állítja a menedzsmentet és a HR szakembereket, a toborzási technikák felülvizsgálatára és megtartás menedzselésével kapcsolatos további intézkedések bevezetésére van szükség annak érdekében, hogy a vállalkozások biztosítani tudják a munkaerő utánpótlását és a megtartás érdekében növelni tudják dolgozóik elkötelezettségét (Kozák, 2018). Ez pedig más HR módszereket, eszközöket igényel, illetve további kérdéseket vet fel. A munkaerő biztosításának egyik módszere, reagálva a hazai munkaerőpiaci korlátokra, illetve a szektor nemzetközi jellegére, nyelvismereti szükségleteire, hogy egyre inkább nemzetközivé válik a HR, legyen szó akár toborzásról, akár működésről (Erre pozitív példaként a térségből a Cseh Köztársaság emelendő ki). A munkaerő megtartásában fontos kérdés, hogy a vállalatok hogyan képesek a millenniumi generáció eltérő munkaerőpiaci igényeit, elvárásait megismerni, illetve ezeket kielégíteni. A jövő munkahelyének megteremtése (atipikus

foglalkoztatás, különböző iroda-használati költséget csökkentő intézkedések bevezetése, illetve ezek arányának növekedése. ú.m. home office, rugalmas munkaidő, share desk, stb) ugyancsak fontos szerepet játszik a munkaerő megtartásában. Az oktatás, training jelentősége (legyen szó akár vállalaton belüli képzésekről, akár külső oktatási intézményekkel való együttműködésekről) is egyre nagyobb figyelmet érdemel, hiszen ez a tehetséges munkaerő megszerzésében és megtartásában egyaránt fontos (Deloitte 2017 alapján).

De vajon hogyan lehet ezeket a szerteágazó, a vállalati működés több területét érintő kérdéskört összefogóan, a kihívások többségére választ adva kezelni? Egyre több vállalat számára az employer branding eszköztárának célirányos alkalmazása lehet erre a megoldás. Mit is jelent, miért hasznos a magyarul is gyakran csak „employer branding”ként emlegetett tevékenység? Hogyan lehet jól működtetni és milyen előnyöket jelent ez a vállalat működésében?

Az employer branding kifejezés magyarul ritkábban használatos, a „munkáltatói márkaépítés” lehet a legjobb fordítása. Olyan tevékenység, amely a munkáltatót megkülönbözteti a versenytársaitól, kihangsúlyozza és célirányosan kommunikálja a cég egyedi jellegét, ezáltal versenyelőnyt biztosít számára más vállalatokkal szemben. Vagyis egyfajta keveréke a hagyományos HR és marketing területeknek, funkcióknak. Szokás is ezért az employer brandinget a „HR és a marketing gyerekeként” vagy a „HR PR-jaként” emlegetni. Mivel az employer branding magába foglalja mindazt, amit a cég magáról kifelé és befelé kommunikál, ezért tulajdonképpen tekinthetünk rá úgy is, mint a toborzás nulladik lépésére. Egyre több cég ismeri fel, hogy „Egy tudatosan felépített és gondosan ápolat munkáltatói márka úgy vonzza a jó szakembereket, akár a gravitáció” (Profession 2018), ezért a tevékenység egyre inkább fókuszba kerül a gyakorlatban és az elméletben egyaránt. Munkáltatói arculata, márkája minden cégnek van. De ennek tudatos, átgondolt és hatékony építése nem egyszerű feladat. Az üres ígéretek önmagukban messze nem elegendők. A lényeg, hogy valódi tartalmat, következetesen, egységesen kommunikáljon a cég, melynek célcsoportját jelentik nemcsak a „külsősök”, hanem a „belsősek”, vagyis a munkavállalók egyaránt. Mindennek a megvalósítása komplex feladat, mely hosszútávon a cég sikerességének egyik kulcsát jelentheti.

4.2 Az employer branding szintjei

Az 1. ábra az employer brandinget egy piramishoz hasonlítja, melynek csúcsán a „márkaígéret” áll. Vagyis mindaz, ami a cégről a jelenlegi és jövőbeni munkavállalók szemében, mint ígéret megjelenik, az a kép, ami kialakul a cégről. De mindez csak az egész

folyamat, tevékenység felszíni rétege, amit számos egyéb tényező, szint alapoz meg. (Profession 2018)

- Az employer branding alapját a cégen belül létező **Bizonyítékok** jelentik: azok a gyakorlatok, programok, módszerek, melyek megvalósulnak a cégnél, amik hitelessé teszik a fenti ígéretet. Például milyenek a cégnél az előmeneteli lehetőségek, bevett gyakorlat-e a rugalmas munkaidő, milyen a munkahelyi légkör, milyen az ösztönző-rendszer, milyen továbbképzési lehetőségek vannak. Elmondhatjuk, hogy a legjobb bizonyítékot maguk a lojális munkavállalók jelentik. Azok, akik fel tudnak mutatni megvalósult célokat, elért eredményeket, akik évek óta hűek a céghez.
- Erre épülnek azok a **Munkáltatói értékek**, amik megmutatják, milyen valós előnyöket nyújt a cég a dolgozói számára. Pl.: magasabb fizetés, kevesebb stressz, szakmai elismertség, illetve, hogy mennyire teszi lehetővé a munkavállaló számára az egyéni céljainak elérését.
- Az **Ösztönzés, jutalmazás, motiváció** jelenti az employer branding következő szintjét. E kérdéskör fontosságát számtalan kutatás vizsgálja. E helyen arra hívnám fel a figyelmet, hogy rendkívül fontos a munkavállalók eltérő, egyedi igényei szerinti jutalmazása, ösztönzése. Ha megismerjük, kit, mivel lehet motiválni, jutalmazni, és ezt a gyakorlatban alkalmazzuk is, az rendkívül pozitívan befolyásolja a munkáltatói márkát.
- A következő az **Értékek és filozófia** szintje, amely a munkavállalók értékrendjét jelenti. Fontos, hogy egy vállalat ismerje meg, milyen értékeket vallanak a munkavállalók, ez közel áll-e a cég által képviselt értékekhez, filozófiához, illetve, hogy az egy csapatban dolgozók értékrendje mennyiben egyeztethető össze.
- A **vállalat személyisége**, vagyis az, hogy a külsősök hogyan látják a vállalatunkat, milyen kép alakult ki a cégről. Fontos, hogy tudjuk, hogyan írnák le a vállalatot az ott dolgozók? Ha ugyanis ezt kommunikáljuk, akkor nemcsak hitelesek maradunk, hanem vélhetően olyan potenciális munkavállalókat vonzunk a céghez, akik jobban be tudnak majd illeszkedni, hiszen egy számukra szimpatikus céghez érkeztek.
- Az egész piramis csúcsán a **Márkaígéret** áll: vagyis az, hogy mit ígér a cég a náluk dolgozók számára. Fontos, hogy ez az ígéret hiteles legyen, a cég valós belső folyamatain alapuljon, ellenkező esetben a csalódás hatalmas fluktuációhoz vezethet. A jó márkaígéret két kulcsa az őszinteség és a részletekbe menő informálás. Egy

álláshirdetésben kerüljük pl. a kiüresedett ígéreteket, mint pl. „Innovatív, fiatalos csapat”, sokkal célravezetőbb, ha minél több részletet közlünk (Pl. „6 fős csapat, zöld irodában várja új kollégáját”)

4.3. Mi kell a sikeres munkáltatói márkaépítéshez?

Ha egyetlen szóval kellene válaszolnunk arra a kérdésre, hogy mitől lesz sikeres egy vállalat employer branding tevékenysége, akkor a hitelesség lenne a válasz. Az employer branding kulcsa, hogy *hiteles*, őszinte képet jelenítsünk meg a vállalatról, hiszen a hamis ígéreteket hamar megcáfolják a hétköznapiak. Ahhoz azonban hogy hiteles képet tudjunk kialakítani, felépíteni és kommunikálni, szükség van néhány alapvető tényezőre.

Egyrészt szükségünk van megfelelő mennyiségű és minőségű *adatra*. Pontosan fel kell mérnünk, hogy mi alapján választanak céget a munkavállalók (külső piackutatás) és belső felmérésekkel meg kell ismernünk a saját alkalmazottainak véleményét, céljait, preferenciáit (lásd fenti kérdések). A cég átfogó employer branding tevékenysége pedig e fenti adatok kielemezésével kapott eredményekre kell, hogy épüljön. Természetesen mindezt a megfelelő módon *kommunikálni* is tudni kell. A kommunikációs lehetőségek használata, illetve az ezekben rejlő kihívások is önálló kutatás tárgyát képezhetnék, részletesebben e helyen mindössze 2 lényegi elemet emelnék ki. Egyrészt a vállalaton belüli kommunikációs trendek alapján a jövőben az ún. „Egyablakos kommunikáció” várható, vagyis az, hogy a különféle programok és alkalmazások helyett egy csatornán keresztül zajlik az ügyek intézése. A külső kommunikációban pedig a mesterséges intelligencia (pl. csetbotok) további térnyerése prognosztizálható. Tekintettel arra, hogy az employer branding, ahogyan az a fentiekben is kiderült, több vállalati funkciót is érint, összehangolt, *kemény munkára*, elkötelezett, hozzáértő csapatra van szükség ahhoz, hogy valóban sikeresen tudjuk használni az employer branding-ben rejlő lehetőségeket.

A Magyarországon (is) tevékeny cégek közül a BT ROC, a British Telecommunications Regional Operation Centre), a BT hazai SSC-jének employer branding tevékenysége, illetve annak sikeressége mindenképpen példaértékűnek tekinthető¹. A cég egyedülálló Z generációs felmérésnek eredményeire építve dolgozták ki a #Next10 kampányukat, mely az elmúlt 10 év sikereire építve vetíti előre a jövőt, melyet a cég jelenlegi és jövőbeni dolgozói közösen

¹A BT Employer branding tevékenységére vonatkozó adatok forrása: a BT-nél tett személyes látogatások alkalmával tapasztaltak, valamint a sajtóban ezzel kapcsolatban megjelent cikkek.
http://hrpwr.hu/employer_branding/cikk/a_bt_toborz_kampanyanak_titka,
<http://impactworks.hu/emplorer-branding-dijak/>

hoznak létre. A cég a kommunikációjában a saját készítésű igényfelmérés eredményire támaszkodva az ott megjelent igényeket rangsorolva az alábbi üzeneteket állította a középpontba: 1. Inspiráló feladatok, 2. Jó munkahelyi légkör, 3. Munka-magánélet egyensúlya.

A kampány sikeressége nemcsak a díjakban nyilvánul meg (Top Employer Branding Initiative díjat a 2018-as CEE Shared Services and Outsourcing Awards díjkiosztóján Varsóban, 2017-ben pedig Magyar Public Relations Szövetség (MPRSz) által kiírt Employer Branding Award, azaz Példaértékű Munkáltatói Márkaépítés Díjban az Employer Branding éves stratégia kategóriában a nagyvállalatok között Arany minősítést kapott), hanem számtalan mutatóval is mérhető, igazolható. Ezek közül néhányat említve: a cég karrieroldalának látogatottsága havi 300-ról 11 000-re nőtt, a céghez jelentkezők száma másfélszeresre nőtt, egyetemi és iskolai programokon 2000 hallgató vett részt, a rendezvényeken való megjelenéseik alkalmával 120000 diák találkozott személyes a céggel. A jól működő employer brandinget azonban talán leginkább az igazolja, hogy az új kollégák 40%-a belső ajánlason keresztül érkezik. Ez tekinthető a valódi élő bizonyítéknak.

4.4. Oktatási fejlesztések a szektor jövőjéért

A szektor sikeres jövőjéért nem csak a cégek tehetnek. Fontos kihívás az egész szektor népszerűsítését, illetve ismertségét elősegítő tevékenység fontosságára szeretném felhívni a figyelmet. Létfontosságú, hogy a branding, vagy márkaépítés ne csak egyes cégek egyéni aktivitását jelentse, hanem valamennyi, az SSC szektor sikeres működésében érdekelt szereplő (vállalatok, kormányzat, oktatási intézmények, érdekképviselők) összefogásával közösen is megvalósuljon. Ezt a célt szolgálja a HOA (Hungarian Outsourcing Association) által indított kezdeményezés, mely az SSC szektor jövőjét érintő kulcskérdések megoldására különböző munkacsoportokban együttműködést szorgalmaz az érintett szereplők között. E munkacsoportok egyike kifejezetten a szektor brandingre, míg másuk az oktatási kérdésekre fókuszál.

A munkaerő biztosításának ugyanis alfája és ómegája az oktatás: az intézményeknek megfelelően képzett, megfelelő számú potenciális munkaerőt kell(ene) biztosítani. Hagyományosan itt a -főként gazdasági- felsőoktatásra gondolunk. Tekintve a jelenlegi magyar munkaerőpiaci trendeket, ezt a gondolkodást át kell értékelünk. Célcsoportnak kell és lehet tekintenünk a másoddiplomásokat, az OKJ képzésben résztvevőket, a bölcsészeket, a középiskolásokat, de akár a külföldön élő magyarokat is akkor, amikor az SSC szektor

munkaerő utánpótlásában gondolkozunk. E célcsoportok képzésébe be kell építeni a vállalatok által fontosnak tartott tudást, illetve skilleket. Természetesen mindegyik célcsoport esetében más a tartalom, mások a hangsúlyok. A tartalom helyes definiálása és e képzések megvalósítása ugyanakkor létkérdés a szektor számára.

Szerencsére egyre több pozitív példát említhetünk az oktatási együttműködések, a képzés vonatkozásában Budapesten és vidéken egyaránt (pl. a Debreceni Egyetem és a helyi SSC-k között, a Szegedi Egyetem és a BP között, az Edutus Egyetem és néhány budapesti SSC között). Ugyanakkor az átfogó, a szektor nagy részét érintő együttműködés, a BSC szektor ismertségének növelése (szektor branding), a felmerülő munkaerőigény hosszútávú kielégítését célzó átfogó koncepció kidolgozása (képzési struktúra, képzési tartalom, célcsoportok, stb) még továbbra is várat magára. Ezekre a kérdésekre azonban mihamarabb választ kell találnunk, mert ahogyan az a cikkben is megállapítást nyert, a szektorban a nemzetközi versenyhelyzet jelentős, az ágazatot érintő kihívásokkal, mint pl. automatizáció-robotizáció minden versenytársunk szembe. Kérdés tehát, hogy ebből az átalakulásból a magyar BSC szektor nyertesként kerül-e ki. Közös érdekünk, hogy a válasz igen legyen.

5. Összegzés, javaslatok

A magyar, a cseh és a lengyel SSC piacot vizsgálva megállapítást nyert, hogy az elemzett országok mindegyikére jellemző az a nemzetközi tendencia, miszerint a szolgáltató központok egyre komplexebbé válnak, nő a központokban elvégzett folyamatok száma és minősége is. Az egyszerű tranzakciós folyamatokon túl már tudás-intenzív folyamatok is jelen vannak, sőt kisebb arányban, de megjelenik a magtevékenység adminisztrációs területe is (pl. ellátási lánc menedzsment, K+F). Mindezek a változások komoly munkaerőpiaci kihívásokat jelentenek mindhárom ország számára.

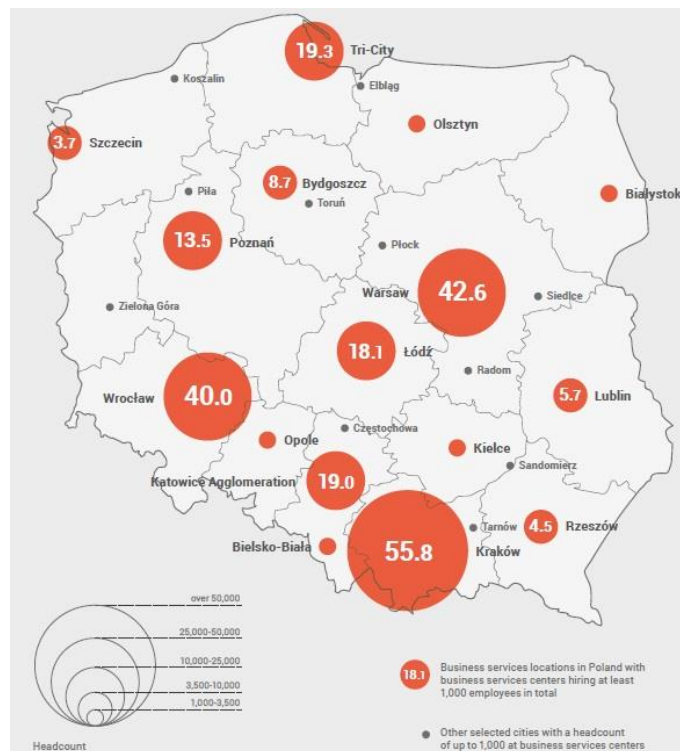
Ugyanakkor érdemi különbségek is kirajzolódnak a magyar, a cseh és a lengyel SSC szektor között. Csehország alapvetően a „fejlettségével” keres választ a fenti kihívásokra. A magasan fejlett SSC piaca, annak bővülő portfóliójával, magas fokú specializációjával és minőségi telephely jellegével igyekszik nemzetközi szinten is vonzóvá válni a szektor munkavállalói számára. Ezt igazolja, hogy minden 3., a cseh BSC szektorban munkát vállaló külföldi, akik kifejezetten vonzóknak tartják a cseh városokat (főként Prága nemzetközi megítélése kiváló). Ezzel szemben a lengyel BSC piac legfontosabb karakterisztikuma és legnagyobb előnye annak nagyságában rejlik. Vitathatatlanul a térség legnagyobb BSC piaca, fejlett ingatlanpiaci háttérrel, a városok széles körére kiterjedő hálózattal. A lengyel

központokba telepített funkciók közül a pénzügy mellett az IT szolgáltatások jelentősége kiemelkedő. Ezzel szemben megítélésem szerint a magyar BSC piac sajátosságai kevésbé egyértelműek. Noha Budapest mellett az elmúlt években megjelent néhány magyar vidéki város is az SSC-k térképén, de a szektor továbbra is túlzottan főváros-centrikus. A budapesti munkaerő- és ingatlanpiac (túl) telítettsége komoly gátját jelentheti a szektor további bővülésének. Leginkább a képzett munkaerő megtalálása jelent kihívást. Erre vonatkozóan megindult egyfajta együtt gondolkodás, együttműködés az érintett szereplők (cégek, oktatási intézmények, városvezetés, szakmai érdekképviselők) között.

Az employer branding cél- és eszközrendszerét egyre több cég ismeri fel, közülük nemzetközi viszonylatban is sikeres magyar példákat lehet említeni. A munkaerő-utánpótlás biztosításában az oktatás jelentősége is egyre inkább fókuszba kerül: több hazai felsőoktatási intézmény folytat sikeres együttműködést SSC cégekkel. Ugyanakkor hazánk lemaradása a képzett munkaerőhöz való hozzáférésben nemzetközi viszonylatban fokozódik (Juhász 2017, 2018). Mindez tovább erősíti a szektor sikeres működésében érintett valamennyi szereplő összefogásának, közös megoldáskeresésének fontosságát.

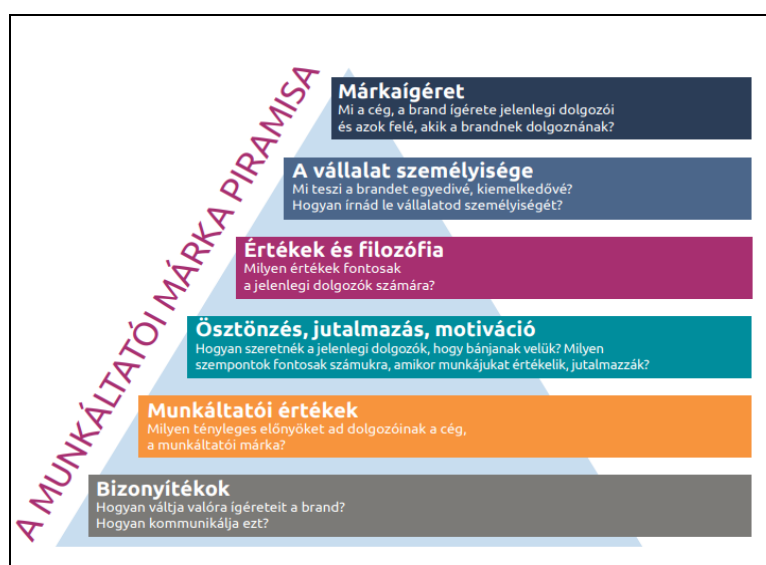
MELLÉKLET

1. térkép: A BSC-kben foglalkoztatottak száma, Lengyelországban



Forrás: ABSL Business Service Sector in Poland 2017, 11. oldal

1.ábra: A munkáltatói márka piramisa



Forrás: Profession (2018)

FELHASZNÁLT IRODALOM

ABSL Business Services Sector in the Czech Republic 2017.

https://www.absl.cz/docs/ABSL_report_EN_e-verze.pdf. (Letöltve: 2018.június)

ABSL (b) Business Services Sector in Poland 2017

<https://www.everestgrp.com/wp-content/uploads/2017/07/Business-Services-Sector-in-Poland-ABSL-2017-min.pdf> (Letöltve: 2018 június)

A. T.Kearney Global Services Location Index 2017. The widening impact of automation.

<https://www.atkearney.com/documents/20152/793366/The+Widening+Impact+of+Automation.pdf/42b06cf4-e5f9-d8ec-a30c-a82dd26d4953> (Letöltve: 2018. március)

Bodnár és Vida (2006) Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. Budapest: IFUA Horváth&Partners

Deloitte 2017 Hungarian Shared Services Survey 2017. Trends and Predictions May 2017

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/finance/hu-operations-ssc-survey-hungary-2017.pdf> (Letöltve: 2017. szeptember)

Deloitte 2015 Global Shared Services Survey. Survey Result. Deloitte Consulting LLPP March 2015. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf> (Letöltve:2016. március)

Deloitte 2013 Global Shared Services Survey. Survey Result. Deloitte Consulting LLPP March 2013. http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/us_sdt_2013GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary_022613.pdf (Letöltve: 2016. március)

HOA SSC Benchmark Survey Hungary, 2016.

HOA Business Services Benchmark Survey Hungary 2017. http://hoa.hu/wp-content/uploads/2017/11/HOA_Business-Services-Benchmark-Survey-2017_FINAL.pdf (Letöltve 2018. április)

Juhász, K. (2018) Telephelyválasztási szempontok a magyar SSC piacon – Felférnek a magyar városok is a térképre? Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. A VIKEK Közleményei. X évf. 3. szám. No. 33, 42.-50. oldal

Juhász, K. (2018) A hazai SSC szektor humán erőforrás kérdései. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. A VIKEK Közleményei. X évf. 1. szám. No. 31, 25.-34. oldal

Juhász, K. (2017) SSC szektor: Lehetőségek a munkaerő-piacon és az oktatásban. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. A VIKEK Közleményei. IX évf. 3.-4. szám. No. 29-30, 51.-60. oldal

Kozak A. (2018): Increasing labor shortage in the 21st century: are we prepared for it? MACROTHEME REVIEW: A MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF GLOBAL MACRO TRENDS 7:(3) pp. 1-14.

Marciniak Róbert (2014) OSZTOTT SZOLGÁLTATÁSOK – egy innovatív szervezeti forma vizsgálata – Ph.D. értekezés. Miskolc, 2014

Michael Page The growing market of shared services centers in Poland. <https://www.michaelpage.pl/en/employer-centre/growing-market-shared-services-centres-poland>. Letöltve 2017. május

Minden az employer brandingről. És a megvalósítás konkrét folyamata. Profession 2018. https://www.profession.hu/blog/app/uploads/2018/03/profession_employer_branding.pdf (Letöltve 2018. április)

PWC The success story continued- but what comes next? Hungarian Shared Service Center Survey 2016. PWC. https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/ssc_survey_2016.pdf letöltve: 2017. szeptember

http://hrpwr.hu/employer_branding/cikk/a_bt_toborzo_kampanyanak_titka (Letöltve 2018 április)
<http://impactworks.hu/emplorer-branding-dijak/> (Letöltve 2018 április)