

## Hogy halad a szekér a globális karrierutakon?

Bár Magyarország történelme során a kivándorlás – különböző mértékben és eltérő célcsoportokkal, de – mindig is jellemző volt, a külföldön munkát vállalók legújabb típusa – a képzett, diplomás, munkavállalási korban lévő, fiatal, magas potenciállal rendelkező, szellemi munkát végzők – egyre meghatározóbb szerepet játszik a migrációban. Az agyelszívás veszélye a hazai vállalati döntéshozókat is arra kényszeríti, hogy a külföldön munkát vállaló potenciális tehetségek igényeit és motivációit megismerjék, és újfajta ösztönző rendszereket dolgozzanak ki számukra. Ehhez nyújt jó alapot a globális karrierrek témakörét – főként menedzserek körében – vizsgáló empirikus kutatás, mely egyéni és szervezeti oldalról igyekszik megvilágítani a nemzetközi karrierrekkel kapcsolatos szempontokat. Jelen cikk a 2011 augusztusában lefolytatott kutatás főbb eredményeit mutatja be, célja az alapvető tendenciák és jelenségek bemutatása a külföldi munkavállalás motivációit, az alkalmazkodás nehézségeit és a visszatérési szándékot illetően.

**Kulcsszavak:** *globális karrier, agyelszívás, kérdőíves kutatás, képzettek migrációja, szervezeti kiküldetési rendszer*

### Szerzői információ:

**Finna Henrietta** a BME Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszékének egyetemi adjunktusa. Kutatási területei közé tartoznak a foglalkoztatáspolitikai, valamint a hazai kis- és középvállalkozások emberi erőforrás menedzsmentje. Atipikus foglalkoztatás témakörben több empirikus kutatás résztvevője, több – flexibilis foglalkoztatásról szóló – tanulmány szerzője.

**Gyökér Irén** a BME Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszékének egyetemi docense. Kutatási területei közé tartoznak az intellektuális tőke mérése és értékelése, az emberi erőforrások ráfordításai és számvitele, illetve humán erőforrás controlling. Emberi erőforrás menedzsment témakörben több könyv és cikk szerzője, számos empirikus kutatás vezetője, a tématerület elismert szakértője.

### Így hivatkozzon erre a cikkre:

Gyökér Irén, Finna Henrietta. „Hogy halad a szekér a globális karrierutakon?”.

*Információs Társadalom* XI, 1–4. szám (2011): 203–207.

<https://dx.doi.org/10.22503/inftars.X.2011.1-4.13>

---



---

*A folyóiratban közölt művek*

*a Creative Commons Nevezd meg! – Ne add el! – Így add tovább! 4.0*

*Nemzetközi Licenc feltételeinek megfelelően használhatók.*

## Hogy halad a szekér a globális karrierutakon?

A nemzetközi szinten történő munkavállalás Magyarország történelme során nem újszerű jelenség. A külföldön munkát vállalók legújabb csoportja – a képzett, diplomás, munkavállalási korban levő, fiatal, magas potenciálú, szellemi munkát végzők – komoly fejtörést okoz, hiszen egyre nagyobb az esélye az agyelszívás (brain drain) jelenségének. Az agyelszívás negatív következménye csökkenthető, amennyiben sikerül valamely módosított változatát ösztönözni, így például a brain exchange (agycsere, a küldő ország egyben fogadó ország is), illetve a brain circulation (agykörülforgás, a kiküldött, illetve kivándorolt népesség csak rövid ideig, néhány év tapasztalatszerzésre hagyja el az országot) kívánatos megoldás volna Magyarország számára. A helyzet menedzselése komoly feladatot ró a munkáltatókra, a döntéshozókra és a politikai szereplőkre egyaránt, a szükséges elemzésekhez és intézkedésekhez jó kiindulási alap az egyének motivációjának, tapasztalatainak és a szervezetek gyakorlatának a megismerése.

### A kutatás jelentősége, célja, módszerei

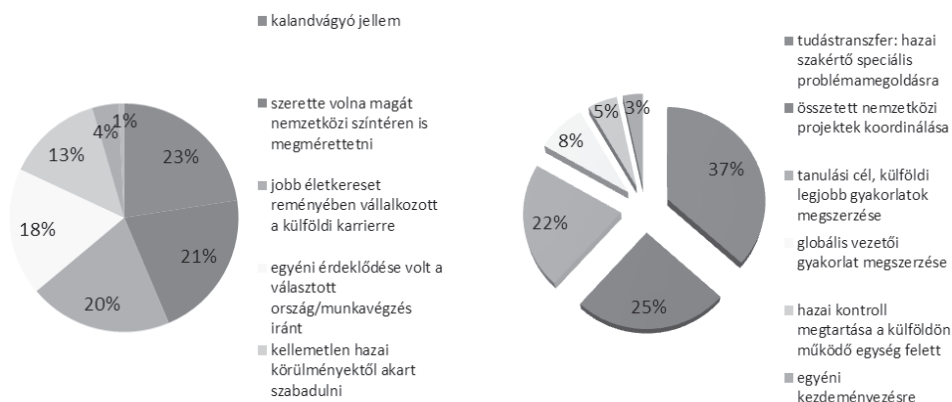
A jelen kutatás egy nemzetközi felmérés kelet-közép-európai vizsgálatához kínál alapot, az eredmények 2012-ben *Global Careers: Critical Perspectives* c. könyvben Magyarország sajátosságait bemutató fejezetként jelennek meg. Fókuszában a globális karrierlehetőségek, jellemző nemzetközi – határ- és szakmaváltó – karriermodellek feltárása áll, valamint annak a vizsgálatát tűztük ki célul, hogy magyarként vannak-e speciális vonatkozásai annak, ha valaki globális karriert épít. Módszereit tekintve két fő részből tevődik össze: egyrészt a szekunder információkra, meglevő kutatásokra alapozott online kérdőíves felmérésből áll, emellett az egyéni és szervezeti szereplőkkel készített mélyinterjúk segítik a megértést.

Az online kérdőíves megkérdezés során elsősorban MBA-diplomával rendelkezőkre vagy épp jelenleg ilyen típusú tanulmányait végzőkre fókuszáltunk, de nem kizárólag. Két célcsoportunk volt a vizsgálat során: a szervezetek által kiküldött, elsősorban menedzseri, szakértői pozícióban dolgozó egyének, valamint a külföldi munkát önkéntesen, egyéni kezdeményezés alapján vállaló személyek, ahol szintén a felsőfokú végzettségű, szellemi foglalkozású kitöltők reprezentálták a sokaságot. A kérdőívet kitöltők száma 107 fő volt, emellett 8 mélyinterjút és 3 szervezeti interjút készítettünk. A minta nem tekinthető reprezentatívnak a teljes kiküldötti állományra vonatkozóan, mint ahogy a kiválasztott szervezetek és egyének is véletlenszerűek. Kutatásunkat elsősorban véletlenszerű mintavételre és hólabdamódszerre alapoztuk.

Bár a hazai migrációs helyzetre vonatkozóan léteznek kutatások, de kifejezetten ilyen irányú kutatás még nem történt Magyarországon, a nemzetközi karriermodellek elemzésére országspecifikus adatok korábban nem álltak rendelkezésre.

## A kutatás legfontosabb eredményei

A kutatás elsősorban azon tényezők feltárására irányult, amelyek az egyének motivációit és a szervezetek céljait jelentik a külföldi munkavégzés, illetve kiküldetés során (ld. 1. ábra). Ennek alapján elmondható, hogy az egyének esetében elsősorban az önmegvalósítás, illetve a jobb kereset a motiváció, míg a cégeknél egyértelműen tanulási céllal (akár a hazai tudás transzferálása, akár a külföldi legjobb gyakorlatok átvétele) történik a kiküldetés.



1. ábra.

Egyéni motivációk és szervezeti célok a külföldi munkavégzésben, Forrás: saját kutatás, 2011 (Megj.: a részhalmazok megnevezései a válaszok gyakoriságának sorrendjében szerepelnek)

A kérdőíves felmérés eredményei alapján jól látszik, hogy külföldi munkavégzés több szempontból is vonzó a magyar munkavállalók számára, olyannyira, hogy a kiküldöttek jelentős része (60–70%) az adott munka befejeztével már nem tudja Magyarországon elképzelni a karrierjét. A válaszadók többsége (85%) szerint anyagi szempontból kerülnek előnyösebb helyzetbe, így az életszínvonaluk is növekszik, vagy ha nem is ennyire egyértelmű a kapcsolat, de a fogadó országban megélt életminőséget nem szívesen adják fel. Ugyancsak fontos marasztaló tényező a kínálkozó karrierlehetőségek magasabb minősége, amellyel a hazai küldő cég gyakran nem tudja felvenni a versenyt.

A hazatérők esetében nagyobb a prioritása az olyan tényezőknek, mint a munkakör gazdagítása, a feladatok szakmai jellemzői, ill. egyéb, speciális igényeik kielégítése. Ezek feltárásához nélkülözhetetlen a kiküldő intézmények részéről a kiküldetés alatti folyamatos kommunikáció, a teljesítmények és fejlődés figyelemmel kísérése (és beépítése a karriertervbe), ill. mentori rendszer kiépítése. Sajátos tanulsága volt a mélyinterjúknak, hogy az egyéni (családi) kezdeményezésre külföldön tartózkodókban is

van vágy a hazatérésre, még ha hosszabb életszakaszt töltöttek is el más országokban, de csak abban az esetben települnének vissza, ha elvárásainak, kompetenciáiknak megfelelő állásajánlatot kapnának.

Az általunk globális karrieristáknak nevezett, önkéntesen külföldi munkát választó egyének között – összhangban más hazai migrációkutatások eredményeivel<sup>1</sup> – egyértelműen Anglia az éllovas, a kitöltők 15%-a jelölte meg célországgként. Ezután Ausztria következik (9%), majd Nyugat-Európa egyes országai, ezek közül is leginkább Hollandia és Németország, valamint az USA (8%-os aránnyal). Kelet- és Dél-Európa országai már kevésbé (4–5%) tűnnek vonzóknak a globális karrieristák szempontjából, a sort a távol-keleti országok zárják (1–2%).

A szervezetek kiküldöttjeiként távozó magyarok esetében természetesen az határozta meg a célországokat, hogy az anyavállalat mely országban működik, illetve hogy a cégeknek mely országokban található az érdekeltségei. Ebben az esetben már sokkal diverzifikáltabb volt a kép, és összesen 4 ország dominanciája volt megfigyelhető: az USA és Anglia mellett Európában Németország és Spanyolország vezeti a célországok listáját, a kitöltők 40%-a teljesíti kiküldetését ezekben az országokban. A középmezőnyt Ausztria és Hollandia képviseli, míg a válaszadók közel felénél egyedi eredményeket tapasztaltunk, sokszor olyan speciális országokkal, mint pl. Oman.

## Az érme két oldala: a nemzetközi munkavállalás pozitív és negatív következményei

A legnagyobb előnyök az anyagi és erkölcsi megbecsülés területén jelentkeztek, emellett hangsúlyos szerepet kapott az olyan egyéni kompetenciák fejlődése, mint a nyitottság, alkalmazkodóképesség és rugalmasság. Mindezek ugyanis nélkülözhetetlenek a beilleszkedéshez, a nemzetközi szintű helytálláshoz. A legnagyobb gondot a kezdeti kulturális sokk, a nyelvi nehézségek (a magyar nyelv egyedülállósága miatt mindenképp szükséges egy idegen nyelv magas szintű elsajátítása) okozták. A magyar migránsok nem részesültek hátrányos megkülönböztetésben nemzetiségük miatt, azonban egyes országokban a teljes mértékben eltérő kultúra miatt nem tudtak hosszú távú karriert befutni (pl. Japán).

Legnagyobb mértékű pozitív fejlődésről a karriertőke és nemzetközi tapasztalatok (95%), illetve az egyéni kompetenciák (88%) területén számoltak be a válaszadók, a szervezet által kiküldöttek esetében még a kapcsolati tőke esetében is jelentős volt a javulás (88%). Érdekességgként említhető, hogy bár általánosságban pozitívnak, illetve semlegesnek ítélték az egyes tényezők változási irányát, a családi életszínvonal és az erkölcsi elismerés területén előfordultak negatív tapasztalatok is.

A válaszadók mindkét csoportjának tagjai legnagyobb százalékban úgy vélekedtek, hogy a származásukból, magyar létükből fakadóan nem érte őket hátrányos megkülönböztetés semmiben (globális karrieristák 33%-a, a szervezeti kiküldöttek 53%-a). A válaszadók szerint a bér és az előrejutás az a két terület, ahol – bizonyos esetekben

<sup>1</sup> MTA 2008. A magyar képzett migráció a rendszerváltás óta. *Magyar Tudomány*, 2008/05. <http://www.matud.iif.hu/08maj/11.html>

– hátrányt jelenthet a származás, míg a többi területet (egyenlő bánásmód, feladatvállalási lehetőségek) tekintve csak elenyésző mértékben érzékelték hátrányt. Arra a kérdésre, hogy jelent-e hátrányt magyarságunk (egyedülálló anyanyelv, az ország kis mérete) a globális karrier sikerességében, általában azt a választ kaptuk, hogy nem jellemző a negatív megkülönböztetés, a magyarok a legtöbb helyzetben jól alkalmazkodnak. Viszont többször említették hátrányként az üzleti kultúra és a vezetői képességek hiányosságait és a nem megfelelő felkészültséget a fogadó környezetre (nem a nyelvet, hanem a kultúrát és a fogadó ország működési módját, intézményrendszerét illetően).

Hazánk számára talán legnagyobb veszélyt jelenti, hogy mind az önállóan vállalkozó karrieristák, mind a szervezeti kiküldöttek egyértelmű igen válaszukkal a további külföldi munkavégzés mellett tették le a voksukat. Az első csoportban 4 személy számolt be bizonytalanságról, míg a második csoportban egyetlen olyan személy volt, aki valamilyen okból egyáltalán nem menne többet külföldre dolgozni. Mindezek miatt fontos kérdésként merülhet fel, hogy vajon milyen eszközökkel lehet ezeket a tehetőségeket visszacsábítani? A válaszok a hazatérést nem tervezőket leszámítva három nagy tényező köré csoportosultak: egyrészt a magasabb magyarországi jövedelem, másrészt a hazai pozíció tartalma, értéke, kihívásai, harmadrészt pedig egy biztosabb és kedvezőbb politikai helyzet lennének ösztönző tényezők a hazatérésre.

## Legjobb gyakorlatok a kiküldő cégek körében

A munkáltatók karriertervezési rendszerük segítségével egyértelműen törekszenek arra, hogy munkavállalóik egyéni igényeivel összhangban kerüljön sor a kiküldetésre. A kiválasztásnál gyakran szerepet játszik a szervezetben eltöltött idő is (ami az elvárt lojalitással áll összhangban, de kismértékben azt is jelzi, hogy jutalomnak szánják), azaz csak egy meghatározott időtartam után kerülhet sor külföldi helyszínen történő munkavégzésre. A magas teljesítmény magában még nem kiválasztási tényező, csak akkor, amikor ez a jelölt mobilitási hajlandóságával párosul (ez alól csak azok az esetek jelentenek kivételt, amikor a személy speciális szaktudása, kompetenciája elengedhetetlenül szükséges a külföldi telephelyen folyó egyes projektekhez, fejlesztésekhez). A kiküldetési rendszer eredményességét jelentősen növelheti egy mentori rendszer kiépítése, mind az anya- mind a fogadó országban. A megkérdezett cégek állítása szerint a teljesítmények folyamatos monitorozása mellett így lehetőség nyílik a munkatárs motivációinak megismerésére, valamint az információáramlás elősegítésére is.

A rendszer működtetését, a hozzá kapcsolódó karriertervezési és ösztönzési rendszer menedzselését célszerű a vállalatoknak saját kézben tartani (a válaszadók szervezeteinek 80%-a tesz így), a HR-osztály és a kiküldöttek közvetlen vezetői között az együttműködés nélkülözhetetlen. A legtöbb szervezet azonban híján van a fogadó országokkal kapcsolatos speciális ismereteknek (pl. helyi jogi vagy adózási kérdéseknek), ilyenkor nemzetközi foglalkoztatással kapcsolatos feladatokra specializálódott tanácsadó cégek segítségét veszik igénybe.

A megkérdezett vállalatoknál a juttatási csomagot elsősorban a magyarországi fizetésre alapozták, ezt az utazási költségek fedezése, a lakhatással kapcsolatos támogatás, valamint napidíj egészítette ki. Ezzel összhangban a megkérdezett kiküldöttek közel

fele anyaországbeli kompenzációról számolt be, azonban magas (33%-os) arányban a fogadó országbeli bérszínvonal érvényesült. A válaszadó egyének egyötöde – bérkiegészítéssel - egyéni térben részesült.

## Összefoglalás

A globális karrierekkel kapcsolatos kutatás további területeken is új ismereteket tárt fel, ilyenek például a karriertípusra, a váltások irányára vonatkozó információk. A vizsgálat eredményeinek kiértékelése, az egyéni karrierutak és a vizsgálatba bevont cégekről szóló esettanulmányok kidolgozása folyamatban van. Hazai kutatókként is érdeklődéssel várjuk a nemzetközi vizsgálatok eredményeit, hogy érzékelhessük, milyen speciális jellemzői vannak Magyarországnak a nemzetközi munkacserőmozgásban, és hogy kinek milyen további teendői lesznek a globális karrierek elősegítésében és a tehetségek megtartásában, mert mindkettőnek nagy befolyása van az ország versenyképességére.