

## MERRE TOVÁBB? – HR KÉRDÉSEK AZ SSC SZEKTORBAN

### *WHERE DO WE GO? HR QUESTIONS IN THE SSC SECTOR*

**JUHÁSZ KRISZTINA**

főiskolai tanár/college professor  
Edutus Egyetem/Edutus University  
juhasz.krisztina@edutus.hu

#### *ABSTRACT*

The SSC market is one of the fastest developing sectors of the Hungarian economy: more than 42 000 people work in 100 centers and more than 4 000 new jobs are expected in the following years. The article brings into focus the two most relevant questions of the growth of Hungarian SSC sector: How can be the qualified workforce available and how can a company reach the loyalty of the skilled workforce? The article analyses the possibilities of the employer branding, as a tool in a very competitive environment. Analyzing the levels of employer branding pyramid (such as Evidences; Employer values; Rewarding; Motivation; Values and philosophy; The personality of the company; Brand promise) the article highlights the importance of the authentic, true brand promise, based on adequate data. The BT ROC, the Hungarian SSC of the British Telecom is the best practice, how effective the employer branding can be. At the end the article writes about the importance of the sector branding and the education as two key factors for the future of the Hungarian SSC sector.

#### **1. Bevezetés**

Az SSC (Shared Service Center) hazánk egyik legjelentősebb és legdinamikusabb bővülő ágazata. A Magyarországon jelenlévő mintegy 100 központban a foglalkoztatottak száma meghaladja a 42 ezer főt. A növekedés dinamikája is kimagasló: a szektor éves szinten mintegy 3000 új munkahelyet teremt. Ezek az adatok is jelzik, hogy a jövő egyszerre biztató és kihívásokkal teli. E növekedésnek elsősorban a munkerőpiaci korlátai adnak komoly aggodalomra okot. Az előadás összegzi a hazai SSC szektor legfontosabb jelenlegi és jövőbeli tendenciáit, kihívásait. Mivel ezek többsége a munkaerővel kapcsolatos, ezért az előadás leginkább HR kérdésekre fókuszál: Milyen kihívások elé néz a szektor és hogyan, milyen eszközökkel lehet e kihívásokra választ találni? Hogyan, honnan biztosítható a szektor számára legfontosabb telepítőtényezőt jelentő képzett, idegen nyelveket magas szinten beszélő munkaerő? Kik képezhetik a jövő SSC – munkavállalóinak célcsoportját? Ők vajon milyen eszközökkel érhetők el? Hogyan biztosítható a jelenleg a szektorban dolgozók megtartása? Milyen eszközöket

használnak ehhez a cégek? A cikk kiemelten fókuszál a szektor egyik legfontosabb területének tekinthető employer branding kérdéskörre, ezek eszközeire. Azon belül is hangsúlyos az SSC cégek- felsőoktatási intézmények együttműködése.

## 2. Az SSC szektor hazai tendenciái és kihívásai

Az „SSC”-k vagyis a „Shared Service Centerek” (magyar fordításban a „Nemzetközi szolgáltató központ, „Osztott szolgáltató központ” „Üzleti szolgáltató központ” kifejezések a legelterjedtebbek) a ‘80-as évek második felétől az USA-ban majd Európában is gyors ütemben terjedtek el. E szervezeti formának „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 létrejöttének és gyors sikerének oka, hogy a ’70-es évek vezérszavának számító „koncentráció” előnyeit (méretgazdaságságból eredő költségmegtakarítás) a „decentralizáció” pozitív hatásaival (rugalmasság, a helyi igényekhez való magasabb szintű alkalmazkodás) képes ötvözni. Bizonyos vállalati funkciókat (kezdetben ez a pénzügyet és a számvitelt jelentette, majd kibővült egyebekkel is, ú.m. a HR, IT, beszerzés, logisztika) koncentrálnak 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) Az egység független működéséből, az egyedi teljesítménymérésből, az üzleti partneri viszonyon alapuló megközelítésből származó versenyelőnyök még sikeresebbé tették a modellt. „Mára a világ legnagyobb 2000 vállalatának 80%-a alkalmazza az osztott szolgáltatás modellt a háttértevékenységei támogatásához” (Marciniak 2014:42). A modellt már nemcsak a versenyszférában, hanem államigazgatásban, non-profit szervezeteknél is használják.

A technológiai fejlődés lehetőséget teremtett arra is, hogy kihelyezhetővé váljanak a magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységek is akár a kutatás, fejlesztés, innováció (pl.: design, tesztelés, technológiai fejlesztés). A szektor nemzetközi tendenciáit elemző felmérések (Deloitte 2013 és 2015) alapján jellemzően tovább bővül az SSC központokba kihelyezett funkciók száma (pl. az adó, ingatlan és létesítménygazdálkodás, jog, a K+F és a mérnöki tevékenység), és növekvő arányban jelennek meg a 3 vagy akár annál is több funkciót ellátó központok. Vagyis a nemzetközi tendencia alapján a szolgáltató-központok egyre komplexebb és magasabb hozzáadott értéket jelentő tevékenységeket látnak el. (Juhász 2018)

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 42 ezer főre

tehető. Éves szinten mintegy 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). A növekedés fő hajtóerejét egyértelműen az értéktermelési láncon 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).

Kiemelkedő gazdasági jelentőségére való tekintettel a hazai SSC szektor átfogó elemzésével több nemzetközi és hazai szervezet foglalkozik (a teljesség igénye nélkül a legutóbbi, a továbbiakban is hivatkozott jelentések HOA 2017, PWC 2016, Deloitte 2017). Ezek egyik legfontosabb megállapítása, hogy a kihívások többsége az emberi erőforrás-gazdálkodáshoz kötődő, HR kérdésként fogalmazódik meg. Kiemelkedő a (tehetséges) munkaerő megszerzésének, illetve megtartásának kérdése, melyben az employer brandingnek, vagyis a munkáltatói márképítésnek (részletesebben erről a cikk következő fejezetében lesz szó) kulcsfontosságú szerepe van. A technológiai fejlődéssel összefüggő kérdések szintén kiemelt jelentőségűek. A robotizáció, digitalizáció megjelenése összességében a magas hozzáadott érték előállítására való koncentrációt erősíti és jelentős munkaerőpiaci változásokat, kihívásokat eredményez. Mivel átlagosan egy szoftver robot költsége mindössze egy kihelyezett munkavállaló költségének harmadát teszi ki (A.T. Kearney 2016:1.), így az olcsó munkaerőre, mint versenyelőnyre alapozott fejlesztés e szektorban is zsákutcának tűnik. Mindez tovább erősíti a képzett, specializált munkaerő iránti kereslet növekedését, vagyis a tehetséges munkaerő megszerzésének növekvő nyomáskényszerét. Hogyan lehet megszerezni és megtartani szükséges munkaerőt? Ez egyre több vállalat számára válik kritikus kérdéssé, melyben az employer brandinget jól alkalmazva versenyelőnyre tehetnek szert.

## **2. Az employer branding, mint válasz a kihívásokra**

Ahogy az fent megállapításra került: a munkaerő megszerzése és megtartása az SSC szektor jelene és jövője szempontjából kulcskérdés. Különösen igaz ez az aktuális munkaerő-piaci 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, illetve

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). 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?

## **2.1. Az Employer branding definíciója**

Az employer branding kifejezés magyarul ritkábban használatos, a „munkáltatói márképítés” 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 ápoltság munkáltatói márkája 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 elegendőek. A lényeg, hogy valódi tartalmat, következetesen, egységesen kommunikáljon a cég, melynek célcsoportját jelentik nemcsak a „külsősök”, hanem a belsősök, vagyis a munkavállalók egyaránt. Mindennek a megvalósítása komplex feladat, mely hosszútávon a cég sikerességének egyik kulcsát jelentheti.

## 2.2 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”)

### 2.3. 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 ígéretek 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*. Pontosán fel kell mérnünk, hogy mi alapján választanak céget a munkavállalók (külső piacutatás) 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 vállalat 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 fentiekből 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.

### 2.4. A munkáltatói márkaépítés kiemelkedő gyakorlata: A BT ROC példája

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 tekinthető<sup>1</sup>.

A cég 2007 óta van jelen a magyar piacon. Tevékenységének dinamikus bővülését jelzi, hogy a kezdeti 3 funkcióval szemben mára több mint 50 funkciót

---

<sup>1</sup>A 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\\_toborzo\\_kampanyanak\\_titka](http://hrpwr.hu/employer_branding/cikk/a_bt_toborzo_kampanyanak_titka),  
<http://impactworks.hu/emplorer-branding-dijak/>

végeznek, a foglalkoztatottak száma pedig mintegy 2400 főre tehető. Ezek az impozáns számok önmagukban is jelzik, hogy a munkaerő megszerzésének, illetve megtartásának a cég számára kulcsfontosságú jelentősége van. Nem véletlen, hogy az employer brandingnek kiemelt figyelmet szentelnek: 2016-ban kezdte a cég tudatosan felépíteni munkáltatói márkastratégiáját. Ennek eredményességét több díj is igazolja: A BT elnyerte a 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.

E siker több tényezőnek köszönhető. Egyrészt a BT-nél az employer branding különálló egységet alkot, nem része sem a HR, sem a kommunikációs stratégiának. A cég employer branding tevékenysége több alappilléren nyugszik. Ide tartozik a külső kommunikáció (CSR, sajtóközlemények, rendezvények), a Belső kommunikáció (hírlevél, rendezvények, illetve az irodában elhelyezett 50 LCD kijelző), az oktatási intézményekkel fenntartott kapcsolatok (pl. részvétel az Edutus Egyetem SSC specializációjának kidolgozásában, illetve az oktatásban), kormányzati kapcsolatok, vállalati kapcsolatok (HOA, HIPA, AmCham Hungary), továbbá a HR, marketing tevékenység. Utóbbiból kiemelendő a dolgozók több mint a felét bevonó felmérés, ami a cég employer branding stratégiájának alapját jelentette. E felmérés rávilágított a valós munkavállalói igényekre. Arra kérték a kollégákat és a cég iránt érdeklődő fiatalokat, hogy osszák meg velük az ötleteiket és álmaikat a karrierrel, a közösséggel és az életükkel kapcsolatban, mert ebből egy közös jövő születhet. Kiválasztottak 10 kollégát, akik személyiségük és egyéni látásmódjuk alapján a leghatékonyabban közvetíthetik a BT értékeit a jövő munkavállalói felé. 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 hoznak létre. A cég a kommunikációjában az 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 cég kampányaiban azt üzeni a pályakezdőknek: tanulj többet – keress többet! Kiemeli, hogy a munkavállalók megkapják a munkavégzéshez szükséges döntési jogkört és önállóságot, a változatos szakterületek és feladatok pedig biztosítják, hogy nap mint nap inspiráló élmény legyen számukra a munkavégzés. ([http://hrpwr.hu/employer\\_branding/cikk/a\\_bt\\_toborzo\\_kampanyanak\\_titka](http://hrpwr.hu/employer_branding/cikk/a_bt_toborzo_kampanyanak_titka))

A kampány sikeressége nemcsak a díjakban nyilvánul meg, 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 120 000 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.

### 3. Egyéb válaszok a kihívásokra

A továbbiakban a cikk 1. fejezetében megfogalmazott, a szektor jövőjét alapvetően meghatározó két kérdés (1. Hogyan lehet a szükséges munkaerőt megszerezni? 2. Hogyan lehet megtartani?) megválaszolásának további két aspektusát emelem ki.

Ezek közül elsőként 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, érdekképviseltek) 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. A nemzetközi SSC telephelyeket felmérő kutatás, az A. T. Kerney által kidolgozott GSLI (Global Service Location) Index tanulsága szerint ugyanis Magyarország, mint SSC telephely éppen a munkaerő skilljei tekintetében szorul hátra a nemzetközi versenyben (Juhász 2017). A felmérés 2004 óta hasonlítja össze az egyes országokat aszerint, hogy a nemzetközi szolgáltató szektor számára azok mennyire tekinthetők vonzó telephelynek. Az index 3 szempont alapján ítéli meg a szolgáltató szektor környezetét: 1. Pénzügyi vonzerő, 2. Munkaerő képzettsége és ahhoz való hozzáférés, 3. Üzleti környezet minősége. 2017-ben eszerint Magyarország a munkaerő képzettsége alapján a vizsgált 54 ország között mindössze a 38. helyen állt. Megelőzte hazánkat régiós versenytársaink közül Lengyelország, Csehország, Oroszország, Románia, sőt még Ukrajna is. Mindez azért különösen kritikus, mert a PWC 2016-os felmérése alapján a magyarországi SSC-k telephely választási döntésében első helyen a képzett munkaerőhöz való



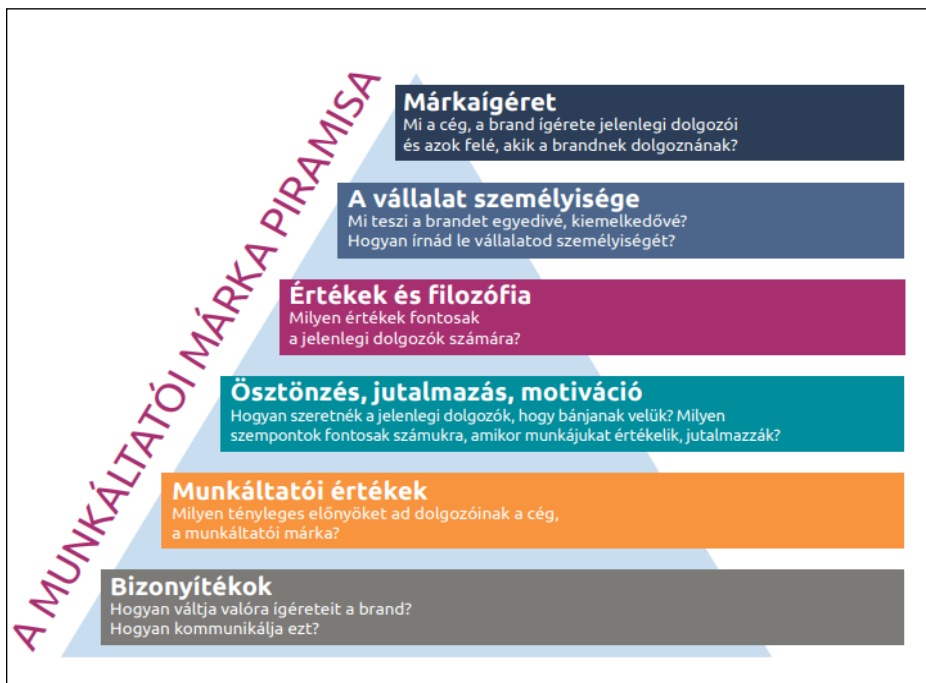
hozzáférés, majd pedig annak költsége áll. Mindez összességében tehát arra világít rá, hogy a cikkben részletesen elemzett employer branding stratégiában is központi szerepet kell szánni az oktatásnak, az oktatási intézményekkel való sikeres együttműködésnek, más különben a szektor olyan munkaerőgondokkal lesz kénytelen szembenézni, melyek növekedésüket alapvetően veszélyeztetik.

#### **4. Összegzés**

A cikk a hazai SSC szektor egyik legégetőbb problémájára: a munkaerő megszerzésének és megtartásának kérdésre fókuszál. Elsősorban az employer branding, vagyis a munkáltatói márkaépítés elemzésén keresztül taglalja, hogy mit tehet egy cég, hogy a jelenlegi éles versenyhelyzetben megfelelő munkaerőt találjon, és azt képes legyen megtartani. A munkáltatói márka piramisának egyes szintjeit elemezve igazolja a megfelelő adatokon nyugvó, hiteles márkaígéret fontosságát. A BT ROC employer branding tevékenységének rövid bemutatása példaként szolgálhat az elméleti kérdések gyakorlati megvalósulására. A cikk végezetül kitér a szektor branding, valamint az oktatás fontosságára, melyek a jól képzett munkaerő kibocsátásának és a szektorba való becsatornázásának további fontos kérdését jelentik.

## MELLÉKLET

1. ábra: A munkáltatói márka piramisa  
Figure 1. The pyramid of the employer branding



Forrás: Profession (2018)

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- 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\\_2013\\_GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary\\_022613.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/us_sdt_2013_GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary_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\\_Busines-Services-Benchmark-Survey-2017\\_FINAL.pdf](http://hoa.hu/wp-content/uploads/2017/11/HOA_Busines-Services-Benchmark-Survey-2017_FINAL.pdf) (Letöltve 2018. április)
- 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](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](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](http://hrpwr.hu/employer_branding/cikk/a_bt_toborzo_kampanyanak_titka) (Letöltve 2018 április)
- <http://impactworks.hu/emplorer-branding-dijak/> (Letöltve 2018 április)