

ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Gazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:

Slenker-Oláh Aranka

Hallgató törzskönyvi száma:

T007719/FI12904/G



SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Ide illessze be képként az intézettől/konzulensztől kapott, aláírt és intézeti pecséttel ellátott végleges szakdolgozat/diplomamunka feladatlapot!

A beadandó szakdolgozatba/diplomamunkába pedig az eredeti dokumentumot kell beköttetni!



HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Slenker-Oláh Aranka (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023. 12.10

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. IRODALMI FELDOLGOZÁS	2
2.1. BUSINESS SERVICE SZEKTOR BEMUTATÁSA	2
2.1.1. Outsourcing – Kiszervezés	2
2.1.2. A Shared Service Center	3
2.1.3. A hazai Business Service Centerek.....	5
2.1.4. A pandémia hatása a magyar BS szektorra a számok tükrében	6
2.1.5. Homeoffice, távmunka, rugalmas munkavégzés.....	7
2.2. A HAZAI BS SZEKTOR JELENLEGI ÁLLAPOTA	10
2.2.1. Foglalkoztatás és munkaerő piac	10
2.2.2. A vállalati működés, szervezés, foglalkoztatás módja	12
2.2.3. A digitális transzformáció a BS szektorban	14
2.2.4. Vállalati kapcsolati hálózatok: BSS Hungary és Amcham.....	16
2.3. SZERVEZETI KULTÚRA.....	18
2.3.1. A hazai BSC-k szervezeti kultúrája	19
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	27
3.1. AZ ALKALMAZOTT KUTATÁSMÓDSZERTAN ISMERTETÉSE.....	27
3.2. A KUTATÁS MENETE	28
3.3. PESTEL ELEMZÉS.....	30
3.3.1. Politikai kihívások.....	30
3.3.2. Gazdasági környezet	31
3.3.3. Társadalmi és kulturális környezet	33
3.3.4. Technológia.....	34
3.3.5. Természeti környezet	36
3.3.6. Jogi környezet.....	37
4. KÖVETKEZTETÉSEK JAVASLATOK	38
5. ÖSSZEFOGLALÁS	44
IRODALOMJEGYZÉK	46
TARTALMI KIVONAT	I
SUMMARY	I

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A BSS Hungary partnerei	18
--	----

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Az SSC és outsourcing közti különbségek.....	4
2. táblázat: Távmunka előnyei és hátrányai.....	9
3. táblázat: Üzleti szolgálati központok bérei	11
4. táblázat: Béren felüli juttatás gyakorisága a vállalatoknál.....	12
5. táblázat: A DT előnyei a BSC-k számára	15
6. táblázat: Vállalati értékekre példák és magyarra fordításuk hazai SSC-knél	25
7. táblázat: Szakértői mélyinterjú alanyok összegzése	29
8. táblázat: Munkaelhagyás legfőbb indokai	32
9. táblázat: A BS szektor azonosított kihívásai.....	38

1. BEVEZETÉS

Szakdolgozatom témája a hazai business service szektor kihívásai a Covid19 pandémia után. Az elmúlt négy évben lényegesen átalakult a munkaerőpiac, a foglalkoztatás módja és a toborzási stratégia. A járvány egyfajta katalizátorként működve felgyorsított olyan folyamatokat és változásokat, amelyek csak később és lassabban alakultak volna ki. A business service szektort különösen érintik ezek a változások. A szektor 2023-ban több, mint százezer embert foglalkoztat Magyarországon, ezáltal lényeges szereplője a munkaerő piacnak. Ezek a multinacionális cégek képesek voltak a járvány alatt egyik napról a másikra átállni az otthoni munkavégzésre és az eredményeik nem csökkentek, éppen ellenkezőleg. A növekedés tovább tartott a szektorban a legnagyobb bizonytalanság idején is.

A szakdolgozat elsőként a magyar üzleti szolgáltató központok szektorának szakirodalmát ismerteti. Először fogalmi meghatározások mentén bemutatja az üzleti szolgáltató központokat, majd a magyarországi szektor kialakulását és jellemzőit. Ezt követően pedig áttér a szektor kihívásaira a Covid19 pandémia alatt. Következőként a szervezeti kultúra definiálására kerül szó. A témát tovább szűkítve, a munkahelyi motiváció vizsgálata a szektoron belül kerül kifejtésre melyet kutatásom szempontjából fontosnak ítéltam. Az elemzés közelebbről is szemügyre veszi a kihívások közé sorolt digitális transzformációt, a közösségépítés és motiváltság nehézségeit és a távoli munkavégzést. A szakdolgozat harmadik fejezetében a primer kutatás kerül bemutatásra. Elsőként az alkalmazott kutatási módszertan van középpontban, később a kutatómunka menete, külön kitérve annak korlátjaira is. Végezetül pedig a kapott eredmények felvázolása történik, melyekre építkezve a szakdolgozat levonja a következtetéseket, javaslatot tesz, majd összegez. Saját tapasztalataimból merítve felállítottam három hipotézist, amelyek igazolására keresem a választ a szakdolgozatomban.

H1: A hazai business service szektorban a munkáltatók alkalmazkodnak a jelöltek elvárásaihoz, hogy versenyképesek maradjanak a munkaerőpiacon.

H2: A digitális transzformáció nem csökkentette az emberi munkaerő iránti keresletet, hanem átalakítja azt.

H3: A vezetők nem rendelkeznek a szükséges készségekkel, eszközökkel és stratégiákkal, hogy hatékonyan irányítsák, motiválják és támogassák a hibrid módon dolgozó munkavállalókat.

2. IRODALMI FELDOLGOZÁS

2.1. BUSINESS SERVICE SEKTOR BEMUTATÁSA

A hazai Business service szektor irodalmát az ellátott feladatai szempontjából gyűjtöttem össze. Kezdve a kialakulásának okaival, illetve bemutatva, hogy az osztott szolgáltató központok miben térnek el az egyéb kiszervezési formáktól. Ezután a hazai szektorra koncentráltan fókuszálva áttekintem a történelmét és fontosabb jellemzőit, később pedig a járvány alatti eredményeket és tervezeteket mutatom be. Végül az otthoni munkavégzés jellegzetességeinek rövid bemutatása következik.

2.1.1. Outsourcing – Kiszervezés

Az outsourcing szó az angolszász „Outside Resource Using” kifejezésből származik, magyarra fordítva tevékenység-kiszervezést, tevékenység vagy erőforrás-kihelyezést jelent. Legáltalánosabban kiszervezésként említjük, de jelentése kiterjed a külső erőforrások igénybevételére továbbá, tágabb értelemben alvállalkozók bevonására is. (Hinek Mátyás: Az outsourcing, A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata, 2014)

A kiszervezés (outsourcing) egy lehetséges definíciója szerint: a kiszervezés az erőforrás kihelyezése hosszú távú megállapodás keretében egy külső szállítóval, szolgáltatóval olyan feladatok elvégzésére, amelyeket hagyományosan a szervezet végzett, vagy végeznie kellene.

A kiszervezés célja a hatékonyabb működés. Ha kisebb és dinamikusabb bürokráciát szeretnénk specialista bürokratákkal, akkor azokat a tevékenységeket, amelyeknél a jogszabály lehetővé teszi, valamint az ésszerűség úgy diktálja, valamilyen formában ki kell szervezni, le kell választani a hivatali közvetlen működésről. (Budai B. B. 2016)

Egy másik, egyszerűbb megközelítésben a meghatározása Bögel György nevéhez köthető: „Outsourcingról általában akkor beszélünk, amikor egy szervezet úgy dönt, hogy valamit, amit eddig házon belül csinált, ezentúl kívülről, egy másik szervezettől szerez be. Az outsourcing ebben az értelemben egy forrás kihelyezését, azaz a kihelyezés aktusát jelenti” (Bögel, 2009, 115.o)

A fejlett gazdaságokban a kiszervezés (outsourcing) tendenciája drámai módon növekszik. A nagyobb hatékonyság és a költségcsökkentés iránti törekvés számtalan

vállalatot arra kényszerített, hogy minél inkább korlátozott számú magtevékenységekre szakosodjanak, melynek értelmében egyre többen a kiszervezés mellett döntenek a teljesítményük javítása érdekében. (McIvor, 2008)

Az outsourcing egyik típusa a kisserződés, (alkalmazás)-szolgáltatásvásárlás/ bérlet. A kisserződés során a feladatot nem egy hivatal, hanem egy vállalkozás végzi, például egy Shared Service Center, amellyel szerződést kötnek a közfeladat ellátására. (Budai B. B. 2016) A shared service modell kizárólag valamilyen szervezeti szolgáltató központban tud működni. (Marciniak, 2014)

2.1.2. *A Shared Service Center*

Az SSC (Shared Service Center – Megosztott Szolgáltató Központ) egy olyan vállalati egység, amely az anyavállalat és a leányvállalatok egy vagy több üzemeltetési tevékenységét, részfolyamatát (HR, pénzügy, marketing, IT stb.) egy központban végzi. Egy másik megfogalmazásban jelentését tekintve „Olyan szervezeti forma, amelynek 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–Vida, 2006, 277). Az SSC vállalat létrehozásának célja az, hogy ezeket a tevékenységeket egy egységes rendszerben, hatékonyabban és olcsóbban végezzék el, mintha azt minden vállalati egységnél külön-külön tennék. Az SSC vállalatok gyakran több országot, sőt akár kontinenst is kiszolgálnak, és a világon bárhol lehetnek (függetlenül a vállalat székhelyétől és/vagy szolgáltató- /termelőegységeitől). (Pusztai P.,2020)

A szolgáltató központok népszerűsége növekedett, napjainkban a világ kétezer legnagyobb vállalatának 80%-a ismeri és alkalmazza ezen szolgáltató központokat háttértevékenységeik támogatására (Juhász K., 2018).

Az SSC központok létrejöttének és gyors sikerének oka, hogy a '70-es évek vezérszavának számító „koncentráció” előnyeit (méretgazdaságosságból 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, úgy, mint a HR, IT, beszerzés, logisztika) koncentrálni 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 shared service és az outsourcing modellek egyidejűleg szerepelnek azonos piacon és hasonló gazdasági szempontok alapján hozták őket létre (Marciniak, 2014), ezért a további elemzés érdekében célszerű ezeket egymástól elkülöníteni. Összességében elmondható, hogy az outsourcing modellt abban az esetben ajánlott a cégeknek választaniuk, ha rövid távon szeretnének alapvető változásokat elérni, miközben költséget tudnak csökkenteni. Míg az SSC modell mellett olyankor jó dönteni, ha több idő áll rendelkezésre, és az egyedi folyamatok felügyeletén van a fókusz. (Marciniak, 2014) A shared service és az outsourcing modellek közt meghúzódó főbb különbségeket az 1. táblázat tartalmazza.

Nézőpont	SSC	OUTSOURCING
Tulajdonjog	100%-ban saját tulajdonú	Nem saját tulajdonú
Implementáció gyorsasága	Hosszas, 6-9 hónap	Gyors, 1-2 hónap
Menedzsment fókusz	Operatív és adminisztratív tevékenységek	Stratégiai és üzleti kérdésekre történő szabad koncentráció
Rugalmasság	Kevésbé rugalmas	Rugalmas árazás és működési méret
Költségmenedzsment	Hosszú távon költségmegtakarítás	Magas működési költségek
Kontroll	Teljes működési kontroll	Csekély kontroll
Kockázat szintje	Saját kockázatvállalás, nincs hosszú távú elköteleződés	Megosztott kockázatvállalás
Kezdeti befektetés	Maga által finanszírozott magas befektetési költségek	Nincs befektetési költség

1. táblázat: Az SSC és outsourcing közti különbségek

Forrás: saját szerkesztés Marciniak (2013) alapján

2.1.3. *A hazai Business Service Centerek*

Magyarországon az 1990-es évek közepén jelentek meg az első szolgáltató központok, melyek a második legtöbb (Juhász K., 2018), éves szinten közel hétezer új munkahelyet teremtő szektorra nőttek ki magukat. A központok legnagyobb részét, közel 80%-át az Európai Unióba belépés következtében hozták hazánkba. 2006 és 2010 volt a két kiemelkedőbb év új SSC telepítésének szempontjából, mindkét évben 8-8 vállalatot alapítottak. A 2008-as pénzügyi válság időszakát leszámítva stabilan bővült a szektor. A magyarországi központok átlagos életkora több, mint 10 év, és jelenleg 45 SSC van itthon, ami már több, mint 12 éve jelen van. Az EU országaiból, illetve az USA-ból érkező beruházások számszerűsítve szinte azonosak. (Juhász K., 2020) Továbbá a hazai SSC szektor egyik feltűnő paramétere a Budapest-centrikusság, (Pusztai, 2020) amit jól mutat, hogy a 850 ezer fővárosi munkahely közül 48 ezret az SSC központok biztosítanak, vagyis a munkahelyek 6 százalékát adják. (Bucsky Péter, 2020) Már van némi jelenlét a vidéki nagyvárosokban is, úgymint Pécs, Szeged, Debrecen, Miskolc, Kecskemét, Székesfehérvár vagy Győr (Marciniak és mtsai., 2019). Ma már több, mint 156 központ van Magyarországon, ennek 82%-a Budapesten és 10%-a Debrecenben. A szektorban dolgozók száma meghaladja a 70 ezer főt és további növekedésre lehet számítani. Egyéb jellemzőik közé tartozik a nemi eloszlás, ugyanis az alkalmazottak több, mint fele (59%) nő és a közép és felső vezetői pozíciókat 44%-ban töltik be nők. A cégek közel 70%-ának van aktív kapcsolata felsőoktatási intézményekkel. Az alkalmazottak átlagos életkora 33 év és 83%-ának van diplomája. Illetve a diplomásokhoz tartozó érdekes vonatkozás, hogy 2019-ben 420 ezer felsőfokú végzettséggel rendelkező dolgozott Budapesten, ami azt jelenti, hogy minden 10. diplomás egy SSC-ben dolgozik. (Bucsky, 2020) Az alkalmazottak 15%-a külföldi. A hazai SSC-kben összeségében több, mint 40 nyelvet beszélnek és a legfontosabb softskillek közé tartozik a csapatmunka és a jó kommunikációs készség. Az önkéntes fluktuáció pedig 17% körül mozog. (HIPA 2021 adatai alapján)

Az évek során az SSC központok egyre összetettebb részfolyamatokat és folyamatokat vettek át a leány- és anyavállalatoktól. Az egyszerű adatrögzítési feladatok bővültek komplexebb feladatokkal, ami több hozzáadott értéket képvisel és magasabb tudást igényel. Kiváló példák erre a globális feladatkört betöltő GBS (Global Business Services - Globális Üzleti Szolgáltatások), a CoE (Center of Excellence - Kiválósági Központ),

vagy akár az R&D centers (K+F- Kutatás Fejlesztés központ) részlegek. (Horváth 2020). Ez a tendencia jelentősen megváltoztatja az SSC-k szervezeti struktúráját és az egyfunkciót betöltő SSC-k felől a többfunkciós Business Service Center azaz BSC felé orientálódás történik. (Juhász K., 2020) A központok szolgáltatási portfólióját jelenleg is legnagyobb arányban a pénzügy számvitel és kontrolling teszi ki, a hazai SSC-k 73%-ban szerepel. Hasonlóan magas arányban van jelen a HR (69 %) valamint az IT (64%) szolgáltatások. Illetve a hazai központok több, mint felében találunk ügyfélszolgálati tevékenységeket (54%) és kimagasló a beszerzés-logisztika & ellátási lánc (59%) jelenléte is. (HIPA 2021 adatai alapján) A szektor fejlődését és a hozzáadott érték növekedését két oldalról is megvizsgálhatjuk. Egyrésről a hazai SSC-k egyre nagyobb arányban működtetnek K+F részleget (közel 30%), de megtalálhatjuk a szolgáltatás portfólióban a banki-pénzügyi-biztosítási (11%) vagy akár jogi szolgáltatásokat (16%) is. A másik oldalról a már hagyományosnak számító területeken például a pénzügyi részlegen a kontrolling, in-house bank, adatelemzés növekvő aránya szemben a könyveléssel. IT területen a kiberbiztonság, MI és automatizációs folyamatok fejlesztése, növekedése az IT help desk feladatokkal szemben. (Juhász 2022)

2.1.4. A pandémia hatása a magyar BS szektorra a számok tükrében

A szolgáltató központok szegmense átlagon felüli stabilitást mutat, egy esetleges recesszió esetén is. A piaci változások és az infláció nem befolyásolják a befektetőket és a nagy vállalatokat, az évek tapasztalata biztosítja őket a helyi munkaerő képzettségéről és értékéről. (Hays 2023) A hazai BS szektor azon kevés ágazatok közé tartozik, ami a koronavírus idején a korlátozásokat és gazdasági változásokat nem csak jól viselte, de abszolút értékű növekedést mutatott. 2020-ban és 2021-ben is gyarapodott nem csak a foglalkoztatottak száma, de a központok száma is. Érdekes összehasonlításként szolgál a 158 ezer főt foglalkoztató autóipar, ahol 2019-hez képest a foglalkoztatottak száma 23 ezer fővel csökkent, míg a BS szektor 15 ezer fővel nőtt. (HIPA 2021 és KSH adatai alapján)

Az ágazaton belül is növekedés és minőségbéli változások várhatóak a HIPA 2021-es felmérése szerint. A vállalatok a legnagyobb hangsúlyt a horizontális bővülésre fektetik, (63%) ami azt jelenti, hogy bővítik a szolgáltatási portfóliójukat. Hasonlóan fontos a vertikális expanzió is (51,5%) azaz, a meglévő folyamatok hozzáadott értékének növelése. Nem jellemző a törekvés az új vevők megszerzése (20%) illetve új központok

nyítására sem. (7%). A részlegeket tekintve a felmérésben résztvevők 74%-a bővülést tervez. Tevékenységi körökre bontva IT (48,5%), pénzügy területén (46,5%), HR, beszerzéslogisztika és ügyfélszolgálat egyaránt 30% körül. A fenti adatok alapján kijelenthetjük, hogy a szektor tevékenysége egyre inkább magasabb hozzáadott értékű munkafolyamatokat képvisel, ami egyenesen rámutat a szektor legnagyobb kihívására is, a szakképzett munkaerőhiányra. (Juhász 2022)

2.1.5. Homeoffice, távmunka, rugalmas munkavégzés

Ásványi – Nemeskéri (2017) szerint rugalmas munkavégzési formának számít az összes olyan munkavégzési forma, (a határozatlan munkaszerződésen felül) ahol nem teljesül a megszokott rendszeres és teljes munkaidős foglalkoztatás, ugyanakkor a hatályos munkajogi szabályok nem tiltják. Hárs (2012) szerint atipikus minden olyan jellegű munkavégzés, ami az adott korban és időben, gazdasági kultúrában nem tipikus. Az idő, a gazdasági helyzet változásával azonban a „szokásos” megnevezés fogalma is változik, vagyis ami a múltban tipikusnak volt tekinthető, ma már atipikus lett, és ugyanez fordítva is igaz (Kazuya, 2005).

A távmunka kifejezés (telecommuting/telework) Jack Nilles nevéhez köthető, és az 1975-ös évből származik Amerikából. (Nilles, 1975) A távmunkának számos fogalmi megközelítése létezik. A definíciók meghatározzák a munkavégzés pontos helyét, a digitális és kommunikációs eszközök alkalmazását, a kontrol módját. A távmunkavégzés során ugyanakkor fontos tényező a szellemi tevékenység, a munkavállaló önállósága, feladatmegoldása, a törzsidőben rendelkezésre állás, illetve a munka mibenléte, vagyis egyáltalán lehetséges legyen a távmunkavégzés. (Jarjabka, 2010).

A távmunka és a home office fogalmai ma már szinonimaként használhatóak, ugyanis összemosódott az értelmezésük a köznyelvben. Amennyiben a home office pontos jelentését nézzük, normál körülmények között, a munkavégzés helye kivételével a munkaviszonyt tipikus minősítő jegyek jellemzik: kötött munkarend, többnyire vagy részben a munkáltató eszközével történő munkavégzés és széles munkáltatói utasításadási jog (Ásványi et al., 2021).

Az otthon (home office-ban) végzett munka a távmunkának, a telephelytől távol folyó munkának az a formája, amely során a munkavégzés otthonról történik infokommunikációs eszközök igénybevételével, (Hárs, 2012) vagyis ezen

megfogalmazás kapcsán a home office a távmunka egy alcsoportja. Vargha (2021) szerint is minden otthoni munka távmunka is egyben.

Egy 2021-ben a Journal of Business and Psychology folyóiratban megjelent tanulmánya szerint a távmunkában dolgozók alacsonyabb szintű munkahelyi elégedettséget és elkötelezettséget jelentettek, mint azok, akik hagyományos irodai környezetben dolgoztak. A tanulmány arra utalt, hogy olyan tényezők, mint a korlátozott lehetőségek a társas interakcióra és a csökkentett munka-család határok, hozzájárulhatnak ezekhez az érzésekhez. A távmunka elterjedése számos előnnyel járt a vállalkozások számára - a csökkentett költségektől kezdve, a szélesebb tehetségkörhöz való hozzáférésig. Azonban több tanulmány is rámutat, hogy negatív hatása lehet a munkavégzés motivációjára, különösen olyan tényezőkkel kapcsolatban, mint a társas interakció, az érzelmi kimerültség és a szereptisztaság. (Grotto et al. 2022) Azoknál a személyeknél, akiknek fontos a munkahelyi közösség, a közös kávézások és a kötetlen beszélgetések, náluk a szociális együtt léthiánya motiváció veszteséghez vezethet. Illetve nagyon sokan vannak, akik szeretik a rutint, a megszokott dolgokat és a komfortzónájukból nehezen mozdulnak ki. Nekik szintén nagyon nehéz a stabilitás elvesztése után megtalálni a motivációjukat. Vagyis a távmunkában való motiválás, nem lehetetlen, de sokkal nehezebb, mint amikor rendszeres személyes kontakt van érvényben. Ennek fényében a hibrid munkarend sokkal kedvezőbb. A 2. táblázat a távmunka előnyeit és hátrányait mutatja be.

Munkavállalói oldal	
Előnyök	Hátrányok
▪ munkakörülmények szabadabb alakítása ▪ nagyobb rugalmasság a munka beosztásában ▪ ingázás idejének csökkentése ▪ több szabadidő ▪ a magánélet és a munka könnyebb összehangolása ▪ a munkával kapcsolatos megelégedettség javulása ▪ növeli az egyén szabadságát ▪ a hivatali és magán-ügyek intézése (orvos stb.) egyszerűbb	▪ az önbizalom hiánya az önálló munkavégzést illetően ▪ a hagyományos munkavállalói státusz féltése ▪ társadalmi és szakmai elszigetelődés ▪ a szakmai fejlődés esetleges elmaradása ▪ korlátozott előmenetel a karrierben (leginkább a horizontális karrier irányában léphet elő) ▪ növekvő háztartási költségek

▪ megszűnnek a földrajzi korlátok ▪ nincsenek életkori kötöttségek ▪ kisgyermekes szülők, beteg embereket gondozók, megváltozott munkaképességűek is munkát találhatnak	▪ a házi munka és a távmunka összekeveredik ▪ a munkavállalói érdekképviselő, szakszervezeti védelem hiánya ▪ a személyes (kollegiális) kapcsolatok hiánya ▪ a kommunikáció nehézsége
Munkaadói oldal	
Előnyök	Hátrányok
▪ a foglalkoztatás térbeli rugalmassága ▪ javul a kvalifikált munkaerőhöz jutás esélye ▪ a tehetség kiaknázásának lehetősége (idősek, nők) ▪ a távmunkások 30%-kal hatékonyabban dolgoznak ▪ csökkennek az igazolatlan hiányzások ▪ nagyobb produktivitás ▪ termelékenység ▪ kevesebb betegnap, táppénz ▪ kisebb fluktuáció ▪ költséghatékonyság	▪ a távmenedzselés újszerűségéből fakadó feszültségek ▪ nehezebb kontroll, az ellenőrzés megváltozása ▪ megszűnik a szemtől-szembe kommunikáció ▪ az adatvédelem és adatbiztonság kérdéses ▪ a távmunka megtervezésének és beindításának időszükséglete, költsége ▪ a gyermek- és idősgondozás megfelelő összehangolása a munkaidővel ▪ a lojalitás kérdése, a munkavállaló elkötelezettsége a munkáltatóval szemben (a személyes kapcsolatok hiánya miatt) jellemzően alacsonyabb ▪ csapatszellem fenntartásának nehézsége a fizikai távolság miatt ▪ kommunikáció nehézsége

2. táblázat: Távmunka előnyei és hátrányai

Forrás: Saját szerkesztés, Bankó et al. (2003); Barakonyi (2018); Gajendran – Harrison's (2007), Hill (1998), Makó et al. (2003) és Mahler (2012) Venzcel-Szakó (2022) alapján

2.2. A HAZAI BS SZEKTOR JELENLEGI ÁLLAPOTA

A koronavírus járvány előtt az ágazat ugyanazokkal a kihívásokkal küzdött, mint jelenleg, ugyanakkor a pandémia egyfajta katalizátorként hatott. Ezeket négy nagyobb kategóriába lehet besorolni. A foglalkoztatás és munkaerőpiac, a vállalati működéssel és szervezéssel kapcsolatos kérdéskör, lokalizációs problémák és végül a digitális transzformáció és fejlődés. Dolgozatom szempontjából nem releváns a lokalizáció, vagyis a telephelyek kérdése, így csak a többi szempontot fejtem ki bővebben.

2.2.1. Foglalkoztatás és munkaerő piac

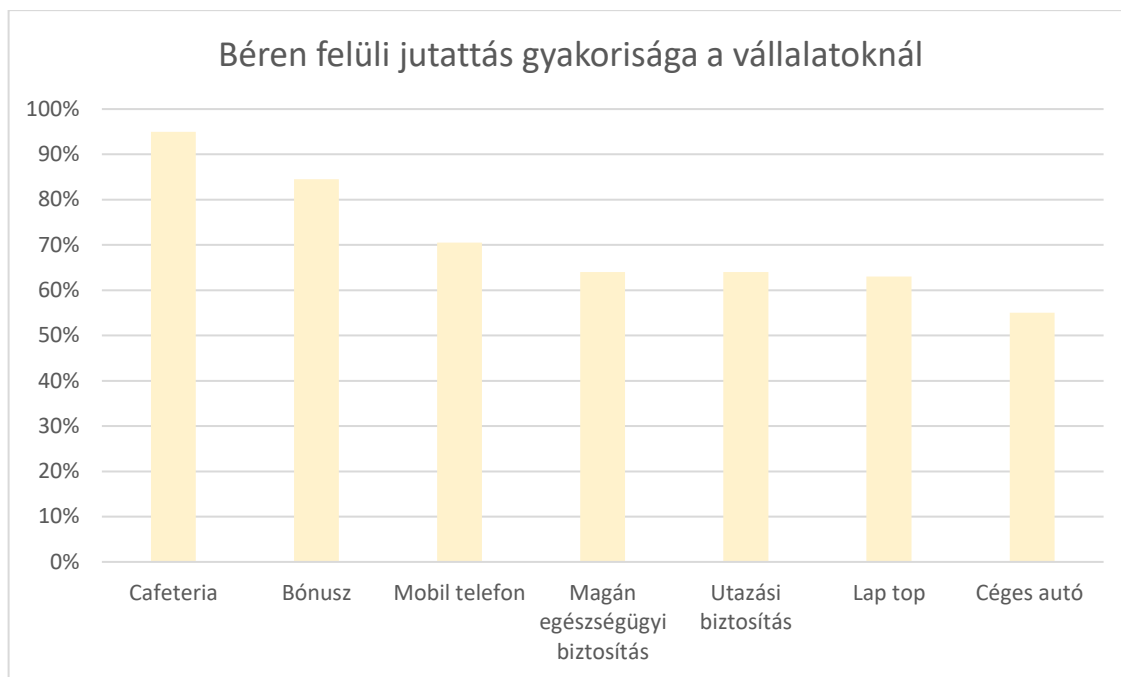
A szektor évek óta fentálló legerősebb visszahúzó ereje a jelentős munkaerő-hiány. (Juhász 2022) Az BS szegmens telített és a vállalatok versenyeznek, hogy megszerezzék a legjobban képzett szakembereket – gyakran ugyanazokat a készségeket célozva – ugyanakkor a már meglévő alkalmazottak megtartása is nagy kihívást jelent. A munkakeresők bérigényének alsó határa hirtelen megugrott 2022-ben. Már a friss diplomások is belekalkulálják a fizetési igényükbe az infláció okozta hirtelen árváltozásokat, illetve a jelenlegi ingatag gazdasági helyzetet. Egy belépő pozíció minimum bruttó 450.000 Forint teljes munkaidős állás esetén, bónusz és juttatás nélkül, ugyanakkor egy csapat vezetői, menedzseri fizetés felső határa már bruttó 1 600 000 Forint. (Hays 2023) A Randstad felmérése szerint a munkahely elhagyására 2022-ben a megkérdezettek 81%-a felelte azt, hogy jobb ajánlat (fizetés, feltételek) volt a kiváltó ok. A fluktuáció, ami átlagosan 10-15% között mozog a szektorban, a vállalatok együttese esetén 35%-ot is elért. A növekvő munkaerőköltségek hatása pedig egyértelműen érezhető. HIPA és HOA 2019- es felmérése szerint, a hazai BSC-k negyede az adott évben a tranzakcionális tevékenységének legalább 22%-át másik országba helyezte át. Csökkenő trend figyelhető meg, a 2023-as HIPA adatok már csak 19% mozgatót ki magyarországi folyamatot a központból egy másik országba. Ezek a számok mutatják azt a jelenséget, ahogyan a hazai szektor fejlődik és a munka hozzáadott értéke növekszik. A megkérdezettek 62 százaléka ezt a lépését a költségekkel indokolta, 52 százalékuk hatékonysági problémákra hivatkozott (digitális elmaradás), míg 38 százalékuk említette a munkaerő hiányát. A felmérések szerint ezeket a feladatokat pótolták, magasabb hozzáadott értékű feladatokkal, ugyanakkor ez szakembereket kíván, ami visszavezet minket a munkaerőhiányra és a kiemelkedő bérigényekhez. (McKinsey 2020) Az alábbi 3. táblázatba összegyűjtöttem a legjellemzőbb pozíciók aktuális bérét.

Üzleti szolgáltató központok bérek Bruttó havi fizetés forintban, teljes munkaidős állás esetén, bónusz és egyéb juttatás nélkül			
Pozíció	Min	Max	Átlag
AP accountant (Fresh Graduate)	450 000	500 000	470 000
AP/AR/GL Team Leader	750 000	1 100 000	900 000
AP/AR/GL Team Manager	1 100 000	1 800 000	1 400 000
Payroll specialist (1-3 years)	520 000	650 000	580 000
Recruitment Team Lead	900 000	1 400 000	1 100 000
1st level Service Desk (Fresh graduate)	420 000	500 000	450 000
Project manager BI Analyst	650	1 000 000	800 000

3. táblázat: Üzleti szolgálati központok bérei

Forrás: Saját szerkesztés Hays (2023) alapján

2023-ban is folytatódott a bérigények emelkedése, és nem csak a tapasztaltabb jelentkezőknél, hanem a pályakezdők esetén is. A vállalatok azonban már nem tudnak reagálni ilyen sebességgel, így a bérkompenzáció mellett már az egyéb juttatások is nagy szerepet kapnak. A leggyakoribb egyszeri/többszöri bónusz kifizetésen túl, megjelent a homeoffice pénzübeli támogatása és növelték a választékot a cafeteria keretében elérhető elemekre vonatkozóan, például nyugdíjpénztári vagy egészségpénztári hozzájárulás, utazási támogatás vagy az élet-, baleset- és egészségbiztosítás. Alapvetőnek számít a magánegészségügyi biztosítás is, és előfordul részvény és részvényopció lehetősége. Ezen felül a kreatívabb cégek bevezettek extra szabadnapokat, pontgyűjtő játékokat, ahol a pontokat be lehet váltani szolgáltatásokra vagy termékekre egy adott portfólióból. A 4. táblázatban a leggyakoribb béren felüli juttatásokat ábrázolom.



4. táblázat: Béren felüli juttatás gyakorisága a vállalatoknál

Forrás: Saját szerkesztés HIPA (2023) alapján

2.2.2. A vállalati működés, szervezés, foglalkoztatás módja

2020 márciusa előtt a cégek általában heti egy nap otthoni munkavégzést biztosítottak. Léteztek olyan cégek is, akiknél ez már heti 2-3 nap volt, de elenyésző volt a számuk. Azonban a lezárások miatt sok gazdasági szereplőt hirtelen változás ért, jelentős káoszt és visszaesést okozva. A szolgáltató központok azonban gyorsan és effektíven reagáltak a helyzetre. Ez köszönhető egyrészt a digitális transzformációnak, mely megteremtette a távoli munkavégzés alapfeltételeit, és képes összetartani a távoli munkaerőt (Kops & Hodge, 2020). Másik oldalról pedig az Y és Z generációjú munkaerőnek a szektorban, akiknek már nem jelent kihívást a távoli munkavégzést elősegítő eszközök, programok és szoftverek használata. (Francis & Hoefel, 2017; Rosa & Hastings, 2018) HIPA 2021-es adatai szerint a BSK-k több, mint fele megőrizte, míg a negyede javított a hatékonysági mutatóin. A kezdeti akadályokat bár könnyedén vették, később akadtak még kihívások, hiszen a hosszútávú és szinte kizárólagos otthoni munkavégzés ismeretlen terep volt mindenki számára. A HR-nek különösen gyorsan kellett alkalmazkodni az online toborzás nehézségeihez és az otthoni munkafeltételek biztosításához (pl. ergonomikus székek, otthonlét energia költségének részbeni átvállalása). Illetve felmerült a kérdés, hogy miként lehet a munkavállalók (belépő és meglévő) lojalitását megteremteni, megtartani és ennek érdekében a cégek próbáltak online is szociális eseményeket szervezni. (Juhász

2022) A munkavállalók mentális jóléte járvány előtt sem volt ismeretlen felelősségkör a HR és a vezetők számára, de a pandémia erre jóval nagyobb hangsúlyt fektetett. A munka és a magánéleti egyensúlyt soha nem volt még olyan nehéz megtartani, mint a Covid idején. A kisgyermekes családoknál a bezárt bölcsődék és óvodák mellett, pedig a munkavégzés megszervezése is nagy kihívással járt. Sok alkalmazott munka után sem állt fel a számítógéptől, ha pedig mégis, „fejben” gyakran ott ragadt a vállalati szerepkörben. (Felstead & Henseke, 2017) A Covid19 járvány, amely a globális munkaerő nagy részét otthoni munkavégzésre kényszerítette, a munka és az otthon közötti formális határ általános elvesztésével járt. Különösen a váratlan hívások, vagy a munkaidőn kívüli kérések, amik gyors és rövid idejű átszellemülést igényeltek a nem munkával kapcsolatos szerepekből vissza a munkaszerepbe. A határelmélet azt sugallja, hogy ezek a mikroszerep-átmenetek mentálisan és fizikailag is megterhelőek, mivel át kell állítani a gondolkodásmódot és a viselkedést, hogy egyik pillanatban elköteleződjünk az egyik szerep iránt, és utána újra a másik szerepbe bújunk. (Ashforth et al., 2000)

Ugyanakkor azoknál a munkavállalóknál, akik egyedül éltek/élnek, a társas interakció részleges vagy teljes hiánya elszigeteltséget okoz és ez könnyen vezethet magányos, szorongó érzéshez, esetleg depresszióhoz. (Collins, 2005)

A vírus elcsitulásával is maradt a home office lehetősége a szektorban. A cégek 98%-a vezette be valamilyen formában az úgynevezett hibrid munkarendet. Ez a munkavégzésnek egy olyan kombinációját jelenti, amiben az irodai és otthoni jelenlét együtt van jelen. Például heti 2 nap iroda és 3 nap távmunka, vagy fordítva. Létezik olyan konstrukció is, ahol azt határozzák meg, hogy egy hónap hány százalékát kell otthon vagy épp az irodában tölteni. Van olyan részleg, ahol engedélyezett a teljes home office, például az IT területén, de ez elenyésző és nem minden esetben célravezető. A hibrid munkarend megnehezíti a céghez való csatlakozást az új munkavállalóknak, a tréningek leadását. A management tagjainak sokkal nehezebb követniük az általános morált, a munkarendet, de akár a szabad kapacitást is.

2.2.3. *A digitális transzformáció a BS szektorban*

A negyedik ipari forradalom zajlik körülöttünk jelenleg, a határok elmosódnak a digitális és fizikai tér között, a gép, avagy a mesterséges intelligencia használatával (Ricoh, 2020a), ami a 21. század digitális transzformáció alapja. (Reis & Amorim & Melao & Matos, 2018)

A Digitális transzformációnak még nincs pontos definíciója, egy lehetséges megfogalmazása a következő. „Alapvető változási folyamat, amelyet a digitális technológiák innovatív használata tesz lehetővé, a kulcsfontosságú erőforrások és képességek stratégiai kihasználásával együtt, amelynek célja egy szervezet* radikális fejlesztése és értékajánlatának újradefiniálása az érdekelt felek számára." (*Egy entitás lehet: szervezet, üzleti hálózat, iparág vagy társadalom.)” (saját fordítás Cheng Gong, Vincent Ribiere 2021 alapján) Azaz a digitális transzformáció nem csak egy technológiai projekt, hanem egy stratégiai folyamat, amely magában foglalja a vállalati kultúra, a szervezeti struktúra, a vezetési stílus és az emberi erőforrások változását is. Előnyei közé tartozik a költségcsökkentés, az ügyfélélmény javítása, az új piacok elérése, az új üzleti modellek kialakítása és a fenntarthatóság növelése. Kihívásai a technológiai fejlődés gyorsasága, az ellenállás a változással szemben, a biztonsági és adatvédelmi kérdések, a szabályozói környezet és a szakképzett munkaerő hiánya. A digitális transzformáció sikeres megvalósításához szükség van egy világos vízióra, egy erős vezetői elkötelezettségre, egy átfogó stratégiára, egy rugalmas szervezeti kultúrára, egy folyamatos tanulási és fejlesztési környezetre, valamint egy hatékony mérési és értékelési rendszerre.

A digitális transzformáció előnyeit a hazai BS szektorban az 5. táblázatban foglaltam össze.

Digitális Transzformáció	DT bevezetésének oka	Példa
Szolgáltatások hozzáadott értékének növelése	Magasabb szintű és komplexebb szolgáltatások	Analitikai, tanácsadási, innovációs szolgáltatások
Ügyfélélmény javítása	Az ügyfelek igényeinek jobb megértése, kielégítése, interakciók gyorsítása és egyszerűsítése	Chatobotok, virtuális assziszensek, önálló portálok segítik az ügyfeleket
Költségcsökkentés	Folyamat optimalizáció, hiba csökkentés, termelékenység növelése, hatékonyabb erőforrás felhasználás	Az automatizáció, robotika (vagyis RPA), intelligens rendszerek kiválthatják a rutin és ismétlődő feladatokat
Új piacok elérése	Piaci jelenlét bővítése, új ügyfélréteg elérése, szolgáltatás diverzifikáció	Felhő alapú megoldások, mobil applikációk, online platformok
Új üzleti modellek kialakítása	Új értékajánlatok, bevételi források, együttműködési háló kialakítása	A platform-alapú megoldások, az adatalapú szolgáltatások vagy az ökoszisztémák

5. táblázat: A DT előnyei a BSC-k számára

Forrás: saját szerkesztés Marciniak, R., Móricz, P., & Baksa, M. (2020) alapján

A Digitális transzformáció általános kihívásai megegyeznek a magyarországi BS szektor problémaival és legtöbbjük visszavezethető a szakképzett munkaerő hiányára.

A technológiai fejlődés gyorsasága: A digitális technológiák folyamatosan változnak és fejlődnek, ami megköveteli a vállalatoktól, hogy naprakészek legyenek az új trendekkel, megoldásokkal és lehetőségekkel, valamint gyorsan alkalmazkodjanak a változó környezethez. Négy különböző kihívást azonosítottam, amivel a BS szektor találkozhat.

- Az ellenállás a változással szemben: A digitális transzformáció jelentős változásokat hozhat a vállalatok működési módjában, a termékeikben, a

szolgáltatásaikban és az ügyfélkapcsolataikban, ami ellenállást válthat ki a vállalati szintű vagy az egyéni szintű érdekcsoportok részéről. Szükség van egy hatékony kommunikációs és bevonási stratégiára, valamint egy folyamatos tanulási és fejlesztési környezetre, hogy meggyőzzék és felkészítsék az érintetteket a változásra.

- A biztonsági és adatvédelmi kérdések: A technológiák növelik a vállalatok sebezhetőségét a kiberfenyegetésekkel, a hibákkal vagy a zavarokkal szemben, valamint fokozzák az adatvédelmi és adatkezelési követelményeket. Elengedhetetlen egy erős biztonsági és adatvédelmi politikára, valamint egy hatékony kockázatkezelési és incidenskezelési rendszerre.
- A szabályozói környezet: Új jogi és etikai kérdéseket vetődnek fel, amelyekre a szabályozói környezet nem mindig tud időben vagy megfelelően reagálni. Ki kell alakítani egy alapos jogi és etikai ismeretet, valamint egy proaktív és felelős magatartást, hogy megfeleljenek a meglévő vagy lehetséges szabályozási követelményeknek.
- A szakképzett munkaerő hiánya: A megjelenő technológiák új kompetenciákat és képességeket igényelnek a vállalatoktól és az alkalmazottaktól, amelyek nem mindig állnak rendelkezésre a piacon vagy a vállalaton belül. A központoknak szükségük van egy hatékony munkaerő-tervezési és -fejlesztési stratégiára, valamint egy vonzó munkáltatói márka építésére, hogy megtalálják és megtartsák a megfelelő tehetségeket.

2.2.4. Vállalati kapcsolati hálózatok: BSS Hungary és Amcham

A vállalatoknak számos kihívással kell szembenéznük, amelyek különböző módokon és területeken merülnek fel. Ahhoz, hogy ezeknek megfeleljenek, ki kell használniuk azokat a képességeiket, amelyek előnyt jelentenek a versenyben, valamint új kompetenciákat kell szerezniük, akár saját fejlesztésükkel, akár más szereplőkkel való kapcsolatok révén. A vállalatok közötti, illetve más iparágak szereplőivel létrejött együttműködések fontos erőforrásokat jelentenek a versenyképesség növeléséhez. Ezek a kapcsolatok versenyt és kooperációt is létrehozhatnak a vállalatok között, ami segíti az új technológiák alkalmazását, a hatékonyság javítását, a munkaerő optimális kihasználását, az innovációs versenyben való sikeres szereplést. Úgy tűnik tehát, hogy a XX. században a vállalatok domináltak, a XXI. században a vállalati hálózatok lesznek a meghatározók. Ennek következtében a vállalati gyakorlatban és a gazdálkodástudományban a piaci versenyben egyedül álló

vállalatok helyett egyre inkább a partneri kapcsolatokban és együttműködésekben részt vevő vállalatok kerülnek előtérbe. Ezek a változások számos elméleti kutatást generáltak a szervezet elmélet és a stratégiai menedzsment területén. Kimutatták, hogy a vállalkozói kapcsolatok nem csak a verseny kockázatát és az erőforrásokhoz való függőséget csökkentik, hanem információs, irányítási és költségcsökkentő előnyöket is biztosítanak. (Burt, 1992)(Pecze K. 2006) Jelenleg a szektorban több hálózat működik a fenti előnyök kihasználására. Kettőt mutatok be, az egyik a BSS Hungary a másik pedig az Amcham. A BSS Hungary, 20-nál is több üzleti szolgáltató központ kezdeményezésre indult 2019-ben, az összefogásuk célja, hogy az iparág ismertségét és elismertségét növeljék Magyarországon a fiatalok, oktatási szereplők és döntéshozók körében. Arra törekednek, hogy az első 3 hely egyikén legyenek ismeretség szempontjából 2026-ra. (Ilyen típusú felméréseket végez például a Randstad). Céljuk, hogy az ismeretség elérésének következtében, a diákok és egyetemisták, illetve szüleik is egy lehetséges hosszútávú karrierútnak tekintsék a szektorban való elhelyezkedést. Víziójuk azzá a szektorrá válni, ami a legtöbb kivándorolt magyart hozza haza, illetve a szakképzett külföldi munkaerőt is. Fontos számukra, hogy a köztudatban növeljék a BSC-k renoméját. Missziójuk így hangzik: Értéket teremteni együtt, hogy növeljük a jelenlétünket a köztudatban és a vonzerőt az ágazatban. Munkásságuk két részre osztható. Kommunikáció kifelé a lehetséges munkavállalók felé, illetve befelé történő támogatás a tagvállalatok között. A BSS Hungary működését támogatja az Amcham. Az Amerikai Kereskedelmi Kamara Magyarországon az ország egyik legbefolyásosabb és legmegbízhatóbb üzleti szervezete, amely 1989 óta képviseli a helyi és nemzetközi üzleti érdekeket. Egy tagok által finanszírozott, politikailag független platform, amely több, mint 300 vállalatból áll, különböző szektorokból, akik elkötelezettek Magyarország iránt: segíteni akarják hazánkat versenyképesebbé tenni a régióban és a globális szinten. Az Amcham egy csomópont azok számára, akik hosszútávú partnerségeket kívánnak építeni és változást akarnak elérni a közösségben. Segítenek az embereknek kapcsolódni egy olyan platform biztosításával, amely egyedi programokat, együttműködési lehetőségeket és széles körű szakmai és társadalmi eseményeket kínál. Az 1.ábrán a BSS Hungary jelenlegi partnereit mutatom be, logó jelzésükkel feltüntetve.



1. ábra: A BSS Hungary partnerei

Forrás: BSS Hungary

2.3. SZERVEZETI KULTÚRA

A szervezeti kultúra egyik első definíciója Taylor (1871) nevéhez fűződik, miszerint a kultúra egy összetett egész, melynek része a tudás, a hiedelmek, művészetek, törvények, szabályzatok, hagyományok és minden szokás, amire az embereknek a társadalomban – munkaerőpiaci szempontból pedig a munkahelyeken – szükségük lehet. A kultúrához kapcsolódik a legtöbb, mindennapi élet során kialakult tapasztalatunk, viselkedésünk, gondolkodásmódunk, a tudás, a használt nyelvezet, különböző szimbólumok, ceremóniák, közös történetek és a környezetben lévő tárgyak is (Leach 1996). A kultúra olyan informális szabályoknak, normáknak, értékeknek, hiedelmeknek és szokásoknak az összessége, mely konkrétan megadja, hogy hogyan kell a kultúrát képviselő tagoknak általánosan viselkedni (Deal & Kennedy 1982). Klein (2003) a szervezeti kultúrát befolyásoló tényezők közé sorolja a szervezet történetét, annak tulajdonformáját, méretét, az épületet, az irodákat, az alkalmazott technológiákat, a megjelenést, az online felületeket, az üzleti szektort, a külső környezetet, valamint az emberi erőforrás részeként a munkavállalókat, vezetőket és alapító tagokat is. A szervezeti kultúra hatásai két

csoportra oszthatók: eredeti és származékos (Schwarz, 1989). Az eredeti hatások a szervezeti tagok viselkedésére irányulnak, akik a vállalat sikerének kulcsfontosságú tényezői, vagyis a humántőkét alkotják. A származékos hatások a szervezet belső és külső működésére vonatkoznak. Belső szinten a szervezeti kultúra elősegíti a koordinációt és az irányítást, külső szinten pedig befolyásolja a szervezet és a környezet közötti interakciót, például az image kialakításán keresztül. A szervezeti kultúra meghatározó szerepet játszik egy szervezet életében, mert alakítja a mindennapi tevékenységeket, a szervezeti együttműködést, a folyamatokat, a kommunikációt és általában a szervezeti légkört, valamint közvetlen hatással van a szervezet megítélésére is. A vállalaton belül elfogadott értékek, a döntéshozatalt jellemző stratégiák (pl. innovatív – konzervatív, analitikus – intuitív) és az érvényesülő viselkedési minták (pl. vezető-beosztott közötti távolság) alapján különböző vállalati kultúra típusokat különböztetünk meg. Kono (idézi Borgulya–Barakonyi, 2004) öt típusában az aktivitás és centralizáltság mértéke a központi tényező, ennek alapján elkülöníti:

1. a pezsgő, élénk kultúrát, amelyet innovatív szellem, családi közösség, közös értékrend, világos célok, kiváló belső kommunikáció és kis hatalmi távolság jellemez,
2. a pezsgő, vezetőt követő kultúrát, amelyben a határozott vezető a főszerep, akiben a beosztottjai megbíznak, és aki az információ és ötletek fő forrása,
3. a bürokratikus kultúrát, amely erősen szabályozott, folyamatcentrikus és kis alkalmazotti kockázatvállalást kíván,
4. a stagnáló kultúrát, amelyet a tradíciók tisztelete, a régi viselkedésminták követése, kevés új ötlet és stratégia, befelé fordulás és a külvilág változásával szembeni érdektelenség jellemez,
5. a stagnáló, vezetőt követő kultúrát, amelynek élén egy autokratikus vezető áll, akinek hibás utasításait is végre kell hajtani, és amely teljesen elfojtja a beosztottak kezdeményezőkészségét.

2.3.1. A hazai BSC-k szervezeti kultúrája

A hazai SSC-k ötvözik az első és a harmadik kategóriát, lokális szinten törekednek arra, hogy az egyes kategóriában legyenek, ugyanakkor globális tekintetben a multinacionális vállalat teljes szemléletében a központok inkább a harmadik kategóriában szerepelnek.

A hazai BS szektor szervezeti kultúrájának legfőbb jellemzői:

- 1. Multikulturális munkakörnyezet:** Az SSC szektorban dolgozók gyakran különböző nemzetiségekből származnak, ami egyedülálló és gazdag kulturális környezetet teremt. Az alkalmazottaknak gyakran kell kiszolgálniuk, támogatniuk különböző globális egységeket, mint például az EU régiót, a Közel-Keletet és Afrikát. Ennek eredményeként az alkalmazottak magas szintű kulturális ismeretekkel rendelkeznek, ami kulcsfontosságú a különböző nemzetek és régiók üzleti szokásainak, kommunikációs stílusának és értékrendjének megértéséhez. Ez lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy hatékonyan kommunikáljanak és együttműködjenek a különböző kultúrákból származó kollégákkal és ügyfelekkel, miközben elősegíti a különböző nézőpontok, ötletek és megoldások megosztását, ami hozzájárul a szervezet innovációs képességéhez.
- 2. Folyamatos fejlődés és tanulás:** A centerek szerves része a folyamatos fejlődés. Ez magában foglalja a szakmai képzéseket, a mentorprogramokat és a belső előléptetési lehetőségeket. Ugyanakkor különleges hangsúlyt fektetnek a folyamatok fejlesztésére. Elterjedt a Six Sigma rendszere, amiben különböző „öveket” lehet megszerezni és ezáltal javítani a szervezet teljesítményét. A LEAN filozófiát is oktatják, ami a felesleges tevékenységek felismerésén alapszik és használatával csökkenteni lehet a hibákat, javítani a szolgáltatás minőségét. A Kaizen koncepció is elterjedt, ami egy japán módszer és a folyamatos, apró lépésekben történő javításra összpontosít.
- 3. Magas képzettségű munkaerő:** Az egyetemet vagy főiskolát végzettek teszik ki az alkalmazottak 83%-át (HIPA2023). A magas szintű általános képzettség lehetővé teszi a szervezet számára, hogy magas színvonalú szolgáltatásokat nyújtson ügyfeleinek. Több nyelven beszélnek az alkalmazottak. A leggyakrabban előforduló nyelvek az angol, német, francia, olasz és spanyol. (HIPA2023) A centerek által biztosított tréningek által folyamatosan új tudásra, képességekre tesznek szert. A BSC-k nem csak belső tréningeket biztosítanak de a szektor 71%-a pénzügyi támogatást nyújt, tanulmányi szerződés keretében a cégen kívüli tanulmányok folytatásához.
- 4. Egységes rendszerben végzett tevékenységek:** Az SSC szervezetek célja, hogy a tevékenységeket egy egységes rendszerben végezzék el. Ez magában foglalja a

folyamatok standardizálását és automatizálását, ami növeli a hatékonyságot és csökkenti a költségeket. A legelterjedtebb rendszer az SAP.

5. **Globális értékteremtés:** Az SSC szervezetek nem csak globális szolgáltatóként, de globális értékteremtőként is megjelennek. Ez azt jelenti, hogy a szervezetek nem csak a költségek csökkentésére törekszenek, hanem arra is, hogy hozzáadott értéket teremtsenek ügyfeleik számára.
6. **Társadalmi felelősségvállalás (CSR):** Az centerek szerves része a társadalmi felelősség vállalás, ami hozzájárul a munkahelyi közösségépítéshez. motiváláshoz és a fenntartható fejlődés elősegítéséhez.
7. **Multigenerációs kollaboráció:** Az Y generációs alkalmazottak teszik ki megközelítőleg a munkaerő 65%-át, míg az X 15% körül mozog és a Z generációsok a maradék 20 %-ot teszik ki. (Ugyanakkor az utóbbi folyamatosan növekszik)

Az ipari forradalommal egyidőben kialakult értékek ma már nem állják meg a helyüket. A 19. század végétől a növekedés, gyarapodás és a teljesítményre való törekvés képviselte a legfőbb értékeket. Manapság már az úgynevezett posztmaterális értékek kapnak elsőbbséget. Azaz önmagukon túlmutató értékek, célok és az élet minőségének kérdése több hangsúlyt kapott. (Bakacsi, 2008) A szervezeti kultúrákban és filozófiában egy hangsúly eltolódás, értékrend váltás is megfigyelhető. Ilyen például a társadalmi felelősségvállalás, a fizetés újra értelmezése (Mérő, 2007) és a széles körben elterjedt work-life balance vagyis munka-magánélet egyensúly jelensége. Ez köszönhető az új generációk munka frontra lépésének is. Y generációs diplomások 2004 óta vannak a munkaerőpiacon, és a nagyszámú belépések 2022ig megtörténtek. (Hershtatter & Epstein, 2017). Nekik már különböznek az értékeik, a motivációjuk és a munkahelyi viselkedésük a korábbi generációktól (Deal és mtsai., 2010). Ők eredendően bíznak a szervezetekben (Hershtatter & Epstein, 2017), és elengedhetetlenül fontos a számukra, hogy a munkahelyük támogató és pozitív közeg legyen. (Twenge & Campbell & Hoffman & Lance, 2010). Emellett lényegesen többet dolgoznak elődjeikhez képest (Meretei, 2017), mégis vágyják a munka-magánélet egyensúlyát, mely magába foglalja mind a gyors szakmai előrelépést, mind pedig a minőségi magánéletet prioritizálási kötelezettség nélkül (Toarniczky & Szilas, 2015). A Z generáció nemrég kezdett el teljes értékű tagként megjelenni a munkaerőpiacon. Nagy részük nem rendelkezik semmilyen korábbi munkatapasztalattal. Emiatt sokszor túlidealizált elvárásaik vannak a munkájukkal

kapcsolatban, mely könnyen elégedetlenségbe csaphat át (Schroth, 2019). Ugyanakkor, az együtt dolgozás jegyében olyan inkluzív közösségeket igyekeznek kiépíteni, ahol mindenki nézőpontját számításba veszik. (Francis & Hoefel, 2017) Ők a legelhivatottabbak a társadalmi igazságossággal kapcsolatban is, ami érdekében bátran felszólalnak és érvényesítik véleményüket. (Fry & Parker, 2018)

Egy vállalat sikeres menedzsment alapkonceptiója Peter Ducker szerint a szervezeti (tulajdonosi) célok, a munkavállalói elvárások és a vevői igények kielégítése háromszög dinamikus harmóniájának megalkotása és fenntartása. (Lövey et al 2008) A háromból kiemelném dolgozatom szempontjából az emberi erőforrások kezelését. A humán tőke kulcsfontosságú tényező, hiszen az emberek közreműködése teszi lehetővé a szervezetek működését, a termelőeszközök és egyéb erőforrások működtetését, rendelkezésre állását. Emellett a vállalatok terheinek nagy részét, minimum 40%-át, a munkavállalók bére teszi ki, így az emberi erőforrások menedzselése a hatékony gazdálkodás érdeke is egyben. (Dreher–Dougherty 2002)

A munkavállalók motiválása egy olyan téma, amely minden vezetőt és szervezetet foglalkoztat. A motiváció az a belső erő, amely arra ösztönzi az embereket, hogy elérjék a céljaikat, és teljesítsék a feladataikat. A motivált munkatársak lelkesek, elkötelezettek és hajlandóak többet tenni a szervezet sikeréért. A motiváció hiánya viszont csökkenti a termelékenységet, a munkával való elégedettséget és az alkalmazottak megtartását.

A munkavállalók motiválásának problémája több tényezőre vezethető vissza. Egyrészt a motiváció nem állandó, hanem változó, és függ az egyéni és környezeti tényezőktől. Minden ember más, ezért nincs egyetemes recept a motiváció növelésére. Másrészről már régóta lehet tudni, hogy nem csak a pénz vagy a jutalom kérdése, hanem sokkal inkább az érdemi munka, a növekedési és fejlődési lehetőség, az elismerés és a visszajelzés, valamint a támogató és pozitív munkakultúra kérdése. Ezeknek a tényezőknek az összhangja és az egyéni szükségletekhez való igazítása jelentheti a motiváció kulcsát. A szervezeti célok közül a munkatársi szükségletek kielégítésének van a legközvetlenebb hatása arra, hogy a munkatársak a munkájuk során éreznek-e örömet vagy sem. Az, hogy az emberek a munkájuk során örömet élnek-e át vagy sem, közvetlenül attól függ, milyen a szervezetben töltött életük minősége. (Lövey-Manohar)

Sok különböző elmélet született már az emberi motiváció kulcsára. A két legelterjedtebb elmélet a Maslow féle piramis, illetve a Herzberg kéttényezős modellje.

A Maslow-piramis elmélete azon alapszik, hogy az embert a különböző típusú szükségletei betöltésére való vágyak motiválják és ezek a szükségletek besorolhatók 5 különböző csoportba, amik hierarchikus sorrendben helyezkednek el egymáshoz képest. Vagyis vannak alapvető szükségletek és ezen alapszik az összes többi.

A hét szükségletcsoportot átültetve a jelenlegi SSC környezetbe a következők:

- Fiziológiai/alapszükségletek: Elérhető, jó munkaeszközök és megfelelő munkakörülmény, környezet. Kielégítő információ áramlás, korrekt fizetés. Modern iroda, home office kialakítása, ingyen kávé, tea.
- Biztonsági szükségletek: Kiszámíthatóság és átláthatóság az elvárásokban, munkavédelmi eszközök, ergonomikus székek. Tájékoztatók vállalati folyamatokról, átszervezésekről, projektekről. Rendszeres meetingek. Diverzifikáció és inkluzivitás.
- Szeretet/Kapcsolat szükségletek: Meetingek, közös projektek, csapatépítők, közös konyhai kávézás, névnapok-születésnapok. Nyári és karácsonyi nagy események/bulik. Közösségi terek, játszó területek.
- Megbecsülés szükséglete: Jutalom, dicséret. Kiemelkedő teljesítmény díjazása. Elismerés és támaszkodás dolgozók szaktudására. Vélemény kikérése az alkalmazottaktól. Döntésekbe való bevonás.
- Önmegvalósítás szükséglete: Érdekesebb feladatok, nagyobb hozzáadott értékű folyamatok kezelése, előléptetés, továbbképzés. Fejlesztés. Társadalmi felelősségvállalási projektek.

Frederick Herzberg 1968-ban dolgozta ki a kéttényezős modellt, amely közvetlenül a munkavégzéshez kapcsolódik. Az elmélet, amely jelentős hatást gyakorolt, különbséget tesz azok között a tényezők között, amelyek az elégedetlenség megszüntetését eredményezik, és azok között, amelyek az elégedettséget előidéznek. Az empirikus vizsgálatok alapján Herzberg a higiéniai tényezőket és a motivációs tényezőket (motivátorokat) különíti el. (Dobák -Antal)

Motivátor tényezők: a munka tartalmával, jellegével és értelmével kapcsolatos tényezők, mint például az elért teljesítmény, az elismerés, a fejlődési lehetőség, a felelősség, a kihívás stb. Ezek a tényezők növelik a munkavállalók motivációját és elégedettségét, mert kielégítik az emberi szükségleteket az önmegvalósítás, az önbecsülés és az önkifejezés terén. Ezek a tényezők belső eredetűek, vagyis a munkavállaló saját maga által generáltak.

Higiénés tényezők: a munka környezetével, feltételeivel és szervezeti jellemzőivel kapcsolatos tényezők, mint például a fizetés, a munkakörülmények, a vezetési stílus, a munkatársak, a biztonság stb. Ezek a tényezők nem növelik a munkavállalók motivációját és elégedettségét, de ha hiányoznak vagy elégtelenek, akkor elégedetlenséget és frusztrációt okoznak. Ezek a tényezők külső eredetűek, vagyis a munkavállaló által nem befolyásolhatók. (Herzberg)

A két elmélet inkább kiegészíti egymást és arra lehet következtetni belőle, hogy a piramis alján elhelyezkedő szükségletek pl. (fizetés) nem tartozik a motiváló eszközök közé. A motiváltság a megbecsülés és önmegvalósításnál kezdődik valójában.

A motiváció definíciójában szerepel a belső erő kifejezés, ami kulcsfontosságú fogalom a motiválás szempontjából. A belülről fakadó motiváció esetében az ember maga akarja elérni a saját célját mert ez fontos neki. Ezt a célt érdemes egy síkra hozni a vállalati célokkal. Nem lehet kizárólag kívülről motiválni senkit, még rövidtávon sem. Ugyanakkor a megfelelő objektív technikák alkalmazásával az alkalmazottak feltérképezése mentén könnyen lehet motiváló környezetet biztosítani. Amennyiben nincs lehetőség minden munkavállaló motivációját felmérni, úgy érdemes a kulcsemberekét, a már meglévő és potenciális vezetőket felmérni.

A hazai SSC-k gyakran alkalmazzák a vállalati értékeket egyfajta szervezeti kultúra kialakításához. A szervezeti kultúrával való azonosulás ugyanolyan fontos, mint a fontosság érzése. A Pandémia alatt nagyon sokan változtattak az világszemléletükön, és más új értékek váltak fontossá az életben. A vállalatoknak ezt a változást szükséges lenne lekövetniük és ez ismételt kihívást jelent. Az alábbi táblázatban felsoroltam 5 különböző SSC értéket. Jól látható, hogy az értékek modern és nyugati kultúrára jellemzőek és szorosan ötvözik a profitáló célkitűzést az egyéni emberi értékekkel. Ez a kettősség jól jellemezi a szektor általános szervezeti kultúráját, ahogyan az is, hogy a munkavállalók sokkal könnyebben kapcsolódnak az emberközeli értékekkel, mint a vállalati célokkal. A 6. táblázatba gyűjtöttem össze a főbb vállalati értékeket angol és magyar nyelven is megjelenítve.

Vállalati értékekre példák és fordításuk különböző hazai SSC-knél			
Angol	Magyar	Angol	Magyar
Live our purpose	(meg)élni a célunkat	We are efficient	Hatékonyak vagyunk
Play to win	Játssz, hogy nyerj	We are transparent	Elszámoltathatóak vagyunk
Care for others	Törődj másokkal	We learn	Együtt tanulunk
We are ethical	Etikusak vagyunk	Quality	Minőség
We are passionate	Szenvedélyesek vagyunk	Leadership	Vezetés
We are accountable	Ránk lehet számítani	The Individual	Egyén
Innovation	Innováció (fejlődés)	Put Clients First	Tedd az ügyfeleket az első helyre
Lead with Exceptional Ideas	Vezess rendkívüli ötletekkel	Do the Right Thing	Cselekedj helyesen
Commit to Diversity and Inclusion	Légy elkötelezett a sokszínűség és befogadás mellett	Give Back	Adj vissza

6. táblázat: Vállalati értékekre példák és magyarra fordításuk hazai SSC-knél

Forrás: saját kutatás, szerkesztés

Ugyancsak a Covid19-nek köszönhetően a cégen belüli toborzás is már a nehezített kihívások közé tartozik. A járvány alatt kevesebb új barátság alakult ki, mert az embereknek kevesebb lehetőségük volt találkozni és ismerkedni másokkal. A távolságtartás, a karantén, a zárlatok és az utazási korlátozások mind csökkentették az emberek társas interakcióit. A járvány alatt az emberek több időt töltöttek online, de ez nem pótolta teljesen az élőben való kommunikációt. Az online kapcsolatok gyakran felületesebbek és kevésbé mélyek, mint az offline kapcsolatok. A járvány alatt az embereknek nehezebb volt kialakítani bizalmat és kötődést másokkal, ami elengedhetetlen a barátságok létrejöttéhez. A Covid19 járvány hatását az emberi kapcsolatokra és a barátságokra több kutatás is vizsgálta. Egy Angliában végzett vizsgálat szerint az emberek 28%-ának kevesebb ismerőse, mint a Pandémia előtt és a család, kollegák, barátok és partneri kapcsolatokban a baráti kapcsolatok sínylődtek meg

leginkább a járványt. Ugyanitt a barátságok 23%-áról mondták, hogy kevésbé szoros, mint azelőtt. (YouGov 2021). A Magyar Társadalom Kutatóintézet felmérése alapján pedig a következő megállapításra jutottak. A baráti kapcsolatok romlását a járvány hatásai közé sorolták, ugyanis kevesebbszer találkoztak személyesen a barátok, romlott a kapcsolatok minőségének megítélése, és ritkábban tartották a kapcsolatot egymással. A demográfiai csoportok között is voltak különbségek ebben a tekintetben. Negatívan kiemelkedtek az idősek és a diplomások. Az idősek körében a nehezebben megvalósítható online térre való átállás, míg a magasabb végzettségűeknél az lehetett az oka, hogy többen dolgoztak otthonról, és ezért nem hagyták el annyira a lakásukat, és nem találkoztak annyit a barátaikkal. (Herke et.al 2022)

Toborzás szempontjából ez azért fontos, mert a munkahelyi „referral” programok, vagyis ajánlások nagyon gyakoriak a hazai BS szektorban. Ez azt jelenti, hogy egy alkalmazott ajánlhatja egy ismerőst egy pozícióra és ha az illető megkapja az állást, illetve valamennyi időt eltölt a cégnél, ezért valamilyen bónuszban, juttatásban részesül az ajánló. Az Aptitude által végzett felmérés szerint a munkatársak ajánlása a legjobb módja a munkahelyek betöltésének, az ajánlott jelöltek körülbelül 30%-os arányban kerülnek felvételre (szemben az átlagos 7%-os aránnyal, amelyet más módszerekkel keresett jelentkezők érnek el). Habár a cégek többségének van referral programja, és meglehetősen sok haszon és anyagi előny is származik belőle, a programok továbbra sincsenek teljesen kihasználva, rengeteg potenciál van még a fejlesztésükben.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1. AZ ALKALMAZOTT KUTATÁSMÓDSZERTAN ISMERTETÉSE

A szakdolgozat kutatási részének célja egy olyan feltáró kutatást készíteni, mellyel jobban megérthetővé válik a BS szektor kihívásai mögött húzódó mélyebb folyamatok, összefüggések, okok és attitűdök. A feltáró kutatás jellemzője, hogy alkalmazásával előre nem ismert részletek és lehetséges összefüggések kerülnek a felszínre, melyek segítségével a kutató jobban rálát a vizsgálandó területre, miközben hipotéziseket fogalmaz meg és újabb kutatási irányokat jelöl ki. (Gyulavári & Mitev & Neulinger & Neumann-Bódi & Simon & Szűcs, 2014) Ennek megfelelően az empirikus kutatásomhoz kvalitatív elemzést végeztem, mely „egy olyan strukturálatlan, kis mintán végzett kutatási módszertan, amely nem törekszik számszerűsítésre és általánosításra” (Gyulavári és mtsai., 2014, o. 91), hanem a miért és hogyan kérdésekre keresi a választ, miközben a kutató aktívan a vizsgálat részét képezi, ugyanis állandó interakcióban áll az interjúalanyokkal (Sántha, 2006). A kvalitatív kutatási módszerek közül pedig a szakértői mélyinterjúra esett a választásom, ugyanis a téma szakmaisága megköveteli, hogy a BS szektorban különösen jártas egyének véleményét ismerjem meg. Fontos megemlíteni, hogy a megkérdezés ugyan interjúvázlat alapján történik, azonban a beszélgetés menete nagyban formálódik a válaszadóhoz, így lehetőség van új aspektusokra is kitérni (Mason, 2017). Mindezek fényében a helyesen elvégzett szakmai mélyinterjú alkalmas arra, hogy a kutatási kérdés megválaszolásához szükséges mély, egyéni szempontokat, gondolatokat feltárja.

A kutatási terv elkészítése folyamán kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy a szekunder és a primer kutatás közötti szinergia megvalósulhasson, ezért az empirikus kutatás alapsokaságát azok a magyar BS szektorban dolgozók adták, akik széles rálátással bírnak a fent tárgyalt folyamatokra mind munkáltatói, mind pedig munkavállaló szemszögből. Ennek következtében a HR, Employer Branding, CRM, Digital transformation szakértők mellett döntöttem, akik közül önkényes mintavételi technikával választottam ki a hét interjúalanyomat. Mint minden kutatásnak, így az általam választottnak is megvannak a maga korlátjai. Elsőként fontos kiemelni az objektivitást, ugyanis a kvalitatív vizsgálódás folyamán a kutató a saját korábbi tapasztalatait, előzetes tudását, jellemét is beviszi az interjúszobába, így teljes objektivitásról sosem lehet beszélni (Sántha, 2007). Újabb korlátként azonosítható az interjúalanyok felkeresése is, mely közvetlen és közvetett

kapcsolati hálón keresztül ment végbe. Előzetes beajánlást követően sikerült felvenni a kapcsolatot tizenkét szakértővel, akik közül végül hét embernek állt módjában részt venni a kutatásban. Újfajta korlátként tartom számon a hibrid helyzetet is, mely miatt sokan kérték az online, kamerás interjú lehetőségét, így olyan értékes apró megnyilvánulások észlelésétől eshettem el, melyek kizárólag egy személyes találkozó keretében lettek volna interpretálhatók (pl. testbeszéd). Továbbá szót kell ejteni a jól képzett és gyakorlott kérdező hiányáról is, ugyanis bármennyire is próbáltam felkészülni és megfelelő keretek között tartani a beszélgetést, előfordult, hogy a fellépő csendet sugalmazó kérdéssel törtem meg. Illetve az időbeni lehatároltság is korlátként jelentkezett a kutatás elkészítése folyamán, hiszen szigorú kereteket szabott a határidő. Mindezek fényében fontosnak tartom kiemelni, hogy a kutatás nem reprezentatív, és a kapott eredmények semmiképp sem általánosíthatóak.

3.2. A KUTATÁS MENETE

A kutatás során összesen 7 darab egyéni szakértői interjút készítettem. Az interjúkra 2023. október 5. és november 20. között került sor, melyek hossza egy – másfél óra közé tehető, és hibrid formában zajlottak, vagyis volt online, illetve személyes találkozó is. Annak érdekében, hogy a szakértők a lehető legkomfortosabban érezhessék magukat a megkérdezés folyamán, igyekeztem nagy mértékben alkalmazkodni hozzájuk, így például ők választhatták ki az interjúknak otthont adó platformot, illetve igény esetén a kérdéssort is előzetesen megkapták. Ami pedig a későbbi beazonosíthatóság mértékét illeti, egyesek névvel, míg mások anonim módon kívántak hozzájárulni a kutatás sikerességéhez. A vállalatok pedig konkrét megnevezés nélkül kerülnek feltüntetésre, ugyanis az interjúalanyok nem a vállalat megbízásából vettek részt az interjúkon. Fontos információ lehet, hogy a pontosabb elemzés érdekében minden interjúról engedélyezett hangfelvétel készült, mely lehetővé tette, hogy osztatlan figyelemmel kísérjem a válaszokat, illetve a későbbi feldolgozásnál is kiemelkedő kapaszkodókat nyújtson. A hét interjú mindegyike jó hangulatban zajlott. A szakértői mélyinterjú alanyok releváns adatait a 7. táblázat szemléleti.

Név	Beosztás	Vállalat alkalmazottainak száma	SSCk-ben eltöltött évek száma
D. Péter	Internal Learning Manager	<200	10+
Sz. Klaudia	Customer Relationship Manager	<200	10+
N. Tamás Gyula	Treasury Manager	1500 körül	10+
H.B.	Employer Branding specialist	1500 körül	4+
S. Á.	Business process owner	<1500	8+
Sz. Zs.	HR manager	<1500	6+
B. D.	HR coordinator, toborzó	<1500	5+

7. táblázat: Szakértői mélyinterjú alanyok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés.

A vállalat vagy vállalkozás jövőbeli kilátásait és működési feltételeit befolyásoló globális és nemzetgazdasági jelenségek és irányzatok elemzését nevezzük makrokörnyezet elemzésnek. A makrokörnyezeti vizsgálat egyik legelterjedtebb eszköze a PESTEL-elemzés, amely a politikai, jogi, gazdasági, társadalmi-kulturális, technológiai, természeti környezeti tényezők rendszeres és adatalapú vizsgálatával segíti a döntéshozatalt. (Deutsch N., Jelen T. 2019) A szakértői interjúkból szerzett információt eszerint fogom rendezni, hogy a BS szektor legtöbb kihívását számba vegyem. Interjúalanyaim gyakran általánosítottak, és nem mindig adtak specifikus válaszokat, így azokat szekunder kutatásommal szerzett tényekkel egészítettem ki. A kérdéssorok különböznek egymástól attól függően, hogy milyen szakértőhöz szólnak. Az egyes kérdéssorokat a mellékletben feltüntettem. A kihívások PESTEL elemzése után pedig a jelenlegi megoldásokat, illetve javaslatokat fogom kifejezni bővebben, amiket a szakértői interjúk alatt tártam fel.

3.3. PESTEL ELEMZÉS

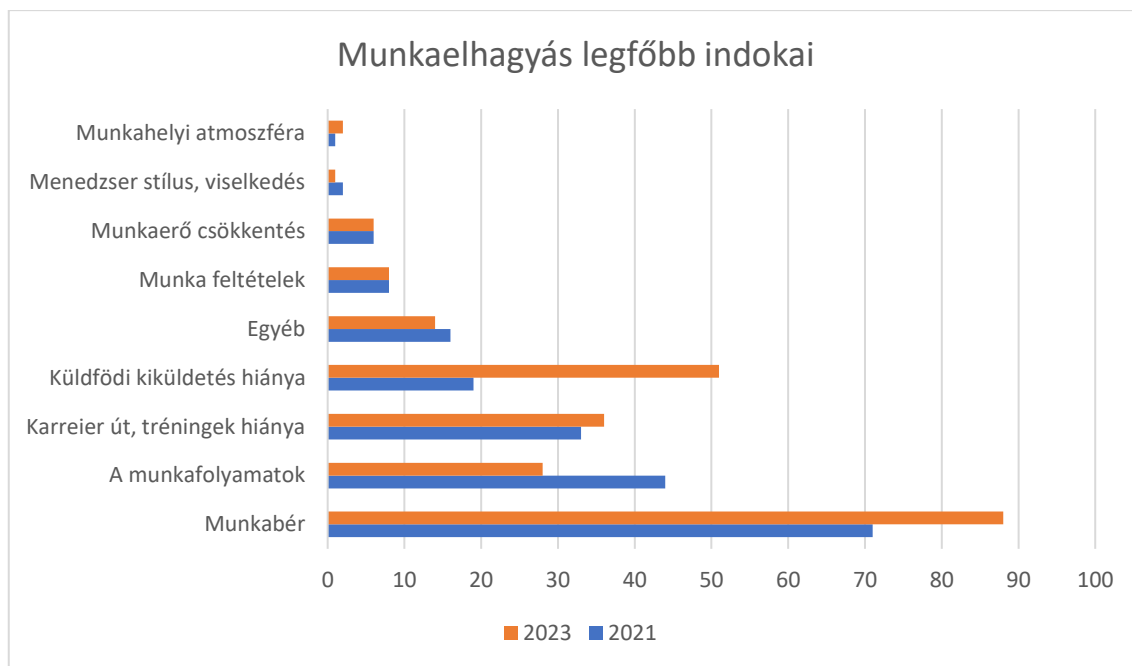
3.3.1. Politikai kihívások

Túl vagyunk a BSS szektor fénykorán, azt gondolom, hogy elértük a csúcsot. Fogalmazta meg Péter, akinek 10 éves tapasztalata van a szektorban és tagja a BSS Hungary szervezetnek, illetve az Amchamnél is képviseli cégét. *Az eddig is erős európai konkurencia kiegészült és erősödik a Fülöp-szigeteken, Indiában és újabban Egyiptomban is. A jelenlegi cégek java, nem tervez bővülést, és az új cégek alapítása is erősen csökken. Az elmúlt évek adózási változásai és új rendeletek, illetve a jelenlegi kormány állásfoglalása az Unió és világpolitikai kérdésekben, nem teszi hazánkat vonzó célponttá az amerikai és az EU-s cégek között. A magyar kilenc százalékos társasági adókulcs már nem döntő érv.* A magyar üzleti szolgáltatási szektor jelentős hozzájárulást tesz a magyar gazdasághoz, a bruttó hozzáadott érték (GVA) és a foglalkoztatottak egyaránt kb. 10 százalékát képviselve. Ugyanakkor a szektorban dolgozó SSC-k száma 2020-ban még elmaradt a lengyel és a cseh szinttől, ami azt mutatja, hogy van még bőven fejlődési potenciál. Azonban az állam nem támogatja elegendően az ágazatot, csak egy általános visszatérítendő és vissza nem térítendő ösztönzöt kínál a Nemzeti Befektetési Ügynökség kiadványában, szemben Csehországgal, ahol a szoftverfejlesztési szolgáltatók pénzübeli és adóbeli kedvezményeket is kapnak, mivel kiemelt fejlesztési területnek számítanak. Lengyelország is hasonló módon ösztönzi a legalább 35 munkahelyet teremtő K+F központokat. (McKinsey 2020) Péter hozzátette, - *A kettős adózás felbontása, illetve a 25 év alatti fiatalok adókedvezménye is kihívás elé állítja a szektort, bár egészen más szempontból.* A Magyarországgal 1979-ben létrejött, a kettős adóztatás megelőzéséről szóló nemzetközi szerződést 2022. júliusában felbontotta az Amerikai Egyesült Államok. A szerződés megszűnése 2023. december 31-ig nem érinti az adók megállapítását, de 2024. január 1-től jelentős, adózási szempontból hátrányos változásokat okozhat a társaságoknak, akiknek érdemes időben alkalmazkodniuk az új helyzethez. A magyar BSS szektor nagyrésze amerikai anyavállalattal rendelkezik, így ez az adóváltozás, nagyon fontos a szektor jövőjének szempontjából. Magyarország sem amerikai, sem más külföldi országoknak kifizetett jövedelmekre nem vet ki forrásadót, tehát az egyezmény megszűnése az amerikai társaságokat nem fogja hátrányosan érinteni. Ezzel szemben nagyon súlyos hátrányba kerülhetnek azok a magyar társaságok, amelyek az Egyesült Államokból kapnak bevételt, mert így akár 30%-os forrásadó is terhelheti nemcsak a

tőkejövedelmeket, hanem pl. a jogdíjbevételeket, és a különböző szolgáltatásokért fizetett díjakat is. 2022. január 1-től nem kell személyi jövedelemadót fizetniük a 25 év alatti fiataloknak, ez 22 százalékos pluszt jelent majd a számukra a nettó jövedelmükben. Mivel az SSC-k munkavállalóik javát a friss diplomások adják és az átlagéletkor 30 év, így érthető miért fontos tényező ez a szektornak. Több szakértő is említette, hogy az amúgy is magas bérigényeket és bérfeszültséget tovább növeli a helyzet, miszerint a friss diplomások 2-3 év munkatapasztalatot szerezvén jogosan előléptetést, reál fizetésemelést várnának. Ugyanakkor elérvén a 25. életévüket a nettó fizetésük majdnem 30%-kal csökken, amit a munkaadók nem tudnak kompenzálni. Így a munkaerő megtartása és motiválása ezekben az esetekben nagy nehézségekbe ütközik.

3.3.2. Gazdasági környezet

Minden megkérdezett interjúalanyom egyik legfőbb kihívásnak a munkaerőhiányt és a magas bérigényeket jelölték meg. – *Nem egy shared service-ben van jelenleg hire freeze, avagy létszámstop, ami azt jelenti, hogy ha elmegy egy alkalmazott nem veszünk fel helyette újat. Illetve az eddig általánosnak mondható ASR is elmaradt a szektor legtöbb szereplőjénél. (vagyis annual salary raise - éves fizetésemelés)* – mondta Klaudia. *Az új belépők fizetésigénye messze meghaladja a régebbi alkalmazottak bérezését, amit nem tudtunk ilyen ütemben emelni. A bérfeszültség helyenként már tarthatatlan. Ugyanakkor a jelenlegi inflációval sem tudjuk tartani a lépést, hiába emelkedtek a bérek, a reálértékük csökkent.* – Fejtette ki HR szakértőnk – *A covid19 és az Orosz-Ukrán háború gazdasági hatásai most kezdtek el igazán érezhetővé válni szektorunkban. Ami szintén váratlanul érte a munkadókat, az a külföldön dolgozás igénye. A Covid előtt a szektorban jellemző volt az utazgatás EU-n belül különböző tréningekre vagy munkafolyamatok átadása miatt. Ugyanakkor a lezárások alatt ez kikopott természetesen. A fiatalok viszont utaznának és több környezetben is kipróbálnák magukat. Ezt a növekvő trendet támasztja alá, hogy míg 2021-ben csak a dolgozók 19%-a jelölte meg a külföldi kiküldetés hiányát, mint a munkahely elhagyásának legfőbb indokát, addig ez a szám jelentősen növekedett egészen 51%-ra a HIPA adatai szerint. A 8. táblázat a munkaelhagyás főbb indokait tartalmazza.*



8. táblázat: Munkaelhagyás legfőbb indokai

Forrás: HIPA és interjúk saját szerkesztés 2021 és 2023

A gazdasági kérdésben is fontos tényező, hogy a vállalatok nagy számban amerikaiak. Az SSC-ket mivel multik, három szempontból érik a világgazdasági hatások. Lokálisan a magyar gazdaság, az anyavállalat országának gazdasága és globálisan a világgazdaság is befolyásolja. Ezeknek összefüggéseit feltárom a felmerült kihívások megvilágításában. A pandémia globálisan megviselte a vállalatokat. A gyártósorok leálltak, a fogyasztói szándék pedig csökkent. Az országok, többek között az Amerikai Egyesült Államok is sokkal több pénzt pumpált a gazdaságba, mint amennyit a termelés alapján kellett volna, ami jelenleg érezteti hatását és a vállalatok kerülnek a kockázatot és kitettséget. Ez inflációhoz vezetett, ami országunkban sokkal erősebben jelentkezett, mint európai szomszédjainknál. Ennek okai például a bevezetett ársapkák az alapvető élelmiszereken és üzemanyagon, a választási kampány elrugaszkodott költségvetése, illetve az EU-s segélyek befagyasztása, vagyis a hiányuk. Országunk recesszióba került és az infláció mértéke egyenesen arányosan nőtt a recesszió mértékével. A fizetések ugyanakkor nem tudtak lépést tartani az infláció mértékével. A helyzetet rontja az Orosz-Ukrán háború, ami szintén hozzájárul az infláció növekedéséhez is, illetve az építőipar és az energia szektor hatásai sem elhanyagolhatóak. Az építőanyagok áremelkedése az új irodaépületek drágulásához vezetett, és a szektorban kiemelkedően fontos a modern irodaépület, illetve a megemelkedett energiaárak is hatalmas terhet rónak ki a vállalatokra. A pandémia és a hibrid munkarendszer más módon is növelte a szektor

költségeit, mint például a munkavállalók otthoni ergonomikus irodai környezetének költségének átvállalása, munkába járási hozzájárulás, illetve sok cég az otthon végzett munkához rezsi hozzájárulást is nyújt. A megnövekedett gazdasági terhek mellett a cégek nem képesek tartani a munkavállalók általi megnövekedett bérigényeket.

3.3.3. Társadalmi és kulturális környezet

A szektor legtöbb résztvevője hibrid munkarendet alkalmaz, változó arányban. A témában szakterülettől függően minden interjúalanyt megkérdeztem, mit éreznek a legnagyobb kihívásnak a hibrid munkarendben. A válaszadók mind elsőként említették a kommunikációs nehézségeket, a közösség építés kihívásait, illetve a munka ellenőrizhetőségének korlátait. Legjobban a HR vezető foglalta össze. – *A hibrid rendszerre átállni könnyű volt, de a velejáróhoz alkalmazkodni már sokkal nehezebb. A csapatépítés, csapatkohézió nagyon megváltozott, a munka ellenőrzésére nincs kiépült szisztematika. Már azt is nehéz lekövetni, ki mennyi időt tölt az irodában, nemhogy azt, hogy ki mennyi időt dolgozik le a nyolc órából. Ez nem csak a hibrid munkarend miatt van, hanem a velejáró rugalmas munkaidő beosztás miatt is. Vannak emberek, akik nagyon effektívek ebben a rendszerben, de vannak, akik alig teljesítik az abszolút minimumot és ennek kiszűrése problémát okoz a vezetőség számára.* Többen kitértek arra, hogy a hibrid munkarend leginkább az új csatlakozók életét nehezíti meg, az online tréningek nem annyira effektívek, illetve a segítség kérés sem feltétlenül annyi, hogy odafordulnak a mellettük ülőhöz. Nehéz beilleszkedni a csapatba és a céges kultúrát megismerni, átlátni. Felmerült többször is, hogy az irodai munka is megváltozott. Dia irodai menedzser úgy fogalmazott: – *Úgy látom kétféle alkalmazott van, az egyik, aki arra használja az irodát, hogy olyan munkákat végezzen el, amihez jók a dupla nagy monitorok és bejönnek és szó nélkül dolgoznak nyolc órán át a gép előtt, illetve van a másik típus, aki kávézni, csevegni, a közösségi életet élni jön be az irodába. Jó lenne e két véglet között valamilyen harmóniát teremteni.* Ebbe a kategóriába tartozik az új generáció munkába lépésének kihívásai is. A Z-generáció egy része már az iskola utolsó évét távoktatásban végezte, de az egyetemet szinte mind hibrid formában végezték el. Nekik nem okoz újdonságot a hibrid munkarend, természetesen kezelik. Ugyanakkor toborzással is foglalkozó Péter azt mondta: *A legnagyobb kihívás a Z generáció bevonása. Nem keresik a munkát, nekünk kell őket megkeresni. Nem ők felvételiznek hozzánk, hanem mi próbálunk megfelelni az ő elvárásainak. A régi bevált toborzási módszerek nem*

működnek. Amikor mégis sikerül őket megszerezni, akkor folytatódnak a kihívások. Az SSC-k velejárója a monoton munka, legfőképpen a belépő pozíciókban és ezekre a fiatalokra általánosan jellemző, hogy nem tűrik a monotonitást. Megfelelő kihívást találni nem könnyű, ugyanakkor, ha sikerül, nagyon elkötelezettek tudnak lenni, illetve rendkívül innovatívak. Az interjúk során újra és újra felmerült a vezetők szerepe ezekben az új típusú kihívásokban, így megkérdeztem, hogy a vállalatok nyújtanak-e valamilyen célzott segítséget a megváltozott munkakörben való vezetéshez. Tamás így fogalmazott: Nincs információm átfogóbb, kiemelkedőbb módszerről, eszközről, amelyet segítségül küldene a vezetők számára a hibrid munkavégzés kapcsán felmerülő problémák orvoslására. Pedig szükség lenne szerintem komplett programra! A Covid óta az emberek túl érzékenyek lettek, továbbá mindenki máshogy viselkedik home office-ban. Komoly teher van a vezetőkön az utóbbi 2-3 évben és én nem láttam erre még programot a cégeknél. Munkáltatói márkázás szakértőnk azt mondta: A legtöbb SSC-ben mostanra alakult ki egy elfogadható employer branding stratégia, ehhez tartozó EVP-vel. (employer value proposition – munkáltatói értékígéret) Ezek nem követték még le a Covid utáni változásokat és a hibrid munkába járást. Pedig megváltoztak az igények és preferenciák, nagyon megváltoztak. Pont így vannak a vezetők is, az SSC-kben eddig sem volt könnyű dolguk, hiszen általában a csapatok közül emelkednek ki, vagy az SME-k közül (szakértők) és sokszor nagy mennyiségű operációs munka marad rajtuk a menedzsment feladatkörük mellett. Jelen pillanatban pedig nagyobb szükség lenne a people skillre, mint eddig bármikor. (People skill – interperszonális vezetői készségek)

A fenti problémák nem csak a business service szektort érintik. A randstad 2023-as HR trend riportja alapján ezek általános problémák, ugyanakkor a BS szektort különösen érintik a munkavállalók átlagos életkora és a folyamatosan fennálló munkaerőhiány miatt.

3.3.4. Technológia

A digitális transzformáció már átlépte a küszöböt a legtöbb centerben. Valamilyen robotot szinte már mindenhol bevezettek. Nyomtatott papír alapon már szinte semmi nem történik, minden digitális formában van. Ugyanakkor nagyon sok szempontból lehet megközelíteni a témát. Egyrészt vannak a már említett robotok, amik a monoton, tervezhető, leprogramozható munkákat hivatottak kiváltani. Például egyszerű könyvelési feladatok. Nézzhetjük az ERP rendszerek fejlesztésének szempontjából is, sok helyen vezetik be most például az S4HANA-t ami tulajdonképpen az SAP felhőalapú változata. A legtöbb center

törekszik a folyamatok egyszerűsítésére, standardizálására és arra, hogy 12 rendszer helyett elég legyen egyet használni a döntéshozatalhoz. Az információk összegzése és kimutatása szintén sokat fejlődött a PowerBI és egyéb programok segítségével. – foglalta összes Tamás, mikor a digitális transzformációról kérdeztem. Klaudia viszont más megközelítést adott hozzá. A technológia gyors fejlődése nem feltétlenül lenne kihívás, sok munkavállaló szeretne ebbe beletanulni és motiváltak a fiatalok. A valódi kihívás az, hogy pár év alatt „kitanítjuk a munkavállalóinkat” áttöréseket érünk el velük, de mikor eléri ezt a szintet, nagyobb IT cégek lecsapnak rájuk és az SSC-k nem tudnak versenyezni az IT szektor fizetéseivel. Péter pedig szintén új megvilágításba helyezte a kérdést. – Rengeteg a potenciál és a lehetőség a technológia rohamléptű fejlődésében, ugyanakkor nekünk nagyon fontos a kiberbiztonság és a Covidnak köszönhetően az eddig is erős biztonsági rendszereket kellett továbbfejleszteni. Illetve egyre hatékonyabbak a kibertámadások is. Ezek nagyon sokat vesznek el a számítógépek és hálózatok teljesítményéből. A másik rizikó pedig az, hogy a rengeteg új módszer és fejlesztés (programok, appok) drágák és a bevezetésükkel járó változások is drágák és amíg nem vezetjük be nincs rá biztosíték, hogy tényleg erre van szükségünk és ez a legjobb megoldás és nem fog holnap egy sokkal jobb digitális vívmány kopogtatni. Többen beszámoltak arról is, hogy az új fejlesztések bevezetéséről általában nem a helyi management dönt, ami szintén okoz némi fennakadást a digitális transzformáció kiaknázásában. Abban pedig mindenki egyetértett, hogy ez a jövő és a legjobb módja a kiválósági központok nyitásának, illetve a több K+F részleg betelepítéséhez, ami elengedhetetlen az itthoni SSC-k fennmaradásához. A Forbes Expert Panel and Technology Council kutatása megjelölt 15 munkakört, amit az automatizáció ki fog váltani a következő tíz évben. Ebből 5 megtalálható a legtöbb SSC-ben.

- Adatbevitel és feldolgozás
- Munkavállalói költségek kezelése
- Call center
- Beszerzés
- Adminisztratív feladatok

3.3.5. Természeti környezet

A világ munkavállalói egyre inkább olyan szervezetekhez vonzódnak, amelyek nyitottak és sokféle munkatársat foglalkoztatnak. Amelyek értékei összhangban vannak a sajátjaikkal, és elkötelezettek a társadalmi és környezeti felelősségvállalással. A társadalmi igazságosság mozgalom erősödésével és a környezeti tudatosság növekedésével a világ minden táján az emberek azt várják, hogy a cég, amelynek dolgoznak, álljon ki azokért az ügyekért, amelyekben ők hisznek. – Állapította meg a Randstad a 2023-as workmonitor kutatásában. Interjú alanyaimat nem kellett külön kérdezni a témában, valójában mind maguktól hozták fel. Klaudia így fogalmazott: - *Azt hiszem a fizetésen felül, nagyon fontos a munkavállalóinknak a klímaváltozás, a társadalmi igazságosság és a fenntarthatóság. Ezeknek az igényeknek pedig nem csak globálisan a vállalatnak kell megfelelni, de lokálisan az irodának és a szervezetnek is. A szektoron belül még külön CSR (Corporate Social Responsibility - vállalati társadalmi felelősségvállalás) díjátadó is van. HR szakértőnk pedig azt mondta: - Próbálkozunk a céget vonzóvá tenni különböző CSR, illetve fenntarthatósági programokkal is. Manapság szüksége van a fiataloknak arra, hogy a cég értékrendszere elkötelezett legyen a környezetvédelemben. Szektoron belül a vállalatok profilja változó és mindegyik anyavállalat másképp áll a carbon footprint (széndioxid kibocsátási – ökológiai lábnyom) csökkentéséhez, de ez nem elég. Helyileg is meg kell mutatnunk, hogyan állunk ezekhez a témákhoz, igyekszünk úgymond zöldíteni az irodát. A zöld iroda szelektív hulladékgyűjtéssel, elektromos autó töltési lehetőséggel, bicikli tárolóval, LED világítással, minél kevesebb műanyag felhasználásával, már alapkövetelmény a munkavállalók szempontjából az SSC-vel szemben. – Mi még a kávékapszulákat is gyűjtjük és visszaadjuk a kibocsátó cégnek. De gyűjtöttünk már szemüvegeket Afrikába, régi töltőket a Jane Goodall intézetnek, táskákat a nemluxustáska kampányba, szempillaspirálokat a...nem is tudom kinek gyűjtöttük azokat. – Nevetett fel Péter a téma kapcsán. Mindhárom vállalatnál, ahol az interjúalanyaim dolgoztak létrejöttek kisebb csoportok önkéntes alkalmazottakból és saját szervezésű programokat indítványoznak a fenntarthatóság vagy egyéb társadalmi felelősség vállalás kérdéseiben. Ezek a csoportok kiválóan működnek csapatépítő tevékenységként és a cégek is több platformon megjelennek, ami segíti a köztudatban elterjedését a szektornak. A cégek számos programon részt vesznek, mint például futóversenyek, ahol általában valamilyen jó ügyet felkarolva futnak, a Pride eseményeken is ott vannak, illetve faültetés és fenntarthatósági*

workshopok is a palettán vannak. A transzparencia és a zöld értékek mellett való elköteleződés fontosságát mutatja a Randstad adata is miszerint a megkérdezettek 77%-ának fontos a munkáltatója értékrendje és célkitűzései a fenntarthatóság, a sokféleség és az átláthatóság terén. Ötből ketten (42%) azt mondják, hogy nem dolgoznának olyan cégnél, amelynek az üzletpolitikájával nem értenek egyet. Ugyanennyien nem fogadnának el állásajánlatot olyan vállalattól, amelyik nem tesz erőfeszítést a nagyobb fenntarthatóságra. Az SSC-k számára bőven van még kiaknázatlan lehetőség a természeti környezet fejlesztésében és az új generációk még több kihívást hoznak magukkal a témában.

3.3.6. Jogi környezet

A HR szakértői interjúalany hosszasan taglalta ezt a részt, ezért ebben a fejezetrészen a felmerült kihívásokat saját szavaimmal foglalom össze. A Covid19 Pandémia alatt nem jöttek létre jogi szabályzások a home office területére. A kommunikált információk a kormányhivatalokból nem voltak egyértelműek, a jogi szabályozás pedig egyáltalán nem volt megírva. Eleinte mindenki saját kútfőből dolgozott, hiszen még az sem volt egyértelmű, hogy az otthoni munka egyenlő-e a távmunka fogalmával. A következő kérdések merültek fel.

- Minden szinten kihívást jelent a megfelelő munkaszerződés
- Központi szabályok híján a feleknek kell megállapodniuk, amelynek eszköze a szerződés és a munkaköri leírás.
- Szükséges-e munkavédelmi felülvizsgálat az otthonokban.
- A munkaügyi balesetek újra definiálásának problémája.
- Munkahelyi szabálykönyvek átírása.
- Jelenléti ívek megreformálása.

A munkaügyi törvénykönyv szintén nem módosult időben, így nem volt útmutatás. Végül a Távmunkára vonatkozó szabályokat vették át és részleges távmunka szerződéseket hoztak létre. Munkavédelmi felülvizsgálatot az otthonokban nem kellett végezni, de útmutatást szükséges adni, illetve sok cég vállalta át részben vagy teljesen az ergonomikus otthoni munkavégzés költségeit. Például asztalok, székek vásárlásával. Nagy kihívással járt a munkaeszközök kiosztása, és nyomon követése, illetve a monitorok, billentyűzetek, egerek megduplázása irodai és otthoni használatra egyaránt.

Több SSC is kialakított egy otthoni rezsitámogatási alapot is, amit a fizetésükkel kapnak meg a munkavállalók. Ennek összege változó, de például a havi internet kiadásának költségét általában fedezi. Társadalmi szinten a szakszervezetek időnként a részletes jogszabályi környezet kidolgozására tesznek javaslatot, ám a szakértők és a munkáltatók egybehangzó véleménye, hogy a túlszabályozás egy jól működő, gyakorlatias rendszert lehetetlenítene el. A munkavállalók munkaórájának nyomon követése, illetve irodába bejárási szokásai inkább technikai és etikai akadályokba ütköznek, de az interjúalanyom itt említette ezeket a problémákat is.

4. KÖVETKEZTETÉSEK JAVASLATOK

Ebben a fejezetben az azonosított kihívásokat, problémákat összegzem, illetve bemutatom, hogy a szektor milyen megoldásokat hozott már létre és mi az, amin még dolgoznak. Végezetül pedig a tanulmányaim és tapasztalataim alapján a saját javaslat tétellel fejezem be. A felmerült kihívásokat, problémákat két külön csoportba kategorizáltam aszerint, hogy a vállalatoknak van-e közvetlen ráhatása a megoldásra, avagy inkább kiszolgáltatottak a környezetüknek. Ezeket a 9. táblázatban foglaltam össze a jobb átláthatóság érdekében. A dolgozat további részeiben pedig csak a táblázat jobb oldalával foglalkozunk, a kihívásokkal, amikre a vállalatok önerőből tudnak reagálni.

A BS szektor azonosított kihívásai	
Külső	Belső
Konkurencia egyre erősebb	Magas bérigények
Adópolitika	Digitális transzformáció
Világgazdaság stagnálása (recesszió)	Általános (szakképzett) munkaerőhiány
Magyarországi recesszió	A (Z) generáció toborzása és megtartása
Orosz-Ukrán háború	A bérfeszültségek csökkentése
Munka törvénykönyv hiányosságai	Fluktuáció csökkentése
Infláció	Kiválósági és K+F központok létrehozása
A magas infláció miatt megnövekedett üzemeltetési költségek kezelése	Hibrid munkarend hátrányai

9. táblázat: A BS szektor azonosított kihívásai

Forrás: saját kutatás

Elsőre úgy tűnhet, hogy a kihívások szerte ágazóak és sok területet érintenek, de a megoldási törekvések azt mutatják, hogy ez mégis egy területre központosul. Ez pedig a humán erőforrás területe. A 2019-ben létrejött BSS Hungary szervezete is ezt szűrte le és kezdte el munkásságát. Jelenlegi legfontosabb törekvésük az Employer Branding vagyis a munkáltatói márkaépítés, ebben az esetben pedig inkább szektor imázsépítésnek is lehet hívni. A Covid19 sajnos lelassította a működésüket, de mostanra már ismét aktívan dolgoznak. A szektoron belüli hálózat kialakítása, egymás támogatása, tapasztalataiknak megosztása és kapcsolati háló kialakítása elengedhetetlen volt a szektor további fejlődéséhez. Nemrég lett kész a BSS Hungary honlapja, ami egyszerre célozza meg a fiatal, frissen végzett egyetemistákat és a karrier váltókat. A honlap hűen tükrözi az SSC-k világát. Modern, friss, inspiráló és emberközpontú. A BSS Hungary kézbe vette az egyetemekkel való kapcsolatépítést is, hogy szervezett formában legyen lehetősége a vállalatoknak hirdetni magukat az egyetemeken. Az általános tapasztalat az, hogy az egyetemisták tanulmányaik befejezéséig nem találkoznak a szektorral és az általuk kínált lehetőségekkel. Akik elmennek az egyetemeken szervezett állásbörzére, ők találkoznak az SSC világgal, ugyanakkor a résztvevők száma drasztikusan csökkent a Pandémia óta. A (Z) generáció nem a megszokott honlapokon keres állást és kevés eseményen jelenik meg személyesen. Ezért a BSS Hungary vezetésével a szektor egyre többet fektet egyéb csatornák kiaknázásába is, például a social media felületeire. A vállalatoknak újabb nehézsége az, hogy az anyavállalatok szigorúan korlátozzák és szabályozzák a kommunikációt, ami a cég logója alatt történik. Így a BSS Hungary-nak még nagyobb a felelőssége, hogy a szervezet tagjait képviselje. Úgy gondolom, hogy a szektoron belüli márkaépítés jól működik és hamarosan érzékelhető eredményeket fognak elérni. A BSS Hungary a márkaépítésen felül rendszeresen szervez eseményeket, ahol az SSC-k vezetői találkozhatnak és kapcsolatot építhetnek, tapasztalataikat kerekasztal megbeszéléseken tudják megosztani egymással. A tagok között létrejött egy megegyezés is, miszerint a tagok nem fogják egymástól elcsábítani a munkavállalókat magasabb bér ígéretével, ami mindenképpen egy nagyon fontos lépés a magas bérigények korlátozásában. Fejlesztendőnek tartom a már meglévő munkaerő gondozását. Egy közös talent pool (kompetencia adatbázis) létrehozása nagyban hozzájárulna a bérfeszültségek csökkentéséhez. Ugyancsak segítene a fiatalabb generációkkal való együttműködésben, akik szeretnek 2-3 évente munkahelyet változtatni. Szektoron belül átívelő karrier utakat lehetne létrehozni, ezzel is színesíteni a munkaköröket. Ennek a jogi háttere és a titoktartási feltételei még nem adóttak. Így ez mindenképpen egy nagyobb lélegzetvételű

feladat lenne. A BSS Hungary már szervez a szektoron belül tréningeket, ezeknek számát, gyakoriságát szintén fejlesztendő területnek gondolom. A szektoron belüli vállalatoknak szüksége van egy új toborzó stratégiára a megváltozott munkarend és az új generáció belépése miatt. Erre egyik általam megkérdezett cégnél sem találtam törekvést.

Interjúim során megállapítottam, hogy a kihívások megoldásának jó része múlik a csapatvezetőkön és a menedzsereken. A hibrid rendszer kialakulásával az eddig is fentálló feladatok például a csapat kohézió megalkotása és fenntartása, illetve a munkavállalók lojalitásának megalapozása konkrét fizikai korlátokba ütközik. A csapatok általában heti egy napot vannak együtt az irodában, erre létrejött több cégnél kinevezett kollaborációs nap. Ilyenkor a csapat próbál együtt ülni, de a nagy cégeknél, ahol „hot desk” policy van, vagyis senkinek nincs állandó helye, már ez is akadályokba ütközik. A HIPA 2021-es kutatása szerint a legfontosabb vezetői képességek közé tartozik a kommunikáció, és a stratégiai és üzleti szemléletmód, ami segít, hogy átfogó perspektívával lássák a vállalatot és a piacot, és hosszú távú célokat és stratégiákat alakítsanak ki a siker eléréséhez. Illetve megállapították, hogy kiemelkedően fontos a „People management”, ami képessé tesz felismerni és támogatni a csapat tagjait, inspirálni és motiválni őket a magasabb szintű teljesítmény elérésére. Interjú alanyaim egyöntetűen számoltak be arról, hogy a Pandémia után az emberek megváltoztak és a hibrid munkarendben nem feltétlenül alkalmasak a korábban bevált módszerek. Ámbár ezt a problémát a cégek már felismerték, viszont célzott szakmai tréning még nem elérhető a vezetők számára. Véleményem szerint a tréningeknek tartalmaznia kéne új eszköztárat az online csapatépítési lehetőségekre, az online egyperegny beszélgetések javítására stratégiákat és a vezetők interperszonális készségeik fejlesztésére vonatkozó gyakorlatokat. Általános probléma, hogy a vezetőknek nincs ideje az embereire fókuszálni a saját munkája miatt. A cégek számára megtérülő befektetés lenne, ha olyan vezetői pozíciókat hozna létre, ahol az emberek vezetésén van a hangsúly.

A szakképzett munkaerő hiányára a központok nagyon jól reagálva, számtalan belső képzési és fejlődési lehetőségeket nyújtanak. Nyelvtanuláson felül, sokan képzik magukat az IT technológiák területén. Pénzügyi banki területen is sok lehetőség van tanulni, online és offline módon is. Sajnos az önkéntes részvételi arány mégis kevés ezeken a tréningeken, illetve a tanultakat sem biztos, hogy egyből tudja alkalmazni a munkavállaló, ami szükséges lenne ismerete elmélyítésének érdekében. Ezen a területen lehetne

fejlődni, motiválni a munkaállományt a fejlődésre, illetve lehetőséget adni a gyakorlati alkalmazásra.

A szakképzett munkaerő hiányát pedig megközelíteném egy másik szempontból is. Az interjúim alatt megkérdeztem, miért ilyen fiatal az átlagéletkor a centerekben és a válasz többnyire az volt, hogy a digitális rendszerek közelebb állnak a fiatal generációkhoz, és nehéz megtanítani az idősebbeket a rendszerek használatára. Tapasztalataim szerint ez az elképzelés nem helytálló és könnyebb valakit megtanítani a digitális technológiára, mint a monoton munkatűrésre vagy a vállalati lojalitásra. Javaslatom az idősebb generációk megcélzása a munkaerő piacon és tudásuk stratégiai kihasználása és fejlesztése. A belső képzések rendkívüli hangsúlyt kell, hogy kapjanak a jövőben a szektorban, hiszen a hozzáadott érték növelésében, a kiválósági központok létrehozásában, a kutatás fejlesztési központok behozatala és a digitális transzformációval lépéstartás érdekében a tanulás, fejlesztésen kívül nincs más út.

A magas bérigények megoldására a cégek egy rendkívüli széles béren felüli juttatás csomagokkal próbálják bevonni és megtartani a munkavállalóikat. Pénzbeli juttatások közé tartozik például a céges autó, mobil telefon, benzin költségek kifizetése, egészségpénztári hozzájárulás, nyereségrészesedés, üdülési utalványok. Jóléti és képzési juttatások közé tartoznak a tréningek, rugalmas munkaidő, otthoni munkavégzés lehetősége, coaching és mentor programok, pót szabadnapok, fizetetlen szabadság, pszichológussal történő konzultáció lehetősége, irodai masszázs. A cafeteria belül pedig általában személyre szabottan lehet választani az elérhető opciók közül. Tisztán látszik, hogy a lehetőségek tárháza szinte végtelen. Bérezés és juttatási csomagokban a BS szektor kiemelkedő magyar viszonylatban, ugyanakkor a lehetőség itt is adott a fejlődésre. Kutatásom során arra a következtetésre jutottam, hogy a munkavállalók jobb elköteleződése és a toborzás megkönnyítésének érdekében, személyre szabott juttatási csomagok bevezetésére lenne szükség. Egyértelműen nem ugyanarra van szüksége egy gyermektelen huszonhárom évesnek, mint egy háromgyerekes szülőnek, illetve a választás lehetősége, a személyre szabás érzésétől mélyebb elköteleződés születne. Manapság amikor már minden az egyénről szól, egy kiváló személyre szabott juttatási csomag stratégia segítségével valódi verseny előnyre tenne szert a szektor és a szektoron belüli vállalatok.

Az eddigi kutatás alapján szeretném a bevezetésben felvázolt hipotéziseket megvizsgálni.

H1: A hazai business service szektorban a munkáltatók alkalmazkodnak a jelöltek elvárásaihoz, hogy versenyképesek maradjanak a munkaerőpiacon.

H1: Igaz.

Kialakult egyfajta jelölt-vezérelt piac, ami már egy normává nőtte ki magát. Azok a szervezetek, amelyek sikeresen szeretnének toborozni és a legtöbb tehetséget szeretnék bevonni, elfogadják a magas bérigényeket és emellé kiemelkedő juttatási csomagot is előkészítenek. A hibrid munka lehetősége már nem kiváltság, hanem elvárás. A munkáltatói értékteremtés nem csak fontos, de kiemelkedőnek vagy különlegesnek is kell lennie ahhoz, hogy a pályázók a céget válasszák. A pályázók a robotszűz fizetés mellett keresik a munka és magánélet megfelelő egyensúlyát, döntésüket befolyásolja, hogy a szervezet igazodik-e az értékrendjükhöz és lehetőséget ad-e a fejlődésre. Azok a cégek, amelyek egyedit mutatnak, a passzív jelölteket is mozgósíthatják a piacon. Emiatt szükség van egy erős munkáltatói márkaépítési stratégiára, amit meg is kell valósítaniuk.

H2: A digitális transzformáció nem csökkenti az emberi munkaerő iránti keresletet, hanem átalakítja azt.

H2: Részben igaz

A digitális transzformáció hatására a robotizáció egyre inkább átveszi az egyszerű, ismétlődő feladatokat, így ezeken a területeken csökken az emberi munkaerő iránti igény. Ezzel párhuzamosan megnyílik a lehetőség a komplexebb, kreatívabb, kihívásokat rejtő, tudásalapú munkakörök kialakítására, amelyekhez jelenleg még szükség van az emberekre a magyarországi BS szektorban. A munka tehát nem szűnik meg, hanem átalakul, ami új kompetenciákat, attitűdöket, készségeket és gondolkodásmódot igényel a jövő munkavállalóitól. A munkavállalóknak egy olyan dinamikus piaci környezetben kell érvényesíteniük a tudásukat, ahol az állandó tanulás, a pozíciófüggetlen készségek, az önállóság, a proaktivitás, a kreativitás, a problémamegoldás, a csapatmunka és a stressz tűrés kiemelt jelentőségű. A készségek ezért a legfontosabb tényezők lesznek. Ezzel szemben a vállalatoknak arra kell törekedniük, hogy minél gyorsabban és rugalmasabban tudjanak alkalmazkodni a környezeti kihívásokhoz, amelyhez hozzájárulhat egy megfelelően kiválasztott szervezeti modell, működési folyamat és vállalati kultúra.

H3: A vezetők nem rendelkeznek a szükséges készségekkel, eszközökkel és stratégiákkal, hogy hatékonyan irányítsák, motiválják és támogassák a hibrid módon dolgozó munkavállalókat.

H3: Részben igaz

A munkavállalók sokfélék. Vannak, akik hatékonyak és jól, szorgalmasan dolgoznak otthoni körülmények között is, de másoknak a figyelme jobban szétszóródik az otthoni „zaj”-ban, és léteznek olyan munkavállalók is, akik az abszolút minimumot teljesítik, amikor nem az irodában ülnek. Pontosan ezzel függ össze a vezetők hatalmának kiterjedése. Aki otthonról is komolyan veszi a feladatokat, azokkal a munkavállalókkal hibrid munkarendben is jól működik a közös munka. Ugyanakkor azokat az embereket, aki otthon nem törődnek igazán a munkával, nagyon nehéz elérni, motiválni és hatékonyan irányítani. Ezek az emberek lehet, hogy jól működnek egy szigorúbb környezetben, mikor a főnöküknek nagyobb a rálátása a teljesítményére. Sok vezető érzi azt, hogy ez egy megoldhatatlan kihívás. A világ egyes vezető cégei, mint például az Amazon, már teljesen beszüntették a hibrid munkarendet és mindenkinek be kell járnia az irodába.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Fő kutatási kérdésem arra vonatkozott, hogy milyen kihívásokkal szembesül a magyarországi BS szektor a Covid19 pandémia lecsengése után.

A kutatási kérdésem megválaszolása céljából a szakdolgozat első felében az elméleti háttér felvezetése történt meg. Ennek részeként elsőként lehatároltam a kutatási területemet, mely az üzleti szolgáltató központok szektorára korlátozódott. Az általános ismertetést, a főbb jellemzők bemutatása követte Magyarország vonatkozásában. Összegyűjtöttem a legfontosabb adatokat a szektorra vonatkozóan a pandémia tükrében alátámasztva az állítást, miszerint a szektor növekedését és fejlődését a világjárvány sem állíthatta meg. Ezek után ismertettem az új munkarend legfontosabb elemét, az otthoni munkavégzést. Szakirodalom segítségével megállapítottam a legfőbb előnyöket és hátrányokat mind munkavállalói, mind munkaadói szempontból. A hazai BS szektor jelenlegi állapotának ismertetése következett, amit három szempontból közelítettem meg, amelyek összhangban voltak az előzetes hipotéziseimmel. Az első megközelítés a foglalkoztatás és munkaerő piac áttekintése, a második pedig a vállalati működés, szervezés és foglalkoztatás módja. Ebben a részben ismertettem hogyan alakult át a mindennapi munka és a szakirodalom hogyan vélekedik a hibrid munkarend nehézségeiről a munkavállalókra nézve. Harmadik szempontnak vettem fel a megkerülhetetlen digitális transzformáció kérdését, amelynek ámbár még nincs pontos definíciója, összefoglaltam a vizsgált szektor szempontjából a legfontosabb elemeit és hatásait. Sikerült négy olyan különböző területet azonosítani, ahol a szektor digitális transzformációval kapcsolatos kihívásai központosulnak. A szektor szempontjából fontosnak véltem megemlíteni a vállalati kapcsolati hálózatokat, amelyek friss alakulása és munkássága számos eredményt ér el mind a szektoron belül, mind a szektor külső megítélésben, ismeretségében és elismerésében. Az irodalmi feldolgozás utolsó nagy szakasza a szervezeti kultúra. Először általánosságban ismertettem mit jelent a szervezeti kultúra, majd a korábbi példát követve leszűkítettem a magyarországi szektorra. Azonosítottam a szektor szervezeti kultúrájának legfőbb jellemzőit majd áttértem arra, hogyan változtak a munkahelyi és munkavállalói értékek az elmúlt évszázadban. Ugyancsak ebben a fejezetben bemutattam a motivációs elméletek két legismertebb iskoláját és a Maslowi piramist átültettem a vizsgált szektor környezetébe. Ezek után bemutattam a vállalati értékek fontosságát és felsoroltam négy különböző hazai SSC

vállalati értékeit. Úgy gondolom ezekkel teljes körképet tudtam adni a hazai szektor szervezeti kultúrájáról.

A szakirodalom áttekintését követően egyértelművé vált számomra, hogy az empirikus kutatásom részeként szakértői mélyinterjúkkal tudom a legjobban megválaszolni a kutatási kérdést. Ezért a szektoron belül olyan szakértőket kerestem, akik széles rálátással bírnak a témára. Így összesen hét különböző részlegen dolgozó és különböző háttérrel rendelkező menedzserrel beszélgettem. Kisebb és nagyobb cégek képviselőit egyaránt megpróbáltam képviseltetni, hogy a mintám minél sokszínűbb legyen. Az interjúim sokfélék, mert nem egy kérdéssort használtam, minden interjúra külön készültem fel. Ezért is választottam a PESTEL módszert az adatok összegzésében, hogy a szektor minden területe szerepeljen a vizsgálatomban. A kutatásomban sikerült azonosítani a szektor tényleges kihívásait, illetve az interjúk során megismertem a kihívásokra jelenleg alkalmazott technikákat és megoldási kísérleteket. A javaslatok közé saját tapasztalatom és kutatásaim alapján saját javaslatokat is tettem. Végül az előzetesen feltett hipotéziseket a dolgozat fényében újra megvizsgáltam és igazoltam, illetve részben cáfoltam őket.

Szakdolgozatom célkitűzéseit teljesítettem, a kutatási hipotéziseket teljesen, illetve részben alátámasztottam. Összefüggéseket tártam fel a szervezeti kultúra, motiváció és hibrid munkarend háromszögében a magyarországi business service szektor viszonylatában. Javaslatokat fogalmaztam meg a szektor kihívásait tekintve. A kutatásom azonban nem meríti ki a témát, hanem további vizsgálatokra ösztönöz, amelyek a szektor jövőbeli fejlődését és versenyképességét szolgálhatják.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Ásványi Zs. – Nemeskéri Zs. (2017): Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon. Pécs, Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport. 96. p. Letöltve: 2023.10.14.
2. AZ SSC SZEKTOR MAGYARORSZÁGON – HELYZETJELENTÉS A PANDÉMIA UTÁN DR. JUHÁSZ KRISZTINA főiskolai tanár Edutus Egyetem juhasz.krisztina@edutus.hu DOI 10.47273/AP.2022.25.4-13 Letöltve: 2023.10.14.
3. B.E. Ashforth, G.E. Kreiner, M. Fugate: All in a day's work: Boundaries and micro role transitions, Academy of Management Review, 25 (3) (2000), pp. 472-491, 10.5465/amr.2000.3363315 Letöltve: 2023.10.14.
4. Bakacsi, Gy.: Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján), Kutatási beszámoló, OTKA, 2008
5. Bankó Z. et al. (2003): Távmunka tanácsadó. Budapest: KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
6. Barakonyi E. (2018): A részmunkaidős foglalkoztatás a flexicurity szolgálatában. In: Farkas Ferenc Nemzetközi Konferencia 2018 tanulmánykötet, pp. 463-475
7. Bodnár Viktória.–Vida Gábor (2008) Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. IFUA Horváth&Partners, Budapest. 2008. ISBN: 9789639659216
8. Borgulya Á.–Barakonyi I. 2004. Vállalati kultúra. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó. B&P Consulting 2011.
<http://csr.braunpartners.hu/index.php?menu=12334&langcode=hu>
9. Bögel, Gy, (2009): Üzleti elvárások – Informatikai megoldások, HVG Kiadó Zrt., Budapest, p.115.
10. Bucsky Péter (2020) A magyarok szellemi teljesítményét a járványban is jól lehet exportálni. <https://g7.hu/vallalat/20201215/a-magyarok-szellemi-teljesitmenyet-ajarvanyban-is-jol-lehet-exportalni/> Letöltve: 2023.10.03.
11. Budai B. B. (2016). *Az e-közigazgatás elmélete*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597852>. (Letöltve: 2023. 10. 27. https://mersz.hu/hivatkozas/dj154aeke_259_p1/#dj154aeke_259_p1)

12. Burt, R. S. (1992): The Social Structure of Competition, in Nohria N. – Eccles R. G. (eds) Networks and Organisations: Structure, Form, and Action, Boston, Harvard Business School Press, pp. 57-91.
13. Cheng Gong, Vincent Ribiere. (2021). Developing a unified definition of digital transformation, Technovation, Volume 102, 2021, 102217, ISSN 0166-4972, page 12, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497220300894>) letöltés : 2023.11.02
14. Collins, M. (2005). The (not so simple) case for teleworking: A study at Lloyd's of London. New Technology, Work and Employment, 20(2), 115–132. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00148.x>, Letöltve: 2023.10.14.
15. Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). Journal of Business and Psychology, 25(2), 191–199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>, Letöltve: 2023.10.14.
16. Deal, T.E., Kennedy A.A (1982), Corporate Culture, Reading, Mass., Addison – Wesley
17. Deutsch N., Jelen T. (2019). *Üzleti és projekttervezés*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544050>. (Letöltve: 2023. 11. 29. https://mersz.hu/hivatkozas/m527uzlespro_16_p1/#m527uzlespro_16_p1)
18. Dobák Miklós–Antal Zsuzsa (2016): Vezetés és szervezés. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598262> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj147vesz_184_p1/#dj147vesz_184_p1 (2023. 10. 09.)
19. DREHER, G. F. - DOUGHERTY, T. W. (2002): Human resource strategy: A behavioral perspective for the general manager. New-York: McGraw-Hill Irwin
20. Fry, R., & Parker, K. (2018). 'Post-Millennial' Generation On Track To Be Most Diverse, Best-Educated. Pew Research Center's Social & Demographic Trends Project. <https://www.pewsocialtrends.org/2018/11/15/early-benchmarks-show-postmillennials-on-track-to-be-most-diverse-best-educated-generation-yet/>, Letöltve: 2023.10.14.
21. Gajendran, R.S. – Harrison, D.A. (2007): The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Journal of Applied Psychology, 92. évf. 6. sz. pp. 1524–1541.

22. Grotto, A.R., Mills, M.J. & Eatough, E.M. Switching Gears: A Self-Regulatory Approach and Measure of Nonwork Role Re-Engagement Following After-Hours Work Intrusions. *J Bus Psychol* **37**, 491–507 (2022).
<https://doi.org/10.1007/s10869-021-09754-3> Letöltve: 2023.10.14.
23. Gyulavári T., Mitev A. Z., Neulinger Á., Neumann-Bódi Edit, Simon J., & Szűcs K. (2014). A marketingkutatás alapjai. Akadémiai Kiadó, Budapest.
24. Hárs Á. (2012): Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években. [online]
<http://elorejelzes.mtakti.hu/publikaciok/PalyasugoFuzetek/45/> (2023.10.10.)
25. Herdon István – Poór Péter (2020) Új munkahelyünk a Home Office? Munkaerőpiaci terdek a válság után. A MAGYAR NEMZETI BANK ÉS A DEBRECENI EGYETEM EGYÜTTMŰKÖDÉSE KERETÉBEN: ÉLET A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY UTÁN.
https://www.researchgate.net/publication/344773744_Uj_munkahelyunk_a_Home_Office_Munkapiaci_trendek_a_valsag_utan Letöltve: 2023.10.14.
26. Herke Boglárka – Albert Fruzsina – Dávid Beáta1 Baráti kapcsolatok változása a Covid-19 alatt A Covid-19 járvány társadalmi hatásai Gyorsjelentés
https://tk.hu/uploads/files/2022/virus_szi.pdf letöltés : 2023.11.23
27. Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25, 211–223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>, Letöltés dátuma: 2023.11.07
28. Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: William Collins, 1966, cited by Karl H. Hutzler; *Why Men Work: Motivation Theory in Application*, 1970
29. Hill, E. J. et al. (1998): Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51. évf. 3. sz. pp. 667-683. doi: 10.1111/j.1744- 6570.1998.tb00256.x F (2023.11.10.)
30. Hinek Mátyás: Az outsourcing, A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata, 2014
31. HIPA (2021) Business Services Hungary 2021. <https://hipa.hu/main#publications> Letöltve: 2023.11.12.
32. HIPA (2023) Business Services Hungary 2023. <https://hipa.hu/main#publications> Letöltve: 2023.12.10.

33. HOA (2020) Business Services Sector Hungary. Hungarian GBS Report 2020.
https://hoa.hu/doc/2022/03/11/business-services-sector-hungary-hungarian-gbs-report2020_23 Letöltve: 2023.11.12.
34. HOASSC Benchmark SurveyHungary (2016). 2023.11.12.
35. Horváth Balázs (2020): Hungary's SSCs may Emerge as Winners After COVID-19. <https://home.kpmg/hu/hu/home/tanulmanyok/2020/11/hungarys-sscs-may-emerge-aswinners-after-covid-19.html> Letöltve: 2023.11.12.
36. https://d3nkl3psvxxpe9.cloudfront.net/documents/YouGov_losing_friends_in_pandemic.pdf Letöltve: 2023.11.12..
37. https://www.apituderesearch.com/wp-content/uploads/2022/08/Apt_EmployeeRefererral_Report-0822_Final3.pdf
 Letöltve: 2023.11.12.
38. Jarjabka Á. (2010a): A foglalkoztatási formák hagyományos és új, rugalmas megoldásai. In: Karoliny, Zs. – Poór, J. (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások. Budapest, Complex Kiadó, pp. 212-220.
39. Juhász 2022 ACTA PERIODICA • XXV. KÖTET • 2022/AUGUSZTUS • 4-13 • DOI <https://doi.org/10.47273/AP.2022.25.4-13> Letöltve: 2023.11.12.
40. JUHÁSZ KRISZTINA Az SSC szektor és területi kérdései Magyarországon SSC sector and its regional issues in Hungary TÉR GA ZDASÁG EMBER , 2020/1, 8, 77-87. Letöltve: 2023.11.12..
41. 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 Letöltve: 2023.11.12.
42. Juhász, K. (2018): Telephelyválasztási szempontok az ssc piacon – felférnek a magyar városok is a térképre? TAYLOR, 10(3), 42–50. Elérhető: <https://ojs.bibl.uszeged.hu/index.php/taylor/article/view/32037> Letöltve: 2023.11.12.
43. Juhász, K. (2019). Merre tovább? – HR kérdések az SSC szektorban. TAYLOR, 11(1.), 15–25. Elérés forrás <https://www.analecta.hu/index.php/taylor/article/view/21973> Letöltve: 2023.11.12.

44. Juhász, Krisztina. 2019. „Telephelyválasztási Szempontok Az Ssc Piacon – felférnek a Magyar városok Is a térképre?”. *TAYLOR* 10 (3):42-50. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/32037>. Letöltve: 2023.11.12..
45. Kazuya, O. (2005): International Comparison of Atypical Employment: Differing Concepts and Realities in Industrialized Countries. *Japan Labor Review*, 2. évf. 2. sz. pp. 5-29.
46. Klein, A. S. (2003). Organizational culture and business strategy; culture as a source of competitive advantage. Unpublished Ph.D. dissertation, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL
47. Kops, D., & Hodge, B. (2020). COVID-19 Impact on Global Service Delivery Models – „Reality Bites”. <https://www.ssonetwork.com/global-business-services/reports/covid-19-impact-on-global-service-delivery-models-reality-bites>, Letöltve: 2023.11.12.
48. Leach, E. (1996), Szociálintropológia, Osiris Könyvtár, Budapest
49. Lövey Imre – Manohar S. Nadkarni Az örömteli szervezet Budapest, Hvg Kiadó Zrt, 2008, 81
50. Mahler, J. (2012): The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32. évf. 4. sz. pp. 407-418.
51. Makó Cs. – Keszi R. – Polyánszky, T. Z. (2003): A munkáltatók távmunkával szembeni beállítottságai (a közép-dunántúli régió példája). *Vezetéstudomány*, 34. évf. 12. sz. pp. 17-33.
52. Marciniak R. (2014) OSZTOTT SZOLGÁLTATÁSOK – egy innovatív szervezeti forma vizsgálata. PhD értekezés. Miskolci Egyetem, Miskolc. 2014
53. Marciniak, R., Móricz, P., & Baksa, M. (2020). Digitális transzformáció a magyar üzleti szolgáltató központokban. *Multidiszciplináris Kihívások, Sokszínű Válaszok*, 2, 116. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.02.07>, Letöltve: 2023.11.12..
54. Mason, J. (2017). *Qualitative Researching*. SAGE
55. McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal*, 26, 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.008>, Letöltés dátuma: 2023.11.07

56. Meretei B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 48(10), 10–18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>, Letöltve: 2023.11.12.
57. Mérő, L.: *A pénz evolúciója*, Tericum Kiadó, Budapest, 2007
58. Nilles, J. M. (1975): Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions On Communications*, 23. évf. 10. sz. pp. 1142-1147. <https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687> Letöltve: 2023.11.12..
59. Pawar, Avinash & Charak, Kuldip. (2014). *A Study and Review of Employee Value Proposition: A Tool of Human Resource Management*.
60. Pecze K. (2006): **Vállalati kapcsolati hálók Magyarországon. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi.** PhD-értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola oldal (6) letöltés: 2023.11.02
61. Pusztai P. (2020). Hazánk SSC szektora és fejlesztési lehetőségei | Edutus Egyetem. *Acta Periodica*, 20, 171–191. <https://doi.org/10.47273/AP.2020.20.171-191>, Letöltve: 2023.11.12.
62. Reis, J., Amorim, M., Melao, N., & Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. 411–421. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41, Letöltés dátuma: Letöltve: 2023.11.12.
63. Ricoh. (2020a). The Future of work. https://www.ricoheurope.com/futureofwork/index.html?elqTrackId=4e309ed650834141b020ae4b3794efb2&elq=a113a9ef305e43b088eb1ad3c8eeb7dc&elqaid=8903&elqat=1&elqCampaignId=#hero_banner, Letöltés dátuma: 2023.11.22
64. Sántha K. (2007). A kvalitatív metodológiai követelmények problémái. *Iskolakultúra*, 17(6–7), 168–177. <http://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/view/20650> Letöltve: 2023.11.12..
65. Sántha, K. (2006). *Mintavétel a kvalitatív pedagógiai kutatásban.* Gondolat Kiadó. <https://www.gondolatkiado.hu/mintavetel-a-kvalitativ-pedagogiai-kutatasban> Letöltve: 2023.11.12..
66. Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61, 000812561984100. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>, Letöltés dátuma: 2023.10.20

67. Schwarz, G. (1989), *Unternehmenskultur als Element des Strategischen Managements*. Duncker & Humblot, Berlin
68. Toarniczky, A., & Szilas, R. (2015). The Development of a New Breed of Generation Y Leaders in Hungary. Oct2015-Mar2016(Vol. 9), p 69-74. <https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authType=crawler&jrnl=09745874&AN=120298016&h=cFExWdRy1WCFMXz8gBJceUOhRz%2fugajKmA2bdDAjnr9CeSnCl%2frpRW5Mogpe02Hx1JK3ilkCUzYPXTYxq5dtrQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authType%3dcrawler%26jrnl%3d09745874%26AN%3d120298016>, Letöltés dátuma: 2023.10.23
69. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>, Letöltés dátuma: 2023.10.15
70. Venczel-Szakó Tímea (2022): *Munkavállalói elégedettség a home office-ban A COVID-19 járvány hatása az otthoni munkavégzésre*, Doktori értekezés Pécsi Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola Letöltve: 2023.11.12.

TARTALMI KIVONAT

A dolgozat a magyarországi Business Service szektor jelenlegi helyzetéről és kihívásairól szól. Bemutatja a szektor magyarországi múltját és a jelenlegi legfőbb jellemzőit. A szektor példátlan fejlődést mutatott a világjárvány idején és jelenleg több, mint százezer embert foglalkoztat Magyarországon. A Covid-19 pandémia megváltoztatta a munka mindennapjait és a dolgozat ezeket a változásokat méri fel és értékeli a szolgáltató központok szervezeti kultúráján keresztül. A hibrid és rugalmas munkarend, a digitális transzformáció és a munkaerő piac változásai számos kihívás elé állítja a szektort. A dolgozat azonosítja és csoportosítja ezeket a kihívásokat és felvázolja a szektor jelenlegi közös és egyéni válaszait rá, továbbá javaslatokat tesz a jövőre nézve.

SUMMARY

The paper discusses the current situation and challenges of the Business Service sector in Hungary. It presents the sector's Hungarian past and its main characteristics today. The sector showed unprecedented growth during the pandemic and currently employs more than one hundred thousand people in Hungary. The Covid-19 pandemic changed the methods of the day to day work and the paper assesses and evaluates these changes through the organizational culture of the service centers. The hybrid and flexible work schedule, the digital transformation and the changes in the labor market pose many challenges for the sector. The paper identifies and categorizes these challenges and outlines the sector's current common and individual responses to them, as well as makes suggestions for the future.



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Marketing és Üzleti Tudományok Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Slenker-Oláh Aranka

Szaktervező szám: SZD2308281436047931IOC3WN

Törzskönyvi szám: T007719/FI12904/G

Neptun kódja: IOC3WN

Szak: Kereskedelem és marketing

Specializáció: Marketingkommunikáció specializáció (2017-ben és 2018-ban felvetteknek)

A dolgozat címe: A hazai business service szektor kihívásai a Covid19 pandémia után

A dolgozat címe angolul: Challenges for the domestic business services sector after the Covid19 pandemic

A feladat részletezése:

1. Mutassa be a shared service szektor szakirodalmát!
2. Mutassa be a szervezeti kultúra, ezen belül a hibrid munkavégzés és motiváció kapcsolatának szakirodalmát!
3. Végezzen szakértői interjút a HR és a felsővezetők körében!
4. Vonja le a vizsgálata alapján a következtetéseit és javaslatait!

Intézményi konzulens neve: Dr. Téglá Zsolt

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szaktervező: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 10. 27.



ZV-L
.....
Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

[Signature]
.....
belső konzulens

.....
külső konzulens