



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

AZ Y GENERÁCIÓ ÉS A NEMZETKÖZI KIKÜLDETÉSEK

Szabó Katalin – Tanyik Gabriella Edina – Csernák József

Összefoglalás

Tanulmányunk célja, hogy bepillantást adjunk az Y generáció nemzetközi kiküldetésekkel kapcsolatos motivációiról és elvárásairól. A témakörben rendelkezésre álló szakirodalom bemutatását követően a kérdőíves felmérésünk eredményeit mutatjuk be.

Nemzetközi kiküldetésnek nevezzük, amikor egy vállalat hazai munkavállalóját egy másik országban működő csoportcégehez küldi ki rövidebb-hosszabb időtartamra munkavégzés céljából, a kiküldött másképpen expatrióta. A nemzetközi kiküldetésekkel kapcsolatban eltérő elvárásokat támasztanak mind a munkáltatók, mind a munkavállalók. A helyzetet csak fokozza a munkaerőpiacon megjelenő fiatal Y generáció. Menedzselésük egyre több HR-innovációs kérdést vet fel. Kutatásunk eredményei azt mutatják, hogy a fiatal generáció tagjai nyitottak a külföldi munkavállalás felé, de a korábbi generációkhoz képest az Y generáció tagjai minél hamarabb szeretnének lehetőséget kapni külföldi munkavégzésre. A vállalatoknak tehát indokolt felkészülnie az Y generáció által generált új kihívásokra, és célszerű áttekinteniük a nemzetközi kiküldetésekre vonatkozó szabályzataikat és irányelveiket.

Kulcsszavak: multinacionális vállalat, külföldi kiküldöttek, expatrióták, Y generáció

JEL kód:M; M12; M54

Abstract

This study aims to give an insight into the motivations and expectations of Generation Y regarding international assignments. After review of relevant literature we are presenting some results of our research. In today's globalized world international assignments are particularly frequent. The word expat is generally used to refer to people who temporarily or permanently are sent to work in to a different country than the one they were born in or whose nationality they have. Employers and employees have different expectations about that, and generation Y requires new approaches and new HR innovations. In this paper we would like to give an opportunity to understand what motivates the young workers.

The results of our research show that member of the millennial generation are open to working abroad compared to previous generations. Generation Y would like to get a chance to gain experience abroad in earlier age. In our opinion companies should be prepared for the new challenges generated by Gen Y and should review their guidelines for international assignments.

Keywords: *multinational company, expat, international assignment, generation Y*

MARK:M; M12; M54

Bevezetés

A nemzetközi vállalatok szerepe jelentős korunk gazdasági és globalizációs folyamataiban. Simai (2008) úgy véli, hogy a globalizáció és a multinacionális vállalatok elterjedése között szoros a kapcsolat. Csath (2008) egyértelműen a globalizáció zászlóvivőinek nevezi a nemzetközi cégeket. A nemzetköziesedés, a globalizáció térhódításának eredményeképpen ma már egyre többen találkoznak az expatrióta kifejezéssel, amely alatt általában olyan munkavállalókat értünk, akik hosszabb vagy rövidebb ideig külföldön végeznek munkát. A vállalatok számára rendkívül fontos a nemzetközi kiküldetések eredményessége és az, hogy a résztvevők az ott-tartózkodásuk alatt megszerzett tudást és tapasztalatot később is kamatoztatni tudják itthon. A nemzetközi kiküldetések menedzselése tehát rendkívül fontos feladat, ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy kevés kutatás irányul erre a témakörre. Ezzel szemben napjainkban egyre nagyobb figyelem irányul a generációs különbségekre, különös tekintettel a munkahelyi kapcsolatokra. Számos tanulmány, könyv és újságcikk foglalkozik azzal, hogy a munkaerőpiacon egyre nagyobb létszámban megjelenő Y generáció milyen megváltozott elvárásokat támaszt a munkáltatókkal szemben, az őket megelőző generációkkal szemben. Ma már a cégek nem hagyhatják figyelmen kívül, hogy a különböző korosztályok képviselői ugyanazt a kérdést más nézőpontból közelítik meg, nem lehet őket ugyanazokkal az eszközökkel motiválni. Döntéseiket és vásárlói magatartásukat sok esetben teljesen eltérő jegyekkel lehet jellemezni. Az Y nemzedék tagjai már egy teljesen más világban nőttek fel, másképpen szocializálódtak. Tanulmányunkban arra keressük a választ, hogy az említett Y generáció milyen elvárásokat támaszt a multinacionális vállalatok felé a nemzetközi kiküldetésekkel kapcsolatban. Úgy gondoljuk, hogy a vállalatoknak indokolt felkészülnie az Y generáció által generált új kihívásokra, továbbá célszerű átalakítaniuk a nemzetközi kiküldetésekre vonatkozó szabályzatokat és irányelveket a sikeres jövőbeni kiküldetések érdekében, hogy azok jobban illeszkedjenek a fiatalabb munkaerő elvárásaihoz.

A külföldi kiküldöttek – expatrióták

A nemzetköziesedés folyamata modern értelemben véve az iparosodott országokban indult meg a XIX. században és terjedt el világszerte. A vállalatok nemzetközi tevékenységét, működését vizsgáló kutatások az 1950-es évektől kaptak egyre nagyobb figyelmet. Kezdetben a vállalatok nemzetköziesedésé-

nek okait és különböző formáit írták le, majd a figyelem később a külföldi tőkebefektetések révén kialakult multinacionális vállalatok irányába tolódott el (Czakó, 2010). A nemzetközi üzleti gazdaságtanhoz kapcsolódó elméletek, modellek és specifikus témakörök négy fő csoportba sorolhatók (Incze, 2012): a makrogazdasági irányultságú határokön átnyúló közvetlen tőkeáramlások magyarázata, a multinacionális vállalatok létezésének közgazdasági elméletei, a nemzetköziesedés folyamatának vizsgálata, valamint a multinacionális vállalatok vezetésének és szervezésének, a nemzetköziesedés szervezeti dimenzióinak a vizsgálata (nemzetközi menedzsment). Ez utóbbi csoportba soroljuk a külföldi kiküldetések kérdéskörét.

A külföldi kiküldöttek menedzselésének kérdései hívták fel elsőként a figyelmet a nemzeti és nemzetközi emberierőforrás-menedzsment különbségeire. Egy multinacionális vállalat nemcsak egy ország, hanem különböző országok munkavállalóit foglalkoztatja. A nemzetközi vállalatok az alábbi tipikus munkavállalói kategóriákat különböztetik meg (Poór, 2013):

1. Az anyaországbeli munkavállalók (angolul Parent Country National = PCN) jelentős része kizárólag az anyaországban dolgoznak. A globalizációs folyamatok eredményeként az anyaországi munkavállalók száma egyre csökken a multinacionális cégeken belül. E munkavállalók egy sajátos csoportját képezik az úgynevezett külföldi kiküldöttek (expatrióták), akik az egyik országból a másikba vándorolnak, ott pedig hosszabb-rövidebb távon a fogadó ország állandó lakosaivá válnak.

2. A külföldi cégek előszeretettel foglalkoztatnak külföldi kiküldötteként harmadik országbeli munkavállalókat (angolul Third Country National = TCN). Egy svéd nemzetközi vállalat például szívesen alkalmaz helyi leányvállalatainál a svéd kultúrához közelálló finn vezetőket. Az ázsiai cégek napjainkban egyre inkább európai vezetőket bíznak meg a kontinensen megtelepedett helyi leányvállalataiknak a vezetésére.

3. A leányvállalatoknál a helyiek (angolul Home Country National = HCN) alkotják a legnagyobb alkalmazotti csoportot.

Egy másik megközelítés szerint expatriótának vagy más néven nemzetközi kiküldötteknek tekintünk minden olyan munkavállalót, akit egy vállalat a saját hazájából egy másik országba küld dolgozni hosszabb vagy rövidebb időtartamra, ugyanakkor tervezi a munkavállaló hazatérését vagy további kiküldetését egy harmadik országba (Cascio, 1986). A szakirodalomban találkozhatunk a „nemzetközi menedzser” kifejezéssel is, ami olyan vezetőt takar, aki egy teljesen globális

szervezetnek dolgozik, és karrierje során különböző nemzetközi kiküldetéseken vesz részt (Edwards–Rees, 2006).

Napjainkban egyre többen döntenek úgy, hogy más országban próbálnak szerencsét, Magyarországon évről évre nő azok száma, akik külföldön vállalnak munkát. Fontos megjegyezni, hogy a külföldi munkavállalás különböző módokon valósulhat meg. Különbséget kell tennünk a külföldi munkavállalók és az expatrióták, azaz más néven nemzetközi kiküldöttek között. Külföldi munkavállalók alatt azokat az állampolgárokat értjük, akik hazájukat elhagyva egy olyan országban vállalnak munkát, ahol nem rendelkeznek állandó lakhellyel, és a külföldi munkavégzést nem egy anyaországbeli cég támogatja. Ezzel szemben az expatrióták saját országbeli vállalatok alkalmazásában állnak, akikről megfelelő támogatást kapnak a külföldi munkavállaláshoz. Abban ugyan hasonlóságot mutat a két csoport, hogy a nemzetközi kiküldöttek sem rendelkeznek állandó lakhellyel a fogadó országban, ugyanakkor fontos különbség, hogy az expatriótákat a vállalat támogatja a külföldi munkavégzésben, és a kiküldetés lejártá után általában új pozíciót biztosítanak a munkavállalónak (Ang et al., 2003).

A külföldi kiküldetések

Fontos megvizsgálni a kiküldetés természetét és hosszúságát. Egy pár hónapos kiküldetés például sokkal kevesebb felkészülést igényel, és nem változtatja meg gyökeresen a kiküldött életét úgy, mint például egy hároméves kiküldetés. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy a kiküldöttek nem mindig ugyanolyan okokból fogadják el a külföldi megbízást, a munkavállaló leggyakoribb motivációi a következők (Edwards–Rees, 2006):

- *Karriercélok segítése*: egyes munkavállalók abban reménykednek, hogy a nemzetközi kiküldetés pozitív irányba mozdítja otthoni karrierjüket, illetve hozzáadott értéket jelent majd a munkaerőpiacon.
- *Pénzügyi ösztönzők*: más munkavállalókat leginkább a kiküldetés során kapott díjazás, illetve juttatások motiválnak.
- *Térség/ország iránti érdeklődés*: találunk olyan munkavállalókat, akiket korábbi tapasztalataik vagy az adott ország iránti érdeklődésük ösztönöz a kiküldetés elfogadására.
- *Utazás iránti érdeklődés*: főként a fiatal (25–35), egyedülálló vagy friss kapcsolatban élő, gyermektelen munkavállalók azok, akik a szakmai fejlődés mellett a kiküldetésben a szórakozás és izgalmas „kaland” lehetőségét is látják.

A munkáltató oldaláról vizsgálva kitűnik, hogy különböző okai lehetnek annak, hogy a vállalatok nemzetközi kiküldetésre küldik munkavállalóikat. A külföldi kiküldöttek foglalkoztatásának egyik leggyakoribb indoka a szükséges szakértelem hiánya az adott országban. Különösen a fejlődő országokban jellemző, hogy új termék, folyamat vagy technológia bevezetésekor külföldi szakember látja el a legfontosabb feladatokat, mivel a munkakör betöltésére nem sikerül megfelelően képezett helyi munkaerőt alkalmazni. Máskor a kiküldöttek ellenőrző szerepkört látnak el, és felügyelik az adott leányvállalat folyamatainak és működésének hatékonyságát. Egyes esetekben pedig személyzetfejlesztési céllal delegálnak vezetőket más országokba, hiszen az ilyen kiküldetések nagymértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy a kiküldöttek jobban megismerjék a vállalati kultúrát, és fejlesszék vezetői készségeiket (Poór, 2006).

Az emberi erőforrás menedzselése szempontjából fontos kiemelni a kiküldetés előkészületi munkálatait, és a kiküldött körülmények felkészítését. Ennek hiányában a kiküldetés kudarcának nagy az esélye, ezért már az első szakaszban a kiküldetésre felkért munkatársak kiválasztását alapos tervezésnek indokolt megelőznie (Kozma, 2010). Az expatrióták toborzása, kiválasztása során nagy figyelmet célszerű fordítani a leendő kiküldött magánéletére, azon belül családi szükségleteire, mivel nemcsak az alkalmazottat, a leendő kiküldöttet kell ismerni, hanem családjának igényeit is. Ennek jelentőségére az hívta fel a figyelmet, hogy számos esetben a külföldi kiküldöttek sikertelenségét nem a kiküldött elégtelen munkája, hanem családtagjainak beilleszkedési, munkahegykeresési problémái okozták. Ezért a nemzetközi cégek igen nagy hangsúlyt helyeznek a kiválasztásnál a családtagokra és azok esetleges sajátos igényeire is. A kiküldetést vállaló alkalmazottak munkáját számos tényező befolyásolja, ráadásul különféle nehézségekkel kell megküzdeniük, mint például:

- az otthoni és meghitt családi együttlétek rendszeres megszakítása,
- a munkahelyszínek gyakori változása,
- az állandó utazásból adódó probléma és nehézség,
- az állandó stresszből adódó egészségügyi probléma,
- eltérő kultúrákhoz való alkalmazkodás (Poór, 2013).

Poór (2013) úgy fogalmaz, hogy a nemzetközi kiküldöttek további sikertelenségét okozhatják a fogadó ország környezetének speciális rizikófaktorai (pl. külföldiek kirablása, túszejtése), ahol egy-egy kiküldetés során dolgoznak.

Sokáig ebben a tekintetben élen jártak a harmadik világ egyes országai, míg 2001. szeptember 11. után ez a kérdés is új megvilágításba került. Az is előfordulhat, hogy a külföldi kiküldötteket a helyi munkaadók megalázzák vagy esetlegesen bántalmazzák a világ különböző régióiban. Az életmód, az élet-színvonal, a megélhetési költségek és az egészségügyi követelmények eltérőek a fogadó országban az anyaországi vagy harmadik országbeli munkavállalók számára, ezért elengedhetetlen, hogy a HR-osztály különös gondossággal járjon el a kiküldetés megszervezésénél. A HR-osztálynak fel kell készítenie a külföldre távozó dolgozókat arra, hogy megértsék a fogadó ország körülményeit, sajátos problémáit és azok kezelését. Ebben a tekintetben a HR-munkatársak „nemzetközi HR-szolgáltatásként” biztosítják és koordinálják a külföldi kiküldetést (Dowling et al., 2009). Simai (2008) szerint „a nemzetközi társaságok emberi erőforrás menedzsmentjének központi jelentőségű feladata annak meghatározása is, hogy nemzetközi hálózatukban, leányvállalataiknál milyen pozíciót töltsenek be a menedzsmentben a helyi szakemberek, s mit tartsanak fenn a külföldieknek”.

A globalizációnak köszönhetően a vállalatoknak minden eddiginél fontosabb a mobilis munkavállalók biztosítása. A megfelelő embereket a megfelelő helyre és megfelelő időtartamra küldeni azonban nem egyszerű. A korábbiakban összefoglaltak értelmében sok tényezőt kell figyelembe venni, a kiküldetés típusát és díjazását, a munkaerőbe és munkahelybe történő beruházás nagyságát vagy a szakmai, kulturális és családi oldalról érkező nyomást, amely még a legfelkészültebb cégeket is gyakran kihívás elé állítja.

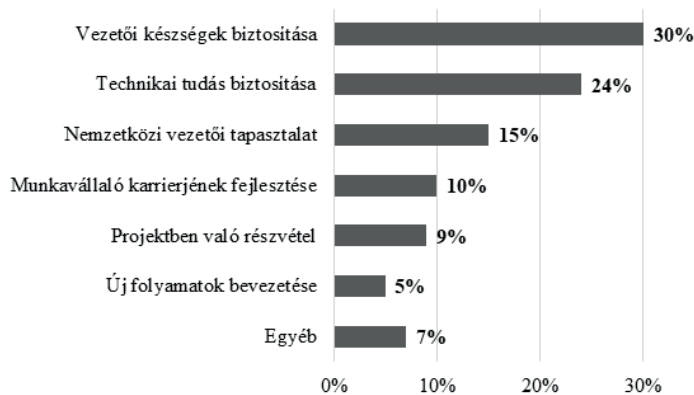
A PwC 2010-ben készített egy tanulmányt, mely a Talent Mobility 2020 nevet kapta. Ebben a szakértők a nemzetközi kiküldetéseket két fő szakaszra bontják, sőt egy lehetséges új korszakát pedig előrevetítik:

1. Első szakasz (1970–1990): A nemzetközi kiküldetések leginkább amerikai vagy európai nagyvállalatoknál fordultak elő. A cégek általában a központjukból küldtek vezetőket a világ más tájaira, hogy ott a leányvállalatok különböző részlegeit működtessék. Legfőképp az USA-ból Európába történő mozgások voltak jellemzőek, de az olaj- és gázkitermelő, valamint a bányászati vállalatok a nyersanyagok lelőhelyétől függően a világ távoli zugaiba is küldtek embereket külföldi megbízatásra. A kiküldetés ideje általában kettőtől három évig terjedt és vonzó expat juttatási csomagokkal ösztönözték a kiküldötteket (expat: olyan ember, aki szülőhazáján kívül él).

2. Második szakasz (1990–2010): A globálisan mobilis tehetségek iránti kereslet nőtt, mert az új piacok új vásárlóerőt jelentettek, és annak a lehetőségét, hogy a vállalatok alacsonyabb költséggel tudnak gyártani. A legtöbb kiküldetés még mindig Nyugatról Keletre történt, de a vállalatok egyre inkább kezdték kiaknázni a fejlődő országok gazdag tehetségbázisát, különösen Indiáét.
3. Harmadik szakasz (2020-tól): A felmérés a globális mobilitás további növekedését valószínűsíti a jövőben, de az előrejelzések szerint 2020-ra a kiküldetéseknek csak egy kis száma testesíti majd meg a hagyományosnak ítélt kiküldetést, amely rendkívül gazdag juttatásokat nyújt a kiküldött részére.

A Brookfield Global Relocation Services Ltd. minden évben elkészíti a globális mobilitási trendekről szóló felmérést. A legújabb, 2016-ban készült kutatásuk során 163 nemzetközi vállalatot kérdeztek meg. A kapott eredmények azt mutatják, hogy jelenleg a nemzetközi kiküldetések menedzselése a legtöbb vállalatnál nem része a karriermenedzsment-folyamatnak. Ugyanakkor egyre több cég ismeri fel, hogy a tehetségmenedzsment összehangolása a nemzetközi kiküldetésekre vonatkozó stratégiával hozzájárul a kulcsfontosságú tehetségek szervezethez történő vonzásához, fejlesztéséhez és megtartásához.

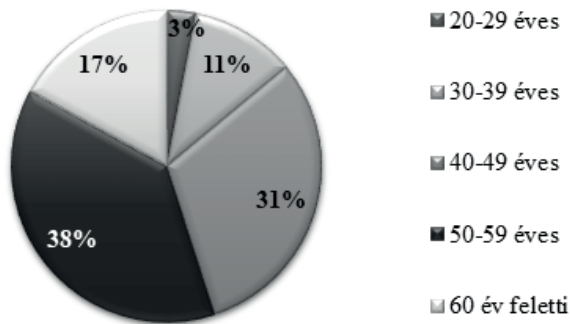
A kiküldetések célját vizsgálva azt láthatjuk, hogy elsősorban a vezetői (30%) vagy a technikai (24%) tudás hiánya miatt van szükség munkavállalók országok közötti mozgására (1. ábra). Ezt követi a nemzetközi vezetői tapasztalat biztosítása (15%), illetve a munkavállaló karrierjének fejlesztése (10%).



1. ábra: Kiküldetések céljainak megoszlása

Forrás: Brookfield Global Relocation Services (2016) alapján saját szerkesztés

A kiküldöttek összetételét tekintve azt mondhatjuk, hogy jelenleg a kiküldöttek legnagyobb csoportját a 40–49 éves munkavállalók teszik ki (38%), őket követi a 30–39 éves korosztály (31%), míg a 20 és 29 éves közötti fiatalok aránya mindössze 11% (2. ábra).



2. ábra: Kiküldöttek életkor szerinti eloszlása

Forrás: Brookfield Global Relocation Services (2016) alapján saját szerkesztés

Az Y generáció

A nemzetközi kiküldetéseket jellemző eltérő és változatos körülmények különböző elvárásokat támasztanak mind a munkáltató, mind a munkavállaló részéről. Egy dolog azonban minden kiküldetésben közös, ez pedig a magas költség, ugyanis expatrióták alkalmazásakor a vállalatoknak komoly költséggel kell számolniuk, a hosszabb kiküldetések nagy anyagi megterheléssel járnak a szervezetek számára. Egy kiküldetés közvetlen költségei akár háromszor, míg más felmérések szerint akár négyszer-öttször magasabb költséggel járnak, mint egy helyi vezető alkalmazása (Guzzo, 1997). A magas költségek mellett a kiválasztás folyamatában új elemek jelentek meg az utóbbi években. A munkaerőpiac fiatalabb generációi már számos meglepetést okoztak a munkaadóknak, menedzselésük új megközelítést igényel.

Egyre több kutatás foglalkozik a generációs különbségek témakörével, különös tekintettel a munkahelyi kapcsolatokra. A szakirodalomban legelterjedtebb felfogás szerint megkülönböztethetjük egymástól a veteránokat, a „Baby Boom” generációt, az X, az Y és a Z generációt. Az egyes generációkhoz az alábbi korosztályok tagjai tartoznak Szlávicz és Szretykó (2012) osztályozása alapján:

- A *veteránok* csoportjába tartoznak a II. világháború előtt születettek.
- A *Baby Boom* generáció tagjainak azokat tekintjük, akik 1946 és 1960 között látták meg a napvilágot.
- Az *X generációt* az 1960 és az 1980 között születettek alkotják.
- Az *Y generáció* megnevezés az 1981 és 2000 között született fiataloké.
- A *Z generációhoz* pedig a 2001 év után születettek tartoznak.

Napjainkban a laposabb szervezeti struktúrák következtében egyre jellemzőbb, hogy eltérő életkorú személyek dolgoznak egymás mellett. A globalizáció nagyfokú adaptációs készségeket követel a vállalatoktól, amelyben a sokszínűség nagy szerepet játszik (Zubány, 2008). A cégeknek fontos figyelembe venniük, hogy az eltérő generációk tagjai különböző elvárásokat támasztanak a munkáltatójukkal szemben, és különböző módon lehet őket motiválni.

A veteránok szemében a kemény munka és az elkötelezettség jelenti az értéket. Ők pályafutásuk során általában egy vagy két helyen dolgoztak. Motiválásukhoz fontos munkájuk elismerése, illetve a stabilitás biztosítása. A „Baby Boom” nemzedék tagjai a kevésbé hierarchikus rendszereket kedvelik. Szeretnek csapatban dolgozni, és nyitottabbak a fiatalok felé. Ösztönzésükhöz elen-

gedhetetlen a személyes kapcsolatok kialakítása és erőfeszítéseik elismerése. Ez a korosztály adja a mai vezetői réteg alapját.

Az X generáció tagjaira jellemző, hogy magabiztosak, önállóak, és könnyen alkalmazkodnak a változásokhoz. Ösztönzőleg hat rájuk, ha egyszerre több feladatot kell ellátniuk, és igénylik a folyamatos visszajelzést. Az Y generáció tagjai a korábbi generációkhoz képest nemcsak elfogadni próbálják a sokszínűséget, hanem ebben nevelkedtek. Rendkívüli kreativitás jellemzi őket. Munkahelyükön rugalmas feltételekre vágnak, megtartásuk a munkaadók számára igazi kihívást jelent (Zubány, 2008).

Az előrejelzések szerint 2025-re a globális munkaerő 75%-át teszik majd ki az Y generáció tagjai, és egy sor egyedülálló elvárást állítanak a cégekkel szemben a munkahelyek vonzóvá tétele, az elköteleződés és a megtartás tekintetében (Deloitte, 2014). Ebből kifolyólag a HR-funkció egyik fő feladata, azaz a tehetségek megszerzése a vállalat számára nehezebb és kritikusabb, mint valaha. Mivel a vállalatoknak határokon át kell mozgatni a munkavállalókat a globális növekedés érdekében, a globális mobilitás menedzselése nagy szerepet játszik siker elérésében. Az Y generáció tagjai közül többen gondolják úgy, hogy egy nemzetközi kiküldetés része az ideális karrierútjuknak, és 71%-uk szeretne külföldön dolgozni karrierje valamely állomásán (PwC, 2013). Míg a korábbi generációkra jellemző volt, hogy egy nemzetközi kiküldetés elfogadását legfőképpen az anyagi megfontolások vezérelték, addig az Y generáció legfőbb mozgatórugói nem csak az anyagi juttatások. Az millenáris korosztály tagjai minden korábbi generációnál nyitottabbak a kiküldetésekre, és azt fontos állomásnak tekintik a saját fejlődésük érdekében. Nem szeretnének olyan sokat várni nemzetközi kiküldetésre, és gyakran már azelőtt a külföldi munkalehetőségekről érdeklődnek, hogy egyáltalán felvételt nyertek volna a vállalathoz (Netexpat, 2015).

A cégeknek a jövőben sokkal kifinomultabb és összetettebb mobilitási stratégiát célszerű kialakítani annak érdekében, hogy menedzselni tudják a különböző generációkat képviselő munkavállalók eltérő igényeit és elvárásait a kiküldetésekkel kapcsolatban. A Baby Boom generáció tagjai már elérték karriercéljaik nagy részét, de – köszönhetően a hosszabb várható élettartamnak – tovább jelen szeretnének lenni a munkaerőpiacon. Legfőbb motivációjuk egy kiküldetés elfogadásakor az anyagi juttatás, így számukra a hagyományos expat csomag a megfelelő. Az X generáció tagjai rangidőn alapuló munkaköröket szeretnének betölteni, és megválogatják, milyen kiküldetést hajlandóak

elfogadni. Kétségeik lehetnek a nyugdíjjogosultságuk fenntartásával, valamint fontos számukra gyerekeik megfelelő iskoláztatásának biztosítása. Számukra a hagyományos, hosszú távú kiküldetések, esetleg az ingázással járó „Commuter” kiküldetések jöhetnek számításba. Ezzel szemben az Y generáció képviselői a munkahelyet és a világot is határok nélkülinek képzelik el. Szívesen változtatnak területet, munkaköröket, kultúrát, és nem ragaszkodnak a hazájukba történő visszatéréshez, vagy csak későbbi karrierjük során. A hangsúly számukra inkább az érdekes lehetőségeken és nem a pénzbeli jutalmazáson van, emiatt alapvető változás jelentkezhethet a kiküldetés hosszában, a csomag típusában és az értékelésben (PwC, 2010).

A Brookfield 2016-os felmérése alapján a legtöbb vállalat még nem készített semmilyen tervet vagy programot arra vonatkozóan, hogyan feleljenek meg az Y generáció elvárásainak. A legtöbb cégről elmondható, hogy kiküldötteik többsége 40 és 49 év közötti életkorban van, míg a második legnagyobb arányt a 30–39 évesek teszik ki. A 20–29 éves korosztály az utolsó előtti a sorban, megelőzve ezzel a 60 évnél idősebb munkavállalókat. Az adatokból azt a következtetést lehet levonni, hogy a szervezetek inkább az idősebb és tapasztaltabb munkatársakat küldik kiküldetésre feltételezve, hogy esetükben a kiküldetésbe fektetett tőke könnyebben megtérül. Említést érdemel, hogy ez az eloszlás másképp néz ki azoknál a cégeknél, ahol a globális mobilitás menedzselését a tehetséggondozás stratégiai elemének tekintik. Ezeknél a vállalatoknál a kiküldetésen lévő Y generáció aránya kétszer olyan magas, és közel 10%-kal kevesebb a 40–49 év közötti kiküldött.

A kiküldöttek nemi eloszlását tekintve azt láthatjuk, hogy mindössze 25%-át teszik ki nők a teljes expat populációnak. Ugyanakkor a női munkavállalók körében soha nem volt még magasabb az igény a nemzetközi lehetőségek iránt. Az Y generáció női tagjai magasabban iskolázottak, és nagyobb számban lépnek a munkaerőpiacra, mint bármelyik korábbi generáció női tagjai. Sokkal magabiztosabbak, mint elődeik, és a legvonzóbb munkahelyeket célozzák meg. A női munkavállalók körében ennek a nemzedéknek a legnagyobb az igénye a külföldi tapasztalatra, a női munkavállalók 69%-a szeretne az anyaországán kívül is dolgozni. A nemzetközi szervezetek egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a vezetők képzésének és globálisan kompetens munkaerő kialakításának, így nem meglepő, hogy az Y generáció női tagjainak 63%-a érzi úgy, hogy a nemzetközi tapasztalat kritikus a karrierje szempontjából. Annak érdekében, hogy a cégek magukhoz vonzzák, megtartsák és fejlesszék a fiatal

női munkavállalókat, olyan modern megközelítést indokolt alkalmazniuk, amely széles körű megoldásokat nyújt a nemzetközi kiküldetésekre, és nem részesíti előnyben a férfi munkavállalókat (PwC, 2014).

Nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy egy nemzetközi kiküldetés elfogadása hatással van a munkavállaló partnerének pályafutására is. A kettős karriert folytató párok számának növekedése globális tendencia, amely mind a vállalatok mind a munkavállalók számára dilemmát jelent. Míg a múltban jellemzőbb volt, hogy a partner (legtöbbször feleség) elkísérte párját a kiküldetésre és ez nem jelentett gondot, addig napjainkra ez megváltozott (Dowling et al., 2008). Az Y generáció tagjai nagyobb valószínűséggel utasítanak el egy kiküldetést, ha partnerük karrierkilátásai nem megfelelőek a célországban, mivel nem szeretnék arra kényszeríteni, hogy válasszon a kiküldetés és a saját munkája között (Edwards–Rees, 2006).

Erre az akadályra jelenthet megoldást a rövidebb időtartamú vagy az úgynevezett „Commuter”, azaz „ingázó” típusú kiküldetés, melynek lényege, hogy a munkavállaló két ország között ingázik, és hetente, kéthetente vagy havonta hazautazik. A kiküldetések ezen típusának nagy előnye, hogy a kiküldött családjának nem kell a kiküldöttel tartania a fogadó országba, ennek eredményeképpen csökkenthető a vállalat költségei is, amelyet nagymértékben befolyásol a két ország közötti távolság és az ideiglenes szállás költsége a fogadó országban (Economist Intelligence Unit, 2010).

A nemzetközi kiküldetések költsége továbbra is kiemelkedő szerepet játszik a vállalatok számára. Az Y generáció körében egyre nagyobb a nemzetközi tapasztalat iránti igény, mely hatással van a szervezetek kompenzációval kapcsolatos irányelveire is. Számos példát találunk arra, hogy a hagyományos expat juttatási csomag, amely magas fizetést, rendkívül jutányos lakhatási támogatást és további ösztönzőket tartalmazott, ma már kevésbe kerül számításba, főleg akkor, ha alacsonyabb szintű pozíciókban lévő fiatal munkaerőről van szó. Ez nem azt jelenti, hogy a hagyományos expat csomag a múlté, inkább azt, hogy a magasabb pozíciókban lévő és főként fejlődő országokba kihelyezett munkavállalók számára van még érvényben, míg a fiatal generáció számára egyre több vállalat ajánl „Local Plus” csomagot. A „Local Plus” megközelítés főként a fejlett országokban népszerű. Legfontosabb jellemzője, hogy a fizetés és a szerződési feltételek a fogadó ország gyakorlatán alapulnak, de további juttatásokat is tartalmaz, amelyek segítik az áttelepülést, például lakhatási támogatás (PwC, 2010).

Anyag és módszer

Az Y generáció nemzetközi kiküldetésekkel kapcsolatos motivációival és elvárásaival kapcsolatban kérdőíves felmérést végeztünk. A kérdőívek kitöltése online történt, összesen 121 fő válaszolt a kérdésekre, melyek közül 106 fő tartozott az Y generációhoz. Vizsgálataink az ő válaszaikra támaszkodnak.

Hipotézisek:

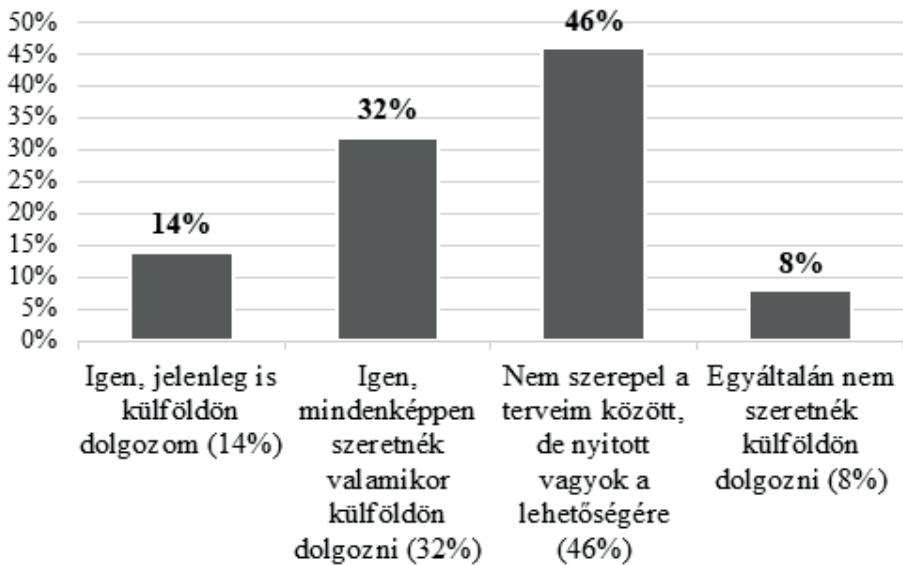
1. Az Y generáció munkavállalói szeretnék külföldön dolgozni, és fontosnak tartják a nemzetközi tapasztalatot karrierjük szempontjából.
2. Az Y generáció munkavállalói a fiatalabb élet éveket tartják ideálisnak külföldi kiküldetés elvállalására.

Jelen tanulmányban a felmérés eredményeinek azon részletét közöljük, melyek az említett állítások vizsgálatára irányulnak.

Eredmények

Kerestük arra a kérdésre a választ, hogy mi az Y generáció általános véleménye a külföldi munkavállalásról, szívesen vállalnának-e munkát külföldön, egyáltalán mennyire nyitottak. Az eredményeket a 3. ábra szemlélteti, melyek azt mutatják, hogy a válaszadók mindössze 8%-a nem kíván egyáltalán külföldön dolgozni, míg 14% azoknak az aránya, akik jelenleg is már külföldön dolgoznak. A válaszadók 32%-a mindenképpen szeretne valamikor külföldön is szerencsét próbálni, 46%-uk pedig nem tervezi, de ha lehetősége adódik rá, akkor nyitott a külföldi munkavállalás felé. Kiemelést érdemel, hogy ha nekem szerint vizsgáljuk a kapott válaszokat, azt láthatjuk, hogy a férfiak közül senki nem vetette el teljesen a külföldi munkavégzés lehetőségét ellentétben a női megkérdezettek 12%-ával. Ebben szerepet játszhat valószínűleg az a tény is, hogy a külföldi munkavállalás elől teljesen elzárkózó női válaszadók felének van gyermeke, amely komoly visszatartó erőt jelenthet.

Összességében tehát megállapítható, hogy az Y generáció erősen nyitott a külföldi munkavállalás felé.



3. ábra: A válaszadók megoszlása a külföldi munkavállalás szempontjából (n = 106)

Forrás: szerzők saját szerkesztése, 2017

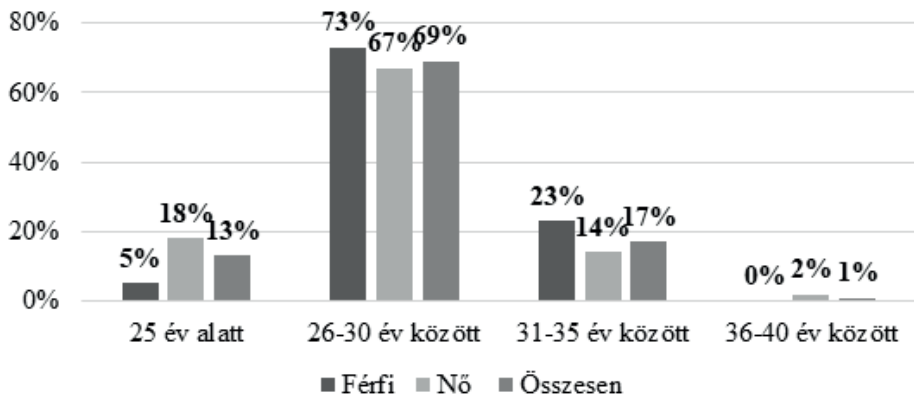
A 4. ábra azt összegzi, hogy miért dolgozna szívesen külföldön a munkavállaló. A válaszokból látható, hogy a legtöbben (29%) a kedvezőbb megélhetési lehetőségeket, a magasabb jövedelmet jelölték meg. Ugyanakkor számottevő azoknak a száma is, akik egyéb okok miatt tartják vonzónak a külföldi munkavállalás lehetőségét úgy, mint a szakmai előrelépés (23%), tapasztalatszerzés új környezetben (21%) vagy új kultúrák és emberek megismerése (20%). Ez tehát azt jelenti, hogy a fiatal generáció nemcsak anyagi okok miatt tartja vonzónak a külföldi munka lehetőségét, hanem fontos mérföldkőnek tekinti karrierje szempontjából, valamint sokan izgalmas kalandként tekintenek rá, mely során kipróbálhatják magukat új környezetben, új tapasztalatokra és kapcsolatokra szert téve. (4. ábra)



4. ábra: A válaszadók megoszlása a külföldi munkavállalási okai szempontjából (n = 106)

Forrás: szerzők saját szerkesztése, 2017

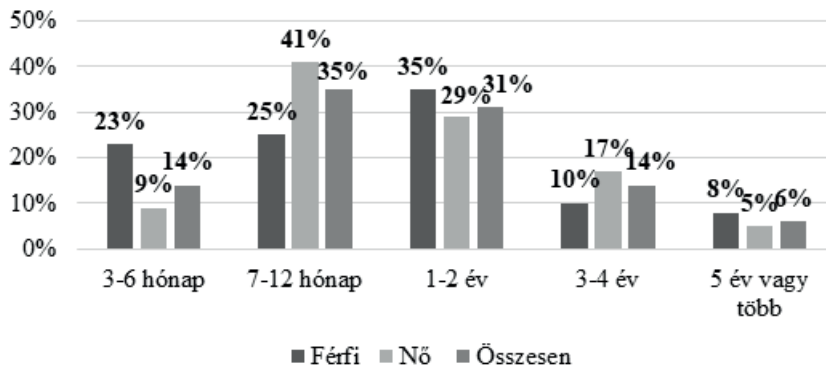
A rendelkezésre álló szakirodalom szerint napjainkban a nemzetközi kiküldetéseken legnagyobb számban a 30–49 éves korosztályt találjuk. Kérdőíves felmérésünkben arra kerestük a választ, milyen kort találnak leginkább megfelelőnek az Y generáció tagjai egy külföldi kiküldetésre (5. ábra). A válaszadók túlnyomó többsége, közel 70%-a véli úgy, hogy 26 és 30 éves kor között a legmegfelelőbb nemzetközi kiküldetésen részt venni. Érdekes, hogy a női megkérdezettek magasabb arányban jelölték meg a 25 év alatti lehetőséget (18%), mint a férfiak (5%), és kisebb azoknak az aránya, akik a 31–35 éves kort tartják ideálisnak (14%), míg a férfiak esetében ez az arány 23%-ot tesz ki. Ebben nagy valószínűséggel szerepet játszik, hogy napjainkban egyre több nő számára fontos a szakmai kiteljesedés, és a gyermekvállalás időpontja egyre inkább kitolódik, jellemzően 30–35 éves kor közé. Megállapítható ezen felül, hogy a fiatal generáció ideális kiküldetésről alkotott elképzelése nincs összhangban a jelenlegi tendenciával, ugyanis csak minimális azok száma (1%), akik 36 és 40 éves kor között tartanak ideálisnak egy nemzetközi kiküldetést, a 40 éves kor feletti lehetőséget pedig senki nem választotta. (5. ábra)



5. ábra: Külföldi kiküldetéshez ideális életkor megoszlása a válaszadók szerint (n = 106)

Forrás: szerzők saját szerkesztése, 2017

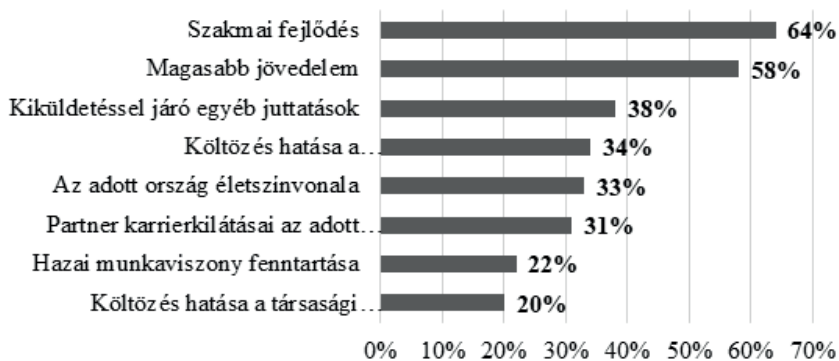
A felmérés során azt is vizsgáltuk, hogy milyen időtartamú kiküldetést preferálnak leginkább a mai fiatalok. Összességében azt mondhatjuk, hogy a válaszadók közel azonos arányban jelölték meg a 7–12 hónapos (35%), illetve az 1–2 éves időtartamot (31%), míg 14-14% azoknak az aránya, akik 3–6 hónapos vagy 3–4 éves időtartamot preferálnának. Említést érdemel, hogy eltérő arányokat tapasztalhatunk, ha nemenként vizsgáljuk a kapott eredményeket. A női válaszadók 41%-a szerint 7 és 12 hónap közé esik egy nemzetközi kiküldetés ideális időtartama, és csupán 9%-uk választotta a 3–6 hónapos lehetőséget. Ezzel szemben a férfiak kisebb arányban választották a 7–12 hónapos időtartamot (25%), ugyanakkor magasabb volt a 3–6 hónapot preferáló válaszadók aránya (23%). Általánosságban elmondható, hogy az Y generáció tagjai körében a rövidebb, 1, maximum 2 évnél nem hosszabb kiküldetési forma a legkedveltebb. (6. ábra)



6. ábra: A külföldi kiküldetés ideális időtartamának megoszlása a válaszadók szerint (n = 106)

Forrás: szerzők saját szerkesztése, 2017

Arra kértük a válaszadókat, hogy jelöljék meg a számukra legfontosabb tényezőket, amelyek alapján egy nemzetközi kiküldetés lehetőségéről döntenének. A lehetséges válaszok számát háromban maximalizáltuk annak érdekében, hogy pontosabb képet kapjunk a tényezők fontosságáról. A szakmai fejlődést jelölték meg legtöbbször, a megkérdezettek összesen 64%-a, ezt követi a fizetésemelés, amelyet a válaszadók 58%-a választott. A harmadik helyen 38%-kal a nemzetközi kiküldetésekkel járó egyéb juttatások végeztek, mint a lakhatási támogatás, vállalat által fizetett hazautak, napidíj stb. (7. ábra)



7. ábra: A nemzetközi kiküldetés választása okainak a megoszlása a válaszadók esetében (n = 106)

Forrás: szerzők saját szerkesztése, 2017

Közel azonos arányban (31–34%) sorolták a fontos szempontok közé a költözés hatását a családra, illetve a partnerre, a külföldi ország életszínvonalát, valamint a partner karrierkilátásait az adott országban. Megállapítható tehát, hogy ezeket a szempontokat sem szabad figyelmen kívül hagyni, ugyanakkor ezek kevésbé játszanak fontos szerepet a döntéshozatalban, mint a szakmai, illetve az anyagi szempontok. Ennek oka lehet a válaszadók családi állapota is. Ugyan 14%-uk házas, 58%-uk kapcsolatban él, de a többi 28% egyedülálló vagy házas. A hazai munkaviszony fenntartását csak a válaszadók 22%-a sorolta a 3 legfontosabb tényező közé. Ez igazolja a fiatal generációkról szóló feltételezést, miszerint ők sokkal könnyebben döntenek a munkahelyváltás mellett, és nem okoz számukra gondot a munkahelyek közötti váltás. Végül mindössze 20% volt azoknak a válaszadónak az aránya, akik számára fontos szempont, hogy milyen hatással lenne a kiküldetés társasági kapcsolataikra. Ebben valószínűleg nagy szerepet játszik az a tény, hogy a millenáris generáció tagjai minden napjaik jelentős részét az interneten élik, mivel ez a kapcsolattartás egyik legfőbb eszköze számukra, így a földrajzi távolság nem jelent gondot kapcsolataik ápolásában.

Következtetések

A szakirodalom szerint az Y generáció kiemelkedő szerepet tulajdonít a külföldön szerzett tapasztalatnak. Ezt igazolta felmérésünk is, mely alátámasztotta, hogy a mai fiatalok közel 46%-a mindenképpen tervez külföldi munkavégzést szakmai karrierje során, míg további 46% volt azoknak az aránya, akik nem rendelkeznek ugyan konkrét tervekkel, de nyitottak a lehetőségre.

A nemzetközi kiküldetésekkel kapcsolatos kutatások azt mutatják, hogy jelenleg a nemzetközi kiküldöttek legnagyobb számban a 30–49 éves korosztályból kerülnek ki, ezzel szemben az Y generáció tagjai korábban szeretnék lehetőséget kapni a külföldi munkavégzésre. Ezt bizonyította primer kutatásunk is, mely során a válaszadók döntő többsége, több mint 80%-a gondolta úgy, hogy 30 éves kor alatt ideális egy nemzetközi kiküldetésen részt venni. A legfőbb motivációs tényezők között az anyagi juttatások mellett megjelent a szakmai fejlődés, az új környezet, az új emberek megismerése és a kalandvágy is. A felmérés alapján azt a következtetést vontuk le, hogy az Y generáció nem kizárólag anyagi okokból szeretne külföldi kiküldetést vállalni, ugyanakkor az anyagi szempontoknak is nagy jelentőséget tulajdonítanak. A vállalatoknak ezért célszerű szem előtt tartaniuk, hogy készítsenek a fiatal korosztály számára igazságos juttatási csomagot a megfelelő támogatás nyújtása mellett.

HIVATKOZOTT FORRÁSOK

- ANG S. – DYNE L. V. – BEGLEY T. M. (2003): The employment relationship of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behaviour*. 24. pp. 561–583.
- Brookfield Global Relocation Services (2016): Global Mobility Trends Survey 2016. <http://globalmobilitytrends.brookfieldgrs.com/assets2016/downloads/Full-Report-Brookfield-GRS-2016-Global-Mobility-Trends-Survey.pdf>. [Letöltés ideje: 2017. január 14.]
- CASCIO W. F. (1986): *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York, McGraw-Hill, pp. 578–581
- CZAKÓ E. (2010): A nemzetközi üzleti gazdaságtan mint elméleti háttér. in: Czakó E. – Reszegi L. (szerk.): *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*. Alinea Kiadó. Budapest. pp. 33–59.
- CSATH M. (2008): *Interkulturális menedzsment. Vezetés eltérő kultúrákban*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. pp. 207–212.
- Deloitte (2014): The Deloitte Millennial Survey January 2014. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/Corporate_responsibility/ru_2014_MillennialSurvey_ExecutiveSummary.pdf. [Letöltés ideje: 2016. augusztus 26.]
- DOWLING, P. J. – Festing, M. – Engle, A. D. (2009): *International Human Resource Management. Managing people in a multinational context*. Fifth edition. Thomson South-Western CENGAGE Learning, London.
- DOWNLING P. J. – Festing M. – Engle A. D. (2008): *International human resource management: Managing people in a multinational context*. London, CengageLearning EMEA, pp. 181–201
- Economist Intelligence Unit (2010): Up or out: Next moves for the modern expatriate. http://graphics.eiu.com/upload/eb/lon_pl_regus_web2.pdf. [Letöltés ideje: 2016. június 3.]

- EDWARDS T. – REES C. (2006): International human resource management: Globalization, national systems and multinational companies. Harlow, FT/Prentice Hall, pp. 172–176
- GUZZO R. A. (1994): The expatriate employee. Trends in organizational behavior. 3: pp. 123–144.
- INCZE E. (2012): A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája – Egy kutatási modell. Vezetéstudomány. XLIII. ÉVF. 7-8. szám. pp. 32–40.
- Netexpat (2015): Are Your Global Mobility Policies “Gen Y Ready”? http://portal.netexpat.com/images/NetExpat_Are_Your_Global_Mobility_Policies_Gen_Y_Ready.pdf. [Letöltés ideje: 2016. június 3.]
- POÓR J. (2006): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben (1. rész). Humánpolitikai Szemle, XVII. évf. 2006. 11. sz. pp. 13–32.
- POÓR J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest. pp. 29–257.
- PwC (2010): Talent Mobility 2020. <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf>. [Letöltés ideje: 2016 szeptember 3.]
- PwC (2010): Talent Mobility 2020. <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf>. [Letöltés ideje: 2016 szeptember 3.]
- PwC (2013): PwC’s NextGen: A global generational study. <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>. [Letöltés ideje: 2016. szeptember 10.]
- PwC (2014): Next Generation Diversity: Developing tomorrow’s female leaders. <https://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/internationalwomens-day/assets/next-generation-diversity-publication.pdf>. [Letöltés ideje: 2016. szeptember 10.]

- SIMAI M. (2008): A világgazdaság a XXI. század forгатagában. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp. 11–361.
- SZLÁVICZ Á. – Szretykó Gy. (2012): Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek EEM-rendszereinek új kihívásai. Humánpolitikai szemle, XXIII. évf. 2012. 12. sz. pp. 3–14
- ZUBÁNY E. (2008): Élünk a sokszínűséggel. Munkaügyi szemle, LII. évf. 2008. 1. sz. 35–38 p.

Szerzők:

Dr. Szabó Katalin PhD

tanársegéd

Szent István Egyetem, 2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1.

Szabo.Katalin@gtk.szie.hu

Tanyik Gabriella Edina

hallgató

Szent István Egyetem, 2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1.

gabriellatanyik@yahoo.com

Csernák József

tanársegéd

Eszerházy Károly Egyetem, Gyöngyösi Károly Róbert Campus,

3200 Gyöngyös, Mátrai út 36.

csernak.jozsef@uni-eszterhazy.hu