

Brazil munkavállalók Magyarországon – Integrálódásukat segítő és gátló folyamatok a multinacionális vállalatok körében

Dr. habil. Piricz Noémi

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem – Keleti Károly Gazdasági Kar,
piricz.noemi@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Napjainkban a nemzetközi migráció egy összetett jelenség, amely számos gazdasági, társadalmi és biztonsági tényezőt magában foglal. Magyarország egyike azoknak az országoknak, amelyeket a fejlődő országokból érkezett emigránsok választanak a jobb élet reményében. Jelen tanulmány célja az a globális mobilitás elemzése, melynek során képzett munkaerő érkezik a magyarországi székhelyű multinacionális vállalatokhoz, amelyhez kapcsolódik a külföldi humán tehetség megszerzése is. Fontos felismerni ezen alkalmazottak igényeit, amelyek háttérüktől függően változhatnak, és olyan tervet kell kidolgozni, amely megfelel ezeknek az igényeknek. A Covid járvány okozta korlátozások miatt kevert (kvantitatív és kvalitatív) módszertant alkalmazva 122 Magyarországon élő brazil válaszadó adatait elemeztük. Azt láttuk, hogy a legnagyobb probléma a hiányzó információ. Úgy tűnik, a cégek ezt nem tudják számukra biztosítani, ezért tanulmányunkban néhány, működőképes javaslatot teszünk.

Kulcsszavak: nemzetközi képzett migráció, HR, brazil munkavállaló, multinacionális vállalat

1 Bevezetés

Növekszik a nemzeti sokféleség a munkaerőpiacon, és a munkavállalók e csoportja jelenleg a globális munkaerő mintegy 5%-át teszi ki (OECD, 2019). Napjainkban a globális gazdaságban a munkaadók részéről egyre nagyobb az igény a képzett és szakosodott munkaerő iránt. Különösen a kisebb országokban, nehéz helyben találni az igényelt képzett munkaerőt, ezért egyre gyakoribb, hogy külföldről hoznak embereket ezekre a pozíciókra (Lund, S. et al., 2021). A globális mobilitás (Global Mobility) az emberek mozgásáról szól a világban; így jelenik meg a migráció a vállalati környezetben. A Global Mobility azonban nem csak a munka mozgásáról szól, egy cégből a cég külföldi székhelyére költöző szakemberről szól, vagy a származási országból egy másik országba költöző

szakemberről. A külföldi munkavállalók sokszínű csoportot alkotnak, és magukban foglalják a globális munka és a nemzetközi munkatapasztalat különböző formáit (Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J. and Dickmann, M., 2014).

Idegenforgalmi céllal menni egy másik országba nagyon más, mint ott élni és dolgozni. Ezért ez a folyamat több cselekvést foglal magában, mint például a szükséges vízumok és bevándorlási engedélyek megszerzése, biztonságos költöztetés egyik országból a másikban (közben vagyonmegőrzés), lakáskeresés, a bérleti díjak megbeszélése, szabadidős lehetőségek, helyi adózási szabályok, nyelvészeti és kulturális szokás/képzés, bérszámfejtés és egyéb juttatások (amelyek ma már két, vagy több nyelven készülnek). A szervezet részéről a külső pozíciókra jelentkezők esetén mindez a toborzásától és kiválasztásától az egyén új környezetbe való beilleszkedéséig és megfigyeléséig tart, olyan tevékenységeken keresztül, mint a juttatási csomag tárgyalása, jogi eljárások, lakásbeépítés, képzési kultúra és nyelv, stb.

(Farashah et al. Farashah, A. and Blomquist, T., 2021) szerint eddig több figyelem irányult a sokszínűségi stratégiák és gyakorlatok megválasztását befolyásoló tényezők megértésére, mint a sokszínűség előzményeire; egyúttal rámutat, hogy meg kell érteni azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a különböző kulturális sokszínűségi stratégiák elfogadását és végrehajtását.

Mivel a globalizáció jelenségei interakcióba lépnek a kultúra rétegeivel, és közelebb hozzák egymáshoz az egész világot, a nagyvállalatok rendelkeznek olyan eszközökkel, amikkel segíteni tudnák az áthelyezni kívánt munkavállaló sikeres alkalmazkodását. Ezért úgy véljük, hogy a kutatás egy kevésbé vizsgált aspektust mutat meg a külföldre történő kivándorlás terén: a HR szerepét. Célunk annak megértése, hogy ez a terület hogyan reagál a befogadó országban az interkulturális alkalmazkodással kapcsolatos szükségletekre. Az a kérdés, hogy a HR hogyan tölti be szerepét ebben az összefüggésben, hasznos lehet annak meghatározásában, hogy mi szükséges a szervezet (és a HR), valamint a kivándorlók közötti kapcsolat javításához.

Tanulmányunkban érintünk néhány releváns, általános kérdést, mint például a munkaerő-mobilitás fogalmának megjelenését, és megkíséreljük összefoglalni a globális mobilitás jelenlegi koncepcióit és néhány mozgatórugóját, valamint a kutatás alapjául szolgáló (Black, Mendenhall és Oddou Black, J., Mendenhall, M. and Oddou, 1991) nemzetközi alkalmazkodás modelljét. Ezután bemutatjuk kevert módszertannal készült empirikus kutatásunkat és eredményeit, amely magyarországi multinacionális vállalatnál dolgozó, képzett brazil munkavállalók és családtagjaik kezdeti tapasztalatait elemzi.

2 Szakirodalmi áttekintés

Az emberi erőforrás (HR) menedzsment 1890-es megjelenése óta olyan modelleket alkalmaz, amelyek az emberi viselkedést az adott szervezet szükségleteinek megfelelően irányítják. Az elmúlt évtizedekben a gazdaság globalizációjából adódó szervezeti stratégiák a terület terjeszkedését vonták maguk után, így az globális jelleget kapott (Jeffery, R, 2021). A sokszínűség menedzsmentje (diversity management) egy szervezeti folyamat, amelyet a munkahelyi sokszínűség és befogadás előmozdítására használnak. Ez a folyamat magában foglalja a politikák és stratégiák végrehajtását a munkaerő-felvétel, a menedzsment, a képzés terén, beleértve a nemzetközi képzett migráció (ISM) is (Barak, M.E.M, 2016).

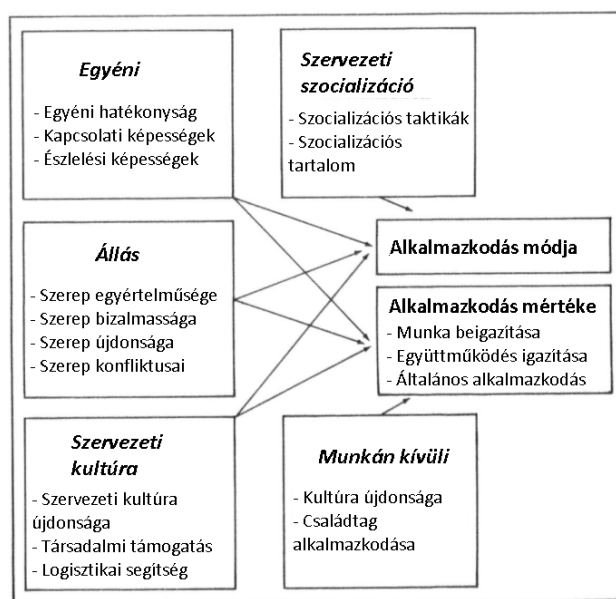
A globális szintű munkaerő keresés és alkalmazás nagyszerű lehetőséget jelent a multinacionális vállalatok számára is. Sok multinacionális vállalat azonban nem tudja megtartani nemzetközi alkalmazottait, vagy hazatelepülés után sikertelen a vállalatba való visszailleszkedés, esetleg a szervezet támogatásának hiánya miatt (Martins, D. and Diaconescu, L. M, 2014). A HR-nek tisztában kell lennie szakemberei fejlesztésének és megtartásának lehetőségeivel, valamint az adó-, munkaerő-, migrációs és társadalombiztosítási kötelezettségeket. Stratégiaileg is fel kell lépnie, keresve a lehetőségeket a költségek csökkentésére és a kockázatok mérséklésére, mert például egy hároméves nemzetközi megbízás költsége millió USA dollárba kerülhet (Martins, D. and Diaconescu, L. M, 2014).

A globális mobilitási egységnek a vállalaton belül két fő funkciója van: stratégiai gondolkodás a munkatársak nemzetközi áthelyezéséről, mozgásáról, és a teljes folyamat menedzselése, hogy a nemzetközi küldetés megvalósulhasson. Ez a folyamat az áthelyezéshez szükséges vállalati belső eljárásoktól (javadalmazás, juttatások, szervezeti pozíció stb.) az érintett beszállítók irányításáig (bevándorlási tanácsadás, költözés, adózás) terjed (Biron et al., 2021), azaz rendkívül szerteágazó, komplex, mindezt naprakész információk mellett.

A Mercer Total Remuneration Survey ²⁶ a javadalmazásról és juttatásokról végzett világszerte egy felmérést, és arra a következtetésre jutottak, hogy a cégnél, a globális mobilitási szakembereknek – megfelelő nyelvtudás mellett – a vállalat belső folyamatait is ismerniük kell ahhoz, hogy a nemzetközi mozgás segítői lehessenek. A HR-nek stratégiai szerepet kell betöltenie, hiszen ez kedvez a szervezeti tanulásnak, és versenyelőnyt jelenthet a szervezetek számára. A jelentés rávilágít arra is, hogy a globális mobilitási csapat által nyújtott szolgáltatásokat a munkavállalók előnyösnek tekintik, és közvetlenül befolyásolják a munkavállaló azon képességét, hogy alkalmazkodjanak az új kultúrához. Hadeed és szerzőtársa (Hadeed, Salma A., Suzette Henry-Campbell, 2021) szintén kiemeli az érintett vállalati HR-szakemberek szerepét a nemzetközi migrációban.

²⁶ Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices, Mercer, 2020

A globális mobilitás során szerzett interkulturális tapasztalat egy ciklust hoz létre, amely a külföldiek számára az eredeti kultúrájukról eltérő, új szemléletet kínál. Black (1990) szerint az alkalmazkodás a pszichológiai kényelem mértékét jelenti a fogadó ország különböző aspektusaival kapcsolatban. Ez a tapasztalat jelentősen hozzájárul a külföldi küldetés sikeréhez. Ennek ellentéte a kulturális sokk, amely Hofstede (2001) megfogalmazásában egy új környezet társadalmi és fizikai hatására kialakult pszichológiai dezorientáció, amit egy másik kultúra jeleinek meg-nem- értése vagy félreértése okozott. A kulturális alkalmazkodás jelenleg az egyik legnagyobb kihívás, amellyel a nemzetközi szinten működő szervezetek és emberek szembesülnek. A kulturális intelligenciát (CQ) általában a hatékony kultúrák közötti kompetenciaként határozzák meg, ami azt jelenti, hogy tisztában vagyunk a saját és más kultúrákkal, ezért ezek az interakciók sikeresebbek Johnson, J. P., Lenartowicz, T. & Apud, S, 2016, Thomas, D. C et al., 2008)



1. ábra: Black et al. (1991:303) nemzetközi alkalmazkodás modelljének „in-country” (célállomás) része

Forrás: Black et al. (1991) 303.o.

Bemutatjuk Black, Mendenhall és Oddou (Black et al., 1991) nemzetközi alkalmazkodás modelljét (Model of International Adjustment), mivel Bhaskar-Shrinivas és szerzőtársai (2005) is rámutattak, hogy ez a modell a legbefolyásosabb és leggyakrabban hivatkozott modell. Reynolds (2005) hozzáteszi, hogy az expatriáció jelenségének új elméleti megközelítései a modell „megerősítésére és kiterjesztésére” törekedtek.

Black, Mendenhall és Oddou (Black et al., 1991) modellje különbséget tesz a kiköltözés előtti és a helyszíni, azaz a fogadó országban belüli alkalmazkodás között. A korai alkalmazkodás olyan tényezőkből tevődik össze, amelyek megelőzik a kivándorlást, és elősegítik a célországban való alkalmazkodást, mint például a jelöltek kiválasztása interkulturális készségek (mobilitás, nyelvtudás) alapján, valamint a jelölt általános felkészítése az indulás előtt, olyan interkulturális képzésen keresztül, amelynek során információkat kap a fogadó országról. Az első részt/időszakot befolyásolják a kivándorlók egyéni vonatkozásai – a korábbi képzés és a korábbi tapasztalatok, amelyek megakadályozhatják az irreális elvárások kialakulását –, továbbá a szervezeti szempontok, amelyek középpontjában a megfelelő kiválasztási kritériumok és mechanizmusok vannak.

A modell második („in-country”) része, a fogadó országban történő alkalmazkodás (lásd 1. ábra), három fő összetevőből áll:

- munkavégzés igazítása (munka tevékenységekkel kapcsolatos kényelem),
- együttműködési, kapcsolati alkalmazkodás (kényelem a helyiekkel való társas kapcsolatokban), és
- általános alkalmazkodás (kényelem a mindennapi élet kultúrájával és szokásaival kapcsolatban).

A modell szerint a fogadó ország alkalmazkodásának dimenzióit olyan elemek is befolyásolják, mint az új kulturális környezet megfelelő érzékelése, a külföldön élő személy a munkája elvégzéséhez szükséges autonómia mértéke, az alkalmazkodás, valamint a család, különösen a házastárs, valamint a cég által az új alkalmazottnak kínált logisztika. Chew és szerzőtársai (Chew, Elaine Y. T et al., 2021) a fenti modell (Alkalmazkodás mértékének) elemeit felhasználva empirikus kutatásuk alapján kiemelik a kultúrák közvetítő szerepét, amelyhez elengedhetetlen a megfelelő szintű kulturális intelligencia.

Black és szerzőtársai (Black et al., 1991) szerint a külföldre költözők kulturális alkalmazkodásának folyamatát az elbűvöléstől a sokkon, vagy negatívizmuson át, az alkalmazkodásig és az integrációig terjedő, alábbi szakaszok jellemzik:

1. Varázslat: „Nászútnak” is nevezik, ahol a külföldről érkezőt a célországba érkezéskor elvarázsolja az új és más.
2. Szélsőséges negatívizmus: A mindennapi életben a különbségek és a kultúrák közötti ütközések kezelésének nehézségei általában a kiábrándultság és a választással való elégedetlenség fázisával is járnak.
3. Integráció: A nehézségek és a kulturális sokk leküzdése, az egyén alkalmazkodik, megszokja az új környezetet, beilleszkedik az új világba.
4. Repatriálás, visszatérő sokk. A beilleszkedési szakasz után nem biztos, hogy a dolgozó és családja kívánsága, hogy visszatérjenek. A szakmai tevékenységükbe

való visszailleszkedés után esetleg nem értékelik nemzetközi tapasztalattal megszerzett képességeiket, vagy ami még rosszabb, visszatérnek ugyanahhoz a funkcióhoz, mint korábban.

Mindezek alapján empirikus kutatásunkban mi is támaszkodtunk erre a modellre, különösen az ábrázolt „in-country”-részére.

3 Az empirikus kutatás

3.1 Célok és szempontok

Kutatásunk célja a HR szerepének bemutatása a külföldiek integrálódási folyamatában. Fontos a HR-menedzserek érzékenysége a külföldi munkavállalók kihívásaira, valamint a szervezet stratégiai küldetésének alapján elfogadott politikák megfelelése a külföldi munkavállalók (és családtagjainak) integrálási folyamatában. Alapvető fontosságú, hogy a HR terület összefogja a kivándorlás két oldalát: a cég célját és a külföldön élők (és családjaik) személyes tapasztalatait az új kultúrához való alkalmazkodás kihívásaival szemben. Így még inkább felértékelődik az a gondolat, hogy az ország-váltás sikere nagymértékben a HR terület felelőssége.

3.2 Módszertan

A kutatást kvalitatívnek szántuk, mert az volt a célunk, hogy nagyon pontos képet, mély megértést kapjunk a Magyarországra érkező brazilok tényleges igényeiről. Mivel azonban Covid időket éltünk, és a személyes találkozás nem ajánlott, a kérdőívet úgy alakítottuk ki, hogy ne csak kvantitatív adatokat mutasson, hanem egy távoli interjút is szimuláljon. Ez az oka annak, hogy az összesen 30 kérdésből 6 nyitott volt. Ily módon a kutatásban kvantitatív és kvalitatív elemeket mutatva, kombinált módszertant használtunk.

A hagyományos kvantitatív módszerek a számszerű adatok és tények valóságát tükrözik. Ettől a víziótól eltávolodás figyelhető meg az úgynevezett vegyes módszerek fejlődése irányába, tehát az értelmezési megközelítések és a cselekvés jelentésére helyezik a hangsúlyt, nem csak a számokra (Age, L. J, 2011).

Az interjú szerkezete a vonatkozó szakirodalomra épült, valamint az interkulturális alkalmazkodási modell befogadó országában tapasztalható alkalmazkodás három dimenzióját kutatva Balck et al. (Black et al., 1991) nemzetközi alkalmazkodás modelljének alapján. Így három elemzési kategóriát határoztunk meg: általános alkalmazkodást, interakciós alkalmazkodást és

munkahelyi alkalmazkodást. Az adatelemzés egy másik kategóriát is feltárt: a kivándorlók álláspontját a HR teljesítményének megértésében az interkulturális alkalmazkodás kezelésével kapcsolatban a fogadó országban.

Az első rész az adatgyűjtés előkészítése volt. 2022-ben húsz olyan külföldivel (az alkalmazottak és az eltartottak/házastársak közül) kerültünk kapcsolatba, akik (közvetlenül, vagy közvetve) Magyarországon található multinacionális cégekkel állnak kapcsolatban. Ebből öten azt állították, hogy nincs idejük a kutatásra, öten pedig nem válaszoltak. Az e-mailre válaszolók (tízen) egy kérdőívet kaptak kitöltésre, és utána interjút is készítettünk. Ez az első kapcsolatfelvétel hasznos volt a végül alkalmazott kérdőív kidolgozásához.

A kutatás második része során a kérdőívet közösségi média platformon (Facebook) keresztül juttattuk el a válaszadókhoz, ahol több csoport is létezik, köztük néhány csak a Magyarországon élő brazilok számára. A kérdőíves módszer előnye, hogy nagyobb közönséget tud elérni, és gyorsabban teljesíthető volt, így jobb mintát adva a kutatáshoz. Célunk az volt, hogy mélyreható ismereteket szerezzünk a HR olyan speciális területéről, amely a befogadó országban a külföldiek interkulturális alkalmazkodásának menedzselésében betöltött szerepével kapcsolatos. A kérdőívet portugál nyelven készítettük el, így minden érintett brazil válaszolhatott.

Az adatok elemzése tematikus elemzési technikával történt. Az első lépés az adatok leolvasása volt, hogy megértsük annak legáltalánosabb jelentését. Ezután azonosításra kerültek azok a jelentésegységek, amelyek egy kategóriát és annak tulajdonságait származtatták, valamint megerősítették a modell alapján megállapított kategóriákat. A következő lépésben a témákat integráltuk a HR tevékenységek jobb megismerése érdekében.

3.3 A minta

A kérdőívet 122 fő töltötte ki, valamennyien Magyarországon élő brazilok. Ebből azonban csak azoknak a válaszait vesszük figyelembe, akik akár munkavállalóként, akár a munkavállalót kísérő családjaként érkeztek Magyarországra (79 válaszadó – az összes 97,6%-a). A továbbiakban az ő adataikkal foglalkozunk. Ez a létszám nagyban csökkenti az igénybe vehető statisztikai módszerek tárházát. Kutatásunk korlátja tehát az alacsony elemszám, ami az eredmények általánosítását limitálja.

A 79 válaszadó 71%-a nő, 29%-a férfi. A nagy többség (77%) 25-35 év közötti, és a második legnagyobb korcsoport, 35-45 évesek, 15 %-ot tesz ki.

3.4 Eredmények

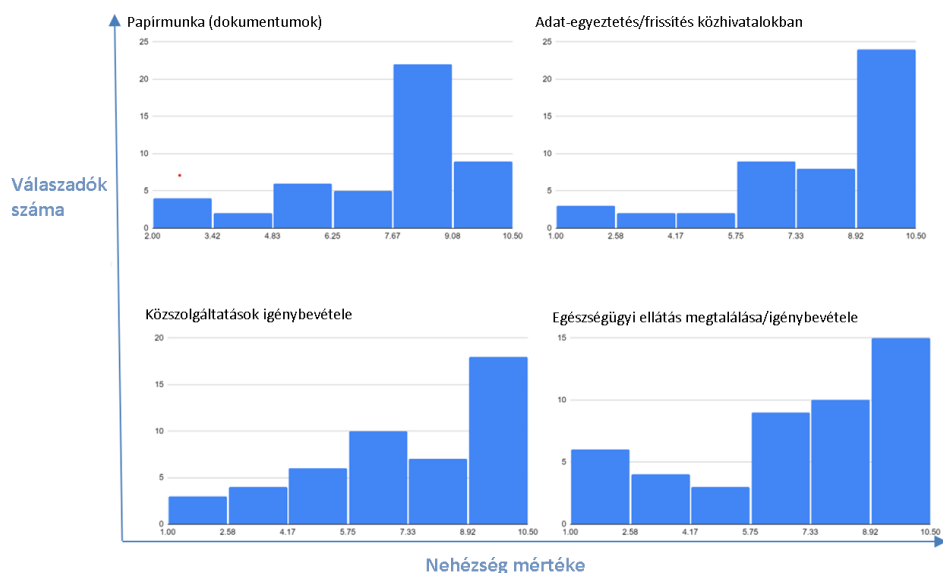
A felmérés során összegyűjtött adatokat a bemutatott modell (Black et al., 1991) szerint elemeztük, és az eredményeket a modellben leírt adaptációs kategóriákba osztottuk. A korai (kiutazás előtti) alkalmazkodás kategóriájában három témát azonosítottunk: technikai készségek alapján történő kiválasztás, indulás előtti interkulturális képzés, valamint a globális mobilitáshoz való pozitív attitűd. A külföldre való kiválasztás általában a munkakör technikai kompetenciájának kritériuma alapján történik, nem pedig az interkulturális kompetenciákon. Amikor nemzetközi munka- és megélhetési lehetőséget keresnek, a kivándorolt brazilok általában nem kérdezik meg eléggé, hogy ez a változás milyen kihívásokkal és nehézségekkel jár, és azonnal elfogadják a célállomást, a feltételeket, és a juttatásokat. A brazil emigránsok általában pozitívan viszonyulnak a nemzetközi megbízásokhoz.

Tapasztalataink szerint kevés az interkulturális képzés a külföldre induló jelöltek számára, ha mégis van ilyen képzés, az rendszertelen, tartalma általános és többnyire az idegen nyelvekre összpontosít. Ahelyett, hogy hivatalos tájékoztatást és megfelelő képzést kaptak volna az őket felvevő cégtől, a válaszadók által korábban leírt információk többsége családon és barátokon, vagy akár közösségi média csoportokon keresztül származott, ami szintén hasznos, de nem érinti a munkahelyük által alkalmazott technikai kérdéseket.

„A munkáltató beszélt a budapesti életről, és arról, hogy hogyan boldogulok magyar nyelvtudás nélkül.” (E. F., 25-35 éves, 4-5 éve él Magyarországon)

A modell második része, a (in-country) fogadó országban történő alkalmazkodás első dimenziója az általános alkalmazkodás, az általános kényelem érzete. A válaszok alapján úgy tűnik, a vállalatok nem támogatták olyan politikák és gyakorlatok elfogadását, amelyek segítenék a külföldiek szocializációját a fogadó országban. Amint a felmérésből kiderül, a legtöbb külföldinek nagyobb nehézségei vannak a közszolgáltatások igénybevételével, valamint a kórházak és a közhivatalok bürokráciájában. (Lásd 2. ábra. A kutatás ábráin, 2-4. ábra, a válaszadók 10-fokozatú Likert-skálán adott válaszai láthatók.)

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2022/2. kötet
Globális reakciók, lokális akciók a gazdaság rezilienciájának erősítéséhez



2. ábra: Az általános alkalmazkodás nehézségei

Forrás: Saját szerkesztés

Ami az interakciós alkalmazkodást illeti, az interaktivitás elindításának és fenntartásának legnagyobb akadálya a nyelvi akadály. A Magyarországon élő brazilok számára tehát a nyelv jelenti az elsődleges akadályt. A cégek többsége ugyan kínál nyelvtanfolyamot az érdeklődő külföldieknek, de hosszú az út, amíg megtanulnak magyarul beszélni. A válaszadók közül csak kevesen rendelkeznek magyar gyökerekkel, és még ezek a válaszadók sem tudtak társalgási szinten magyarul. A nyelvi akadály nagy-mértékben megnehezíti a munkakörnyezeten kívüli minden interakciót (lásd 3. ábra).

Hiányzik néhány tipp a teendőkről, illetve az alapvető hasznos szavak és kifejezések listája. A HR távolsága a külföldön élők személyes és társadalmi életétől nem kedvez a helyi kultúrához való alkalmazkodásnak. Black és szerzőtársai (Black et al., 1991) szintén azt látják fő kudarcnak, hogy a kivándorló és családja nem alkalmazkodik a befogadó ország kultúrájához.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2022/2. kötet
Globális reakciók, lokális akciók a gazdaság rezilienciájának erősítéséhez



3. ábra: Az interakciós alkalmazkodás nehézségei

Forrás: Saját szerkesztés

Köztudott, hogy a külföldi munkavállalók nehezen találnak barátságot a munkakörnyezeten kívül, bár a brazilok általában könnyen elvegyülnek, és pozitívan viszonyulnak az élet nehézségeihez. A résztvevők úgy gondolják, hogy a vállalat interakciós alkalmazkodással kapcsolatos felelőssége a juttatások és gyakorlati útmutatások, logisztikai támogatás révén megvalósul, bár többen felismerik, hogy a vállalatnak más területeken is támogatást kellene nyújtania:

„Az előkészítés: mondjuk, felkészíteni az embert egy új kultúrára, a különbségekre; és amikor már itt van, állhatna rendelkezésére egy támogató csoport, vagy egy pszichológus, aki segítene az adaptációban, illetve egy szakember, aki eligazodik a törvényekben, néhány jellemző nehézségben: vízum, iskola, okmányok, szerződés...” (S. P., 35-45 éves, több mint 10 éve Magyarországon él).

„Úgy gondolom, hogy a cégek készíthetnének olyan füzeteket, amelyek segítenek megérteni a folyamatokat, és alapvető tanácsokat Magyarországról, mint a közlekedés, a közegészségügy, a fizetendő adók, a gyermekvállalási segélyek, az oktatás stb.” (A. M., 35-45 éves, 4-5 éve Magyarországon él).

Kissé ellentmondásos, ahogy a HR értelmezi a vállalat és a külföldiek részvételét a témában. Úgy tűnik, hogy a szervezet csak a logisztikai és jogi részekre figyel.

A munkahelyi alkalmazkodás kategóriája három témát ölel fel: formális információk keresése a szervezeti célokról; a fő kulturális különbségekre vonatkozó iránymutatások; és az érintett szakterület felelőssége. A HR teljesítménye átfogónak bizonyult az alkalmazottak kényelmének előmozdításában az új munkakörben, vagy általában a kommunikációban. A kutatás azt mutatja, hogy a munka során a külföldiek számára a legnagyobb nehézséget az jelenti, amikor megpróbálnak beilleszkedni a csapatba (lásd 4. ábra).

„Magyarországra érkezésem után két hónappal kezdtem el dolgozni egy multinacionális cégnél, amelynek hivatalos nyelve az angol, de ha a csapatom meghív engem és egy másik külföldit találkozókra, és az esetek 80%-ában magyarul beszélnek, pedig jelezzük, hogy nincs nyelvtudásunk.” (L. S., 25-35 év, 1 éve Magyarországon él).



4. ábra: A munkahelyi alkalmazkodás nehézsége
Forrás: Saját szerkesztés

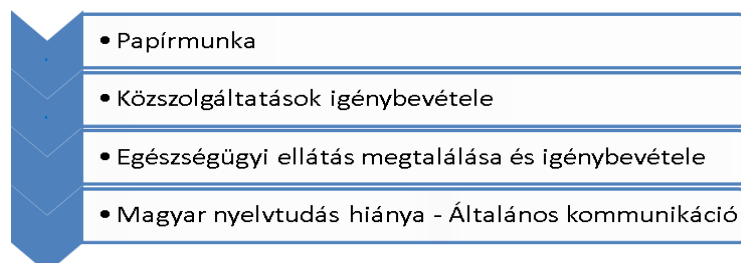
Mivel a vállalati menedzsment középpontjában a célok és az eredmények állnak, amelyeket szinte mindig matematikai számítások képviselnek, a munkavállalók szubjektivitásával kapcsolatos politikák fontosságát is meg kell érteniük a cégeknek, mivel a szubjektív szempontok hatják át a konkrét globális mobilitásokat, de ez jelenleg nem a HR-szakemberek hatáskörébe tartozik.

Következtetések

Az összegyűjtött adatokból egyértelműen látszik, hogy az őket Magyarországra hozó cég HR csapatától – ritka kivételektől eltekintve – alig kaptak érdemi információt, segítséget. A külföldi munkavállalók jelezték, hogy a HR-esek általában nincsenek tisztában az ország-váltás lényegi problémáival. Hajlamosak hitelteleníteni a bejelentett problémákat, valamint a munkavállalók által kért támogatást, és a külföldi munkavállalást önmagában előléptetesként kezelik. A HR teljesítményét illetően a kutatás rámutat arra, hogy a menedzsment erősen a logisztikai támogatásra koncentrált, bár néha itt is kudarcot vall.

A válaszadók általános véleménye szerint a HR nem érti, vagy nem törődik azokkal a kihívásokkal (lásd 5.ábra), amelyek megoldás nélkül nagyobb problémákká nőhetnek. Hiszen ha az alapvető hivatali ügyeket nem tudják intézni, továbbá komoly nehézséget jelent egészségügyi ellátás igénybevétele, akkor tartós marad az idegenség érzete, az integrálódás folyamatának beindulása helyett.

Ha a multinacionális vállalat globális mobilitást választ, nem lehet zárt politikákkal dolgoznia. Mivel a különböző országokban eltérő szabályok érvényesülnek, a cégeknek minden esetben elemezniük kell, hogy milyen szükségletei vannak a külföldön élő személynek és családjának, és igyekezniük kell a lehető legjobban kielégíteni. Ez felelősségérzetről, az elkötelezettségről tanúskodna, és hatékonyá tenné a szervezeten belüli menedzsment tevékenységeket.



5. ábra: A beilleszkedés legnagyobb nehézségei a brazil válaszadók szerint

Forrás: Saját szerkesztés

Tripathi et al. (2022) szintén hangsúlyozza, hogy a rugalmasság, a közösségi háló, valamint a szervezet, és a család támogatása hogyan segíthet enyhíteni a stressz káros hatásait a kivándorlás után. Emellett a szerzők a COVID-19 miatt kialakult helyzeteket szem előtt tartva rávilágítottak a virtuális együttműködés elengedhetlenségére a külföldön élők teljesítményének javításában.

Kutatásunk a fizikailag Magyarországon élő képzett brazilokat és családtagjaikat vizsgálta. Eredményeink alapján részletes, praktikus információk nyújtását javasoljuk a célországról már a kiutazás eldöntése előtt, amelyek túllépnek a közhelyeken és a városi legendákon, hiszen a családok egy teljesen idegen környezetbe érkeznek majd. Ha a munkavállaló és/vagy családja nem érzi jól magát, valamint hosszú idő után sem találja a helyét, akkor nem lesz hatékony a munkája, és könnyen a visszatelepülés mellett dönt. A HR osztályoknak aktív szerepet kell vállalniuk nemcsak a szakmai toborzásban és kiválasztásban, hanem az általános tájékoztatásban is a célország társadalmi, kulturális viszonyairól, a legfontosabb bürokratikus szabályokról, az egészségügyi (és igény szerint az oktatási) rendszerről is. A kiválasztás után a célország nyelvét alap szinten javasolt megtanítani vállalati (vagy vállalat által fizetett) nyelvtanfolyamok keretében a dolgozónak és családtagjainak. Természetesen a közösségi média sokat segíthet a tapasztalatok megosztásában, de a szubjektív vélemények, történetek nem helyettesíthetik a hiteles tájékoztatást, amely a munkaadó feladata, amennyiben felelősséget érez a globális mobilitásban részt vevő alkalmazottai felé, illetve hatékonyan kívánja használni a globális mobilitásra fordított összegeket.

Érdeemes lenne megvizsgálni, hogyan érzik magukat a Magyarországon dolgozó más nemzetiségű külföldiek. Kérdés, hogy a kulturális,- ill. földrajzi távolság nagysága, mértéke mennyire befolyásolja az integrálódás sikerét. A brazilok általában rugalmasak, jól kezelik a nehézségeket, mégis nehéznek találták az itteni beilleszkedést. Egyáltalán mikortól, mennyi idő után, vagy mitől tekinthetjük sikeresnek az integrálódást. Cikkünk a problémákról szólt, de meg lehetne nézni a globális mobilitást a siker oldaláról is.

Köszönetnyilvánítás

A témafelvetésben és a kutatás megszervezésében nyújtott segítségért hálás köszönetet mond a szerző Martins Araújó Beserra, Meirelene-nek, aki brazil állampolgárként évekig élt Budapesten.

Hivatkozások

- [1] Age, L. J.: Grounded theory methodology: Positivism, hermeneutics, and pragmatism, The qualitative report. 1st, November, 2011.
- [2] Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J. and Dickmann, M.: Addressing international mobility confusion—developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 25 No. 16, 2014, pp. 2295-2318
- [3] Barak, M.E.M.: Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2016
- [4] Bhaskar-Shrivinas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., and Luk, D. M.: Inputbased and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions, Academy of Management Journal, April, 2005, pp. 257-281
- [5] Biron, Michal, Helen De Cier, Ingrid Fulmer, Cai-Hui (Veronica) Lin, Wolfgang Mayrhofer, Margarita Nyfoudi, Karin Sanders, Helen Shipton, Jian Min (James) Sun: Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. Human Resource Management Review, vol 31, 100768, 2021
- [6] Black, J., Mendenhall, M. and Oddou, G.: TOWARD A COMPREHENSIVE MODEL OF INTERNATIONAL ADJUSTMENT: AN INTEGRATION OF MULTIPLE THEORETICAL PERSPECTIVES. Academy of Management Review, April, 1991, pp. 291-317
- [7] Black, J.: The Relationship of Personal Characteristics with the Adjustment of Japanese Expatriate Managers, Management International Review, Vol. 30, No. 2 (2nd Quarter, 1990), pp. 119-134
- [8] Chew, Elaine Y. T., Anjulee Ghurburn, Jane L. Y. Terspstra-Tong & Hasuli Kumarika Perera: Multiple intelligence and expatriate effectiveness: the mediating roles of cross-cultural adjustment, The International Journal of Human Resource Management, Volume 32, Issue 13, 2021, pp 2856-2888
- [9] Farashah, A. and Blomquist, T.: Organizational culture and cultural diversity: an explorative study of international skilled migrants in Swedish firms, Journal of Global Mobility, Vol. 9 No. 2, 2021, pp. 289-308

- [10] Hadeed, Salma A., Suzette Henry-Campbell: Expatriate Experiences and the Role HRD plays in Cultural Awareness in International Companies. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, Wiley, Vol 33, Issue 1, 2021, pp. 69-73
- [11] Hofstede, G.: *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 2001
- [12] Jeffery, R.: Where does HR come from? A brief history of the people profession, *People Management*, 29 September, 2021. Letöltve: <https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/where-hr-come-from-brief-history-people-profession#gref> (2022.03.10.)
- [13] Johnson, J. P., Lenartowicz, T. & Apud, S.: Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 2006, pp. 525–543
- [14] Lund, S. et al.: The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute, 18 February, 2021. Letöltve: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (2022.03.20.)
- [15] Martins, D. and Diaconescu, L. M.: Expatriates recruitment and selection for long-term international assignments in Portuguese companies, *Tékhné - Review of Applied Management Studies*, December, 2014, pp. 48-57
- [16] OECD (2019), *International Migration Outlook 2019*, OECD Publishing, Paris.
- [17] Reynolds, A. A.: An examination of the goodness-of-fit between the expatriate adjustment model and self-selecting expatriates, *Journal of Economic & Administrative Sciences*, 1st December, 2005
- [18] Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K., Lazarova, M. B.: Culture and intelligence: domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8, 2008, pp. 123–143.
- [19] Tripathi, C.M. and Singh, T.: Sailing through the COVID-19 pandemic: managing expatriates' psychological well-being and performance during natural crises, *Journal of Global Mobility*, Vol. 10 No. 2, 2022, pp. 192-208
- [20] *Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices*, Mercer, 2020. Letöltve: <https://mobilityexchange.mercer.com/international-assignments-survey> (2022.03.10.)