

<https://www.edutus.hu/cikk/az-ssc-szektor-magyarorszagon/>

## AZ SSC SZEKTOR MAGYARORSZÁGON – HELYZETJELENTÉS A PANDÉMIA UTÁN

**DR. JUHÁSZ KRISZTINA** főiskolai tanár

*Eduvus Egyetem*

[juhasz.krisztina@edutus.hu](mailto:juhasz.krisztina@edutus.hu)

DOI [10.47273/AP.2022.25.4-13](https://doi.org/10.47273/AP.2022.25.4-13)

### ABSZTRAKT

Az üzleti szolgáltató központok (Shared Service Center=SSC) hazánk gazdaságában fontos szerepet játszanak. A szektor kiemelkedően jól teljesített a pandémia idején is: szemben a sok ágazatot sújtó visszaeséssel, az SSC központok és az általuk foglalkoztatottak száma hazánkban folyamatosan növekedett, szerepük a magyar külkereskedelemben pedig tovább nőtt. E mennyiségi növekedésnél is fontosabb azonban, hogy a világjárvány okozta kihívások olyan, a szektorra korábban is jellemző tendenciákat erősítettek fel, mint például a digitalizáció, automatizáció és ennek következtében a növekvő hozzáadott érték termelés vagy a távmunka és ezáltal a fővároson kívüli foglalkoztatás bővülő aránya, melyek az ágazat hosszútávú versenyképességét is növelik.

*Kulcsszavak: SSC, BSC, digitalizáció, pandémia, hibrid munka, irodahaszanálat*

### ABSTRACT

Shared Service Centres (SSCs) play an important role in the Hungarian economy. The sector has performed exceptionally well during the pandemic: despite the downturn in many sectors, the number of SSCs and their employees has continued to grow, and their role in Hungary's foreign trade has increased. More important than this quantitative growth, however: the challenges of the pandemic have reinforced trends that were already present in the sector, and can increase the sector's long-term competitiveness. Such trends are spread of digitalisation, automation and the resulting increase in value-added, or remote working and the growing share of employment outside the capital.

*Keywords: SSC, BSC, digitalisation, pandemic, hybrid work, use of offices*

### 1. Bevezetés

Viszonylag kevés olyan ágazat van ma hazánkban, mely az elmúlt évtizedben folyamatosan, évente mintegy 10 %-os növekedést mutat. Mindezt ráadásul úgy, hogy elsősorban a fiatal, jól képzett, nyelveket beszélő munkaerőnek nyújt munkát, kiemelkedő bérezéssel, karrierlehetőséggel, nemzetközi környezetben, mégis Magyarországon, főként Budapesten és néhány egyetemi városunkban, növelve ezzel e vidéki területek népességmegtartó erejét (Juhász 2020.) Az üzleti szolgáltató központok (SSC-k vagy BSC-k, lásd később) már csak

ezen említett előnyeik miatt is figyelmet érdemelnek. Ha mindehhez hozzátesszük, hogy a szektor az autóipart követően a második legnagyobb foglalkoztató és egyúttal egy olyan ágazat, melynek éves közel 1000 milliárd Ft-os exportjához érdemben nem kapcsolódik import (leszámítva az informatikai eszközök és informatikai rendszerek használati díjait, Bucsky 2020), akkor beláthatjuk, hogy hazánk gazdasága szempontjából kiemelkedő jelentőséggel bír az ágazat tevékenységének, legfontosabb trendjeinek nyomon követése. Jelen cikk éppen ezt tűzi ki célul: a szektort leíró riportok (főként a HIPA 2021-es kiadványában elérhető információk) alapján helyzetjelentést ad a hazai SSC-k piacáról, a legfontosabb alapadatok ismertetésén túl (szektor mérete, a központokba telepített leggyakoribb funkciók) kitér arra, hogy a pandémia következtében végbement változások úgy, mint a növekvő digitalizáció és az eltérő foglalkoztatási modellek, közép- és hosszútávon hogyan befolyásolják az ágazat versenyképességét.

Összességében megállapítható, hogy ezekre, a szektorban már korábban is meglévő folyamatokra a vírushelyzet mintegy katalizátorként hatott, felgyorsítva azokat a változásokat, melyek a központokban már kisebb-nagyobb mértékben, de a vírust megelőzően is jelen voltak. A gyorsuló digitalizációnak köszönhetően a tranzakciós folyamatok helyett a munkaerő a magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységekre tud koncentrálni, csökkenő költségek mellett nő a hatékonyság és javul az elvégzett szolgáltatások minősége. A járványhelyzetben kényszerűségből bevett munkaformává vált az otthonról történő munkavégzés (home office). A pozitív tapasztalatoknak köszönhetően a központok jelenleg is és a jövőben is alkalmazzák a munkavégzésnek ezt a formáját, ha nem is „tisztán”, hanem az esetek többségében hibrid jelleggel. Mindez lehetővé teszi a fővároson kívüli vidéki, illetve távolabbi helyeken élő munkavállalók megszerzését, ami komoly szerepet játszhat a szektor legnagyobb kihívásának, a munkaerőhiánynak a leküzdésében, illetve enyhítésében.

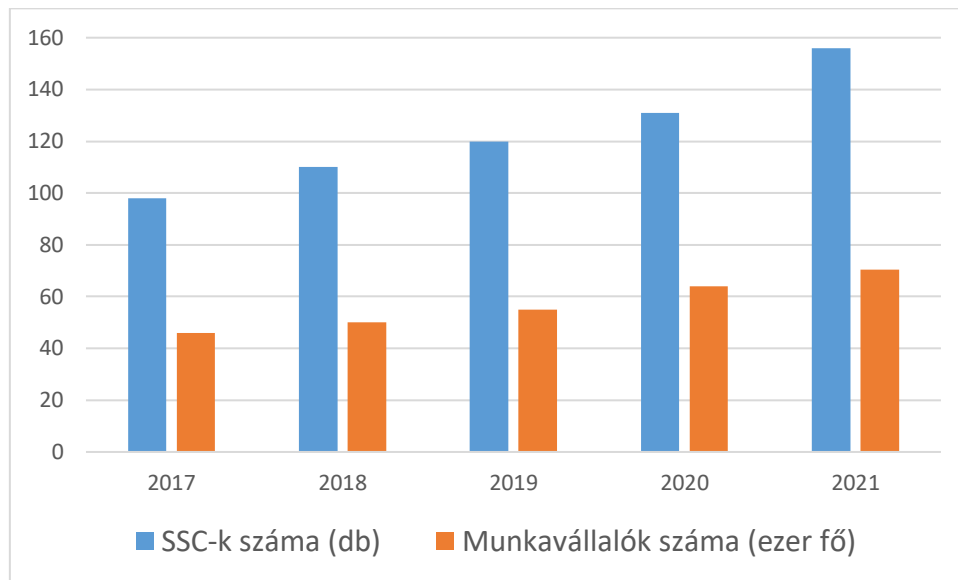
## **2. A magyar SSC szektor a számok tükrében**

Mielőtt a magyarországi szolgáltatóközpontok tevékenységét részletesebben is elemeznénk, célszerű néhány nevezéktani kérdést tisztázni. Az SSC rövidítés az angol Shared Service Center kifejezésből származik. A kifejezésnek többfajta magyar fordítása is létezik (Osztott szolgáltató központ vagy Nemzetközi szolgáltató központ vagy Üzleti szolgáltató központ), leggyakrabban azonban az SSC rövidítés használatos. 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). Ezek a szolgáltatások kezdetben főként tranzakciós jellegű tevékenységeket jelentettek, azonban ahogyan az egyre fejlettebbé váló központok összetettebb, nagyobb hozzáadott értékű folyamatokat végeznek, úgy e központok elnevezése is változik. Az SSC helyett egyre inkább szokás e központokat, illetve az egész szektort BSC-ként emlegetni, ami Business Service Center rövidítésből származik és utal arra, hogy e központok az üzlethez jobban kötődő, magasabb hozzáadott értékű tevékenységeket végeznek. A Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) ágazati jelentése is immár BSC-ként említi ezeket a magyarországi központokat. Az eredeti, tranzakcionális központoktól való eltérést, a globális feladatkört hangsúlyozandó használatosak még a GBS (Global Business Services = Globális Üzleti Szolgáltatások), a CoE (Center of Excellence = Kiválósági Központ), vagy akár az R&D

centers (K+F központ) megnevezések is. (Horváth 2020) A cikkben a továbbiakban ezektől a jelentésbeli különbségektől eltekintve, SSC-ként fogok hivatkozni e központokra, illetve az egész szektorra. (Ennek részben oka, hogy a felsőoktatásban a „BSc” rövidítés teljesen mást jelent, ezért a félreértések elkerülése érdekében az Edutus Egyetemnek a fenti központok elvárásaihoz kialakított képzésének az „SSC specializáció” elnevezést adtuk.)

A HIPA Business Services Hungary 2021 című, legfrissebb ágazati jelentése szerint hazánkban 156 BSC működik, a foglalkoztatottak száma meghaladja a 70 ezer főt. Ezt összevetve a HOA (Hungarian Service and Outsourcing Agency) 2012-re közölt mintegy 19 ezer fős foglalkoztatotti adatával, látható, hogy a szektorban dolgozók száma az elmúlt évtizedben több mint háromszorosára növekedett. Az 1. ábráról leolvasható, hogy a koronavírus idején is töretlen maradt az ágazat mennyiségi bővülése.

**1. ábra: Az SSC szektor mérete Magyarországon a központok és a foglalkoztatottak száma alapján**



*Forrás: HIPA 2021 adatai alapján*

A szektor legnagyobb beruházói a HIPA 2021 adatai alapján sorrendben az USA, Németország, Nagy-Britannia, Hollandia, majd az ötödik helyen India, Írország, Svájc és Norvégia állnak. Ez a befektetői sorrend arra utal, hogy a hazai központok egy jelentős része ú.n. nearshore outsourcing eredményeként jött létre, amikor is a környező, illetve földrajzilag viszonylag közeli anyavállalat szervezi ki a szolgáltató tevékenységét SSC központba. Ezzel összhangban állnak a HIPA azon adatai is, miszerint a hazai központok több mint fele (55%-a) captive center-ként működik, azaz kizárólag az anyavállalat számára nyújt szolgáltatást, 31%-uk pedig hibrid központ. Mindezekkel összefüggésben a hazai központok többsége (56%) regionális szolgáltatást nyújt (döntően Európa, Közel-Kelet és Afrika számára), leggyakrabban valamely nagy európai nyelv egyikén (a kötelező angolon kívül sorrendben a német, francia, spanyol és olasz nyelvek a legelterjedtebbek a szektorban, de ezeken kívül szinte minden európai nyelv megtalálható).

A központokba telepített leggyakoribb funkciók (melyek a központok több mint 60%-ában megtalálhatóak) továbbra is pénzügy-számvitel-kontrolling, a HR valamint az IT területekhez

kötődnek, de jelentős (50% feletti arányban) találkozunk a Beszerzés-logisztika & ellátási lánc, valamint a hagyományosnak tekinthető Ügyfélszolgálatos tevékenységekkel is. Az ágazat érettségét, illetve a hozzáadott érték növekedését egyrészt az jelzi, hogy egyre nagyobb arányban foglalkoznak a hazai központok például a K+F+I tevékenységgel (a központok közel 30%-ában van ilyen funkció) vagy nyújtanak banki-pénzügyi-biztosítási (11%) vagy akár jogi szolgáltatásokat (16%). Másrészt megfigyelhető az egyes funkciókon belül is a magasabb hozzáadott értékű feladatok növekedése. Például a Pénzügy területén belül a kontrolling, az adatelemzés vagy a menedzsment számára történő riportálás növekvő aránya; vagy akár az IT részlegeken belül a kiberbiztonság, a mesterséges intelligencia vagy akár a szoftverfejlesztés növekvő aránya mondjuk az IT help desk-ekkel szemben. (HIPA 2021 adatai alapján)

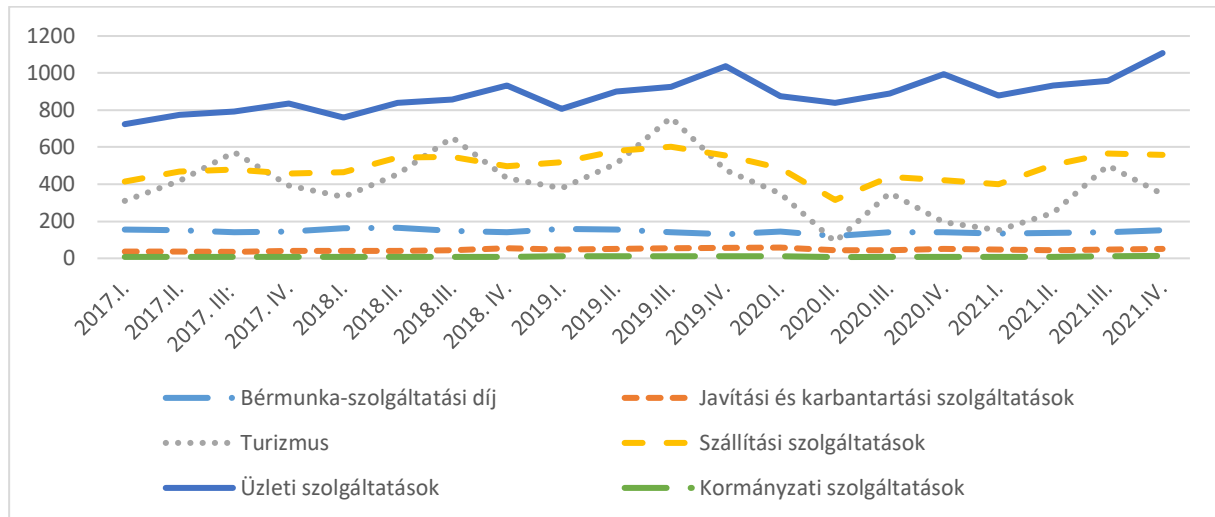
A leírtakból egyenesen következik, hogy hatalmas az igény a szektorban az idegen nyelvet, illetve nyelveket (a kötelező angolon kívül bármely más nyelv ismerete hasznos) magas szinten beszélő, jól képzett munkaerő iránt. A központokban dolgozók több mint 80%-a felsőfokú végzettséggel rendelkező fiatal (az átlag életkor 33 év), 15%-ban külföldi. Nem véletlen tehát, hogy a szektor erősen főváros centrikus. A központok összes munkavállalójának mintegy 80%-a Budapesten dolgozik, a sorrendben a fővárost követő Székesfehérvár, Debrecen és Szeged együttesen is csak a foglalkoztatottak alig több mint 10%-át adja (HOA 2020 adatai alapján). Részben ez az erős főváros-centrikusság, illetve Budapest „tútelítettsége” is hozzájárul ahhoz, hogy évek óta a központok gyors növekedésének egyik kritikus tényezője a munkaerő. Ezért az SSC-k nemcsak kiemelkedő bérezéssel, hanem számos egyéb módszerrel is igyekeznek a munkaerőt megtalálni és megtartani. Ezekre a cikk keretein belül részletesen nem térnek ki, csak említés szintjén utalnék a horizontális és vertikális karrierlehetőségek, béren kívüli juttatások, cégen belüli képzések vagy akár az oktatási intézményekkel való együttműködések fontosságára. Ezen eszközökön túl a munkaerőhiány enyhítésében fontos szerepet játszhatnak a technológiai fejlesztések (az automatizálás, robotizáció) valamint a fővároson kívüli munkaerő „bevonása” is. Mindkét említett tendencia már megjelent a 2010-es évek végén, már a koronavírust megelőzően. A járvány azonban ezeket a folyamatokat felgyorsította, ahogyan ez a cikk következő fejezetében részletesebben is bemutatásra kerül.

### **3. A pandémia hatása a hazai SSC szektorban**

A koronavírus idején, az SSC szektorban tapasztalható tendenciákat vizsgálva az egyszerű, mennyiségi számadatokból (1. ábra) is kirajzolódik, hogy a pandémia nem vetette vissza a szektor növekedését: 2020-ban és 2021-ben is nőtt Magyarországon mind az SSC-k, mind pedig az általuk foglalkoztatottak száma, vagyis a szektor abszolút értékben tovább gyarapodott a pandémia idején is. Az ágazat 70 ezer főt meghaladó foglalkoztatása a 158 ezer fős járműipari foglalkoztatáshoz képest is egészen jelentősnek számít, főként, ha hozzátesszük, hogy míg a járműgyártásban foglalkoztatottak száma 2019-hez képest mintegy 23 ezer fővel csökkent, addig az SSC-kben dolgozók száma mintegy 15 ezer fővel nőtt. (HIPA 2021 és KSH adatai alapján). Leginkább a budapesti munkaerőpiacon kiemelkedő az ágazat foglalkoztatási szerepe, ahol a munkahelyek több mint 6%-át adják az SSC központok, „a fővárosban dolgozó diplomások közül minden tizedik egy üzleti szolgáltatóközpont alkalmazottja” (Bucsky 2020).

A magyar külkereskedelemben is fontos szerepet játszanak az SSC-k. A 2. ábra adatai alapján is látható, hogy az Üzleti szolgáltatások (melynek egy jelentős részét jelenti az SSC központok tevékenysége is) kivitele a szolgáltató szektoron belül vezető szerepet játszik, 2017 és 2021 között jelentősen nőtt. A járvány ideje alatt más szolgáltatásokhoz képest (pl. Turizmus vagy Szállítási szolgáltatások) jóval kevésbé esett vissza a kivitel értéke, így relatív külkereskedelmi súlya tovább nőtt az elmúlt két évben.

**2. ábra: Szolgáltatások exportja, folyóáron (milliárd Ft)**



*Forrás: KSH Szolgáltatások külkereskedelmi forgalma és értékindexei szolgáltatáscsoportonként, forint alapon, negyedévente, kumulált adatok alapján*

A fenti adatok tehát azt igazolják, hogy az SSC szektor mennyiségi növekedése (a központok és a foglalkoztatottak száma, valamint a kivitel értéke) töretlen maradt a koronavírus járvány okozta gazdasági visszaesés ideje alatt is, aminek következtében az ágazat relatív súlya magyar gazdaságban tovább nőtt. A HIPA 2021-es jelentése szerint az ágazatban folytatódik a növekedés. A felmérésben résztvevő cégeknek ugyanis közel háromnegyede (74%) tervezi tevékenységének bővítését, leggyakrabban az IT (48,5%), valamint a Pénzügy területén (46,5%), de gyakran (30% körüli arányban) említették a központok a HR, a Beszerzés-logisztika valamint az Ügyfélszolgálat területén történő növekedést is. A cégek legnagyobb mértékben (63%) a horizontális bővülést terveznek, azaz szolgáltatási portfóliójukat bővítik, de jelentős (51,5%) a vertikális expanzió is, vagyis az értéktermelési láncolatban való előrelépés is. Ezekhez képest az új vevők megszerzése, illetve új központ létrehozása jóval ritkábbnak számít (20%, illetve 7%). E növekedéssel párhuzamosan egyre inkább eltolódik a szektor tevékenysége a magasabb hozzáadott értékű tevékenységek felé. Ezt jelzi, hogy a központok 78%-a tervezi, hogy az elkövetkező 3 évben magas hozzáadott értékű funkciókkal bővíti magyarországi tevékenységét. Ennek „tükröképeként” zajlik bizonyos folyamatok kiszervezései is a magyarországi központokból, főként (60%) távol-keleti, kisebb részben (23%) közép-és kelet-európai SSC-kbe. E kiszervezés okaként legnagyobb arányban (70%) a költségcsökkentést jelölték meg a cégek. Jellemzően a kiszervezés alacsonyabb hozzáadott

<sup>1</sup> A KSH pontos értéket nem közöl az SSC-k vagy BSC-k kiviteléről. Becslések szerint a BSC-k az üzleti szolgáltatásoknak mintegy negyedét adták az BSC-k 2019-ben. (Bucsay 2020)

értékű tevékenységeket jelent, míg a hazai központokba a magasabb hozzáadott értékű munkakörök „érkeznek”.

Az ágazat azonban nemcsak mennyiségileg nőtt a járvány ideje alatt, hanem a járvány okozta kihívások hatására minőségi változások is végbementek, melyek már korábban kezdődtek a szektorban, de a pandémia katalizátorként hatott e folyamatokra. E változásokat két témakör: a Foglalkoztatás és a Technológiai változások köré csoportosítva szeretném a továbbiakban tárgyalni.

### *3.1.A pandémia hatására a foglalkoztatás módjában bekövetkező változások*

2020 márciusában szinte egyik napról a másikra a gazdasági szereplőknek át kellett állni az otthoni munkavégzésre, azaz a „Home office”-ra. Míg ez sok más ágazatban jelentős kihívást és visszaesést okozott, addig a szolgáltató központok viszonylag könnyen át tudtak állni erre az új helyzetre. A HIPA 2021-es felmérése szerint az új munkamodell alatt a központok többsége (56%) meg tudta őrizni, míg 26%-uk az új körülmények között még javította is a hatékonyságát. E pozitív tapasztalatok részben arra is visszavezethetők, hogy az SSC-kben már korábban is ismert és alkalmazott gyakorlat volt az otthonról történő munkavégzés. A járvány előtt ennek mértéke jóval kisebb volt, bevett gyakorlat szerint a cégek általában (munkakörtől és cégtől függően) heti egy nap otthoni munkavégzést engedélyeztek. A lezárások idején a szektor szinte teljes egészében azonnal áttért az otthoni munkavégzésre. Ez az átállás technikailag viszonylag könnyedén ment, azonban a hosszútávú, szinte kizárólagos otthoni munkavégzés az SSC-k számára is újdonság volt, melyhez a cégek HR stratégiájukkal is alkalmazkodtak. Néhány példát említve: a szektor viszonylag hamar áttért a teljes egészében online történő toborzásra (beleértve az interjúztatásokat is, akár még az onboarding tréningek egy részét is). Az otthoni munkafeltételek megteremtéséhez különféle segítségeket nyújtottak (például megfelelő irodaszék, asztal beszerzéséhez anyagi támogatás, otthoni internethasználat költségének átvállalása, stb.) HR szempontból kifejezetten releváns kérdéssé vált, hogy hogyan lehet a munkavállalók lojalitását otthoni feltételek mellett megteremteni, ezért ennek érdekében is sok cég nagy hangsúlyt fektetett online közösségi események, csapatépítő programok szervezésére. A szigorítások lazulását követően is bevett gyakorlat maradt a szolgáltató központok esetében az otthoni / távmunka alkalmazása, a központok közel 98%-a most is él ezzel a lehetőséggel. Jelenleg a hibrid munkamodell, vagyis az otthoni és az irodai munkavégzés kombinációja (pl. 2 nap otthoni, 3 nap irodai munkavégzés, vagy havonta szabadon beosztható 10 nap home office, a többi irodai munka) a legelterjedtebb, de vannak olyan munkakörök is, főként az IT területen, ahol teljes egészében otthonról történik a munkavégzés. Az otthoni munkavégzés hatásait számtalan tanulmány elemzi (például Herdon 2020, Balogh 2022), erre részletesen nem térek ki e cikk keretein belül. E helyen csak utalnék arra, hogy számtalan előnnyel jár a munkavállalók (például rugalmasabb munkabeosztás, javuló munka-magánélet egyensúly, felszabaduló szabadidő, kényelmi szempontok) és a munkaadók számára (például csökkenő költségek) egyaránt. Ennek következtében a home office lehetőségének biztosítása mára fontos eszköz lett a munkaerő megszerzése és megtartása érdekében.

A home office növekvő arányának a szektor egészének működése szempontjából két lényeges, átfogó hatását szeretném kiemelni. Egyik az irodapiacra, illetve az irodahasználatra gyakorolt hatás. Könnyen gondolhatnánk, hogy az otthoni munka arányának növekedése az irodák megszűnését, illetve területük jelentős csökkenését eredményezi majd. Ezzel szemben a HIPA 2021-es felmérése szerint feltételezhető, hogy a pandémia csak kis mértékben okoz változást

az irodapiacon: a megkérdezetteknek ugyanis csak 28%-a tervezi az iroda méretének csökkentését. Vagyis az újfajta foglalkoztatási hatás alapvetően nem az irodák méretére, hanem az irodahasználatra lesz jelentősebb hatással. Az említett felmérés szerint a jövőben a hazai központok irodahasználatában nőni fog az együttműködésre alkalmas, illetve az egyéni munkavégzésre lehetőséget adó terek aránya egyaránt. Ugyancsak bővülni fog közösségi események számára fenntartott területek mértéke.

Az újfajta foglalkoztatási modell másik hatása talán még lényegesebb az SSC szektor jövője szempontjából. A távmunka ugyanis lehetőséget teremt a távoli, korábban nem elérhető munkaerő megszerzésére is. Vagyis közép- és hosszútávon tulajdonképpen kifejezetten előnyös lehet az ágazat főváros- és nagyvároscentrikusságának csökkentésében, ugyanis földrajzilag szinte függetlenné válik a munkaerő foglalkoztatása. Ennek eredményeként a toborzás kiterjedhet a kisebb településen élőkre vagy akár a fogyatékkal élőkre is. Mindez csökkentheti a szektor növekedésének legnagyobb gátját jelentő munkaerő-hiányt.

### *3.2.A pandémia hatására gyorsuló technológiai változások*

A szolgáltató központok megalakulásuktól kezdve modern technológiával működnek, létezésük alapját a (munkaerő mellett) a technológia háttér jelenti. Így nem meglepő, hogy az elmúlt évek egyik legfontosabb tendenciája a technológiai fejlesztésekben keresendő: a digitalizáció, automatizáció egyre szélesebb körű elterjedése átalakítja a központok működését, az ott elvégzett feladatokat.

Az SSC szektorban zajló nemzetközi és hazai automatizációs folyamatokról, azok típusairól, bevezetésük okairól részletesebben egy korábbi cikkemben már szót ejtettem (Juhász 2021). E helyen most csak röviden utalnék arra, hogy a „robotizáció” a szektorban nem az iparban bevett, fizikai formában megjelenő robotokat jelenti, hanem olyan, széleskörű szoftveres megoldásokat, melyek használatával csökkenthető az egyes feladatok elvégzéséhez az élők munkája felhasználás. Ide tartozik az egyszerű, asztali ún. desktop alkalmazásoktól (pl. makrók, scriptek) kezdve az RPA (Robotizációs Folyamat Automatizáció) használatán át a mesterséges intelligencián alapuló megoldásokig bezárólag többfajta technológia. Közös bennük, hogy általuk gyorsabban, hatékonyabban, kevesebb hibával végezhető el adott folyamat, ami idő- és költség-megtakarítást is eredményez, valamint hozzájárul a vevői elégedettség növeléséhez.

A vírushelyzet tovább gyorsította a digitalizáció-automatizáció elterjedését: „A világiárvány ... kibővíti a digitális transzformációt, magasabb szintre emeli a virtualizációt és az automatizációt” (HOA 2020, 9. oldal). A HOA felmérése szerint 2020-ban több mint 10%-kal bővült és immár 95%-os azon cégek aránya, melyek használnak automatizációs megoldást. Többségük valamilyen desktop automatizációt (például Excel makró) jelent, de egyre nő a szektorban az RPA jelenléte is: ma már a cégek kétharmada használja a robotizációt, többségében még valamilyen egyszerűbb folyamatot automatizálnak. Legelterjedtebb használati területnek a Pénzügy, az IT és az Ügyfélszolgálat számítanak, de növekvő mértékben kezd terjedni az automatizáció a HR és logisztikai folyamatokban is.

A HOA 2020-as felmérése szerint a cégek több mint 85%-a tervezi az automatizációs technológiák használatának növelését az elkövetkező 1-2 évben. Ez azért kifejezetten fontos, mert ezáltal jelentős mennyiségű élők munkája szabadul fel és „vethető be” az alacsonyabb hozzáadott értéket jelentő, rutinjellegű tevékenységek elvégzése helyett a magas hozzáadott értéket termelő, komplex folyamatokban. Vagyis a technológiai fejlődés érdemben hozzájárul

a szektor értéknövelő tevékenységéhez. Ezen túlmenően részben megoldást jelenthet az ágazatot sújtó munkaerőhiányra is, hiszen az egyszerű, tranzakciós jellegű, rutin munkafolyamatokra már nem kell munkaerőt keresni.

Ugyanakkor e technológiai fejlesztések nem feltétlen számszerűen csökkentik a munkaerő igényt, hanem inkább átalakítják azt. Mivel alapvetően a rutin feladatokat elvégző, ezáltal alacsonyabban fizetett munkahelyeket veszélyezteteti, az új munkakörök (például Robot fejlesztő és fenntartó, Business user, Technikai menedzser, Vendor support, részletesebben lásd Juhász 2021) magasabb képzettséget, másfajta készségeket, képességeket igényelnek majd. Ezek közül is hangsúlyosak a szakmai készségeken túlmenően az informatikai készségek, illetve kiemelkedően fontossá válik a rendszerben való gondolkodás, az elemző készség, a hatásmechanizmusok ismerete, illetve olyan ún. soft skillek, melyek szoftverekkel nem kiválthatók (pl. kommunikációs készség, vezetői készség, komplex probléma megoldás, kreatív gondolkodás).

#### 4. Összefoglalás, javaslatok

A cikk a magyar SSC szektor helyzetét elemezte, választ keresve arra a kérdésre, hogy a világjárvány milyen rövid- és hosszabbtávú hatásokkal járt a szektor működésére. Összességében megállapítható, hogy az üzleti szolgáltatóközpontok növekedése hazánkban az elmúlt évtizedben töretlen: a pandémia idején is bővült mind a hazai SSC-k, mind pedig az általuk foglalkoztatottak száma. Mivel más szolgáltató tevékenységeket a járvány sokkal jobban visszavetett, így az üzleti szolgáltatások, köztük az SSC-k relatív gazdasági aránya még inkább erősödött, melyet a külkereskedelmi adatok is igazoltak.

E mennyiségi növekedés mellett a járvány két, hosszabbtávú hatását elemezte röviden a cikk. Az egyik a home office, illetve a hibrid foglalkoztatás növekvő mértékű elterjedése. Ez nemcsak a munkavégzés helyszínének és ezáltal az irodahasználat jellegének változását (közösségi terek, illetve egyéni munkavégzésre alkalmas terek arányának növekedése az irodán belül) hozta magával, hanem lehetőséget teremt arra is, hogy olyan földrajzi helyekről is (vidéki területek) a szektorba terelje az arra alkalmas munkaerőt, ahol a közelben nincsenek szolgáltató központok. *Vagyis a járvány elősegítheti hosszútávon a szektor fővároscentrikusságának csökkenését, a vidéki területek felértékelődését.*

A másik, a járvány hatására gyorsuló hosszabbtávú hatás a technológia fejlesztések, a különféle automatizációs megoldások használatának gyorsuló elterjedése. Főként az RPA használata terjedt rendkívül gyorsan a szektorban az elmúlt egy-két évben, melynek hatására a cégek rövidebb idő alatt, kevesebb hibával és kevesebb élőmunka felhasználásával képesek elvégezni ugyanazt a feladatot. Főként a pénzügy, az IT, illetve a HR rutinszerű, alacsonyabb hozzáadott értéket előállító folyamatait érinti jelenleg a robotizáció, melynek a hatására felszabaduló élőmunka így nagyobb hozzáadott értékű, komplexebb feladatok megoldására lesz felhasználható.

Mindkét említett változás komolyabb munkaerőpiaci változásokat is okoz. Előnyös, hogy mind a home office, mind pedig az automatizáció *enyhíthet az ágazat számára legnagyobb kihívást jelentő munkaerőhiányon*, hiszen egyrészt nő az elérhető munkaerő-kínálat, másrészt pedig csökken az élőmunka-igény. Utóbbi megállapítás azonban csak részben helytálló. Ugyanis nem feltétlen szám szerint fogja csökkenteni a robotizáció a munkaerő iránti igényt, hanem sokkal



inkább átalakítja a keresletet. Felértékelődik a magasabb képzettség, illetve másfajta készségek, képességek válnak fontossá. Egyértelmű, hogy a technológiai fejlesztések eredményeként létrejövő új munkakörök betöltéséhez fontosabbá válnak az informatikai készségek, illetve a rendszerben való gondolkodást, a komplex problémamegoldás képességét, a hatásmechanizmusok ismeretét, elmező-készséget várják el a munkáltatók. A technológiával nehezen kiváltható készségek, például a kommunikációs készség, a kreatív gondolkodás, a vezetői készségek is felértékelődnek.

A fent említettek az oktatás számára is kihívásokat jelentenek: e megváltozó munkaerőpiaci helyzetre fel kell készíteni a jövő munkavállalóit. Ehhez meggyőződésem szerint komoly változásokra van szükség az oktatásban: vállalati projektmegoldáson, esettanulmányokon alapuló, probléma-központú oktatásra, illetve módszerekre kellene alapozni az oktatást. A lexikális tudás helyett a problémamegoldás, a rendszerben való gondolkodás, a hatásmechanizmusok, az összefüggések átlátásnak képessége kell, hogy az oktatás központi eleme legyen. Mindezt azonban nem elég a felsőoktatásban kezdeni, hanem egy teljeskörű oktatási reform keretén belül kellene megvalósítani. Ismerve azonban a jelenlegi állapotokat, sajnos ettől igencsak messze vagyunk és nem is látom, hogy rendszerszinten ebbe az irányba tartana a magyar oktatási rendszer. Mindez természetesen nemcsak az SSC szektor jövőjét fenyegető, égető probléma, hanem messze vezető társadalmi-gazdasági kérdés.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. *Balogh Emese (2022) A home office előnyei és hátrányai.* Profession.hu 2022. január 21. <https://www.profession.hu/cikk/a-home-office-elonyei-es-hatranyai>
2. *Bodnár Viktória.–Vida Gábor (2008) Folyamatmenedzsment a gyakorlatban.* IFUA Horváth&Partners, Budapest. 2008. ISBN: 9789639659216
3. *Bucsky Péter (2020) A magyarok szellemi teljesítményét a járványban is jól lehet exportálni.* <https://g7.hu/vallalat/20201215/a-magyarok-szellemi-teljesitmenyet-a-jarvanyban-is-jol-lehet-exportalni/> Letöltve: 2022.04.03.
4. Deloitte: *Megoldások. Robotikus folyamat optimalizálás.* <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/mukodes/solutions/robotic-process-automation.html> Letöltve:2020.11.18.
5. *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\\_valsg\\_utan](https://www.researchgate.net/publication/344773744_Uj_munkahelyunk_a_Home_Office_Munkapiaci_trendek_a_valsg_utan) Letöltve: 2022.06.14.
6. *HIPA (2021) Business Services Hungary 2021.* <https://hipa.hu/main#publications> Letöltve: 2022.04.12.
7. *HOA (2020) Business Services Sector Hungary. Hungarian GBS Report 2020.* [https://hoa.hu/doc/2022/03/11/business-services-sector-hungary-hungarian-gbs-report-2020\\_23](https://hoa.hu/doc/2022/03/11/business-services-sector-hungary-hungarian-gbs-report-2020_23) Letöltve:2021.02.05.
8. *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-as-winners-after-covid-19.html> Letöltve: 2022.05.22.
9. *Juhász Krisztina (2021) RPA az SSC szektorban.* Acta Periodica XXII. kötet, 2021. március, 33.-43 oldal <https://doi.org/10.47273/AP.2021.22.33-43>
10. *Juhász Krisztina (2020) Az SSC szektor és területi kérdései Magyarországon.* Tér-Gazdaság-Ember. VIII. évfolyam, 1. szám, 77.-89. oldal.
11. *KSH Szolgáltatások külkereskedelmi forgalma és értékindexei szolgáltatáscsoportonként, forint alapon, negyedévente, kumulált.* [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/kkr/hu/kkr0056.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/kkr/hu/kkr0056.html)
12. *Marciniak R. (2014) OSZTOTT SZOLGÁLTATÁSOK – egy innovatív szervezeti forma vizsgálata.* PhD értekezés. Miskolci Egyetem, Miskolc. 2014
13. *KSH A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként – TEÁOR'08 [ezer fő].* [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0009.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0009.html)