

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**Monoki Petra Judit**

**2024**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Budai Campus**

**Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet**

**Emberi Erőforrás Tanácsadó szak**

**A munkavállalási célú migráció magasan képzett munkavállalók  
körében**

**Belső konzulens:** Dr. Suhajda Csilla Judit

egyetemi docens

**Belső konzulens**

**intézete/tanszéke:** Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

**Készítette:**

**Monoki Petra Judit**

**Budai Campus**

**2024**

## Tartalom

|        |                                                                                            |    |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.     | Bevezetés.....                                                                             | 2  |
| 2.     | Szakirodalmi áttekintés .....                                                              | 4  |
| 2.1.   | A migráció .....                                                                           | 4  |
| 2.2.   | A migráció típusai .....                                                                   | 4  |
| 2.3.   | A képzett munkaerő és az „agyelszívás” .....                                               | 5  |
| 2.4.   | Pszichológiai kontextus.....                                                               | 7  |
| 2.5.   | A migráció és a kultúra közötti összefüggés .....                                          | 8  |
| 2.6.   | A kulturális dimenziók és hatásuk a migrációra - Hofstede kulturális dimenzió elmélete ... | 9  |
| 2.7.   | A migráció a statisztikák fényében.....                                                    | 12 |
| 3.     | Saját vizsgálat .....                                                                      | 15 |
| 3.1.   | A kutatás célja, hipotézisek.....                                                          | 15 |
| 3.2.   | A kutatás módszerei .....                                                                  | 16 |
| 3.3.   | Eredmények és azok értékelése.....                                                         | 20 |
| 3.3.1. | Statisztikai módszerek másodelemzése .....                                                 | 20 |
| 3.3.2. | Interjú vizsgálat.....                                                                     | 32 |
| 4.     | Következtetések, javaslatok .....                                                          | 39 |
| 5.     | Összegzés.....                                                                             | 41 |
| 6.     | Felhasznált irodalom és források jegyzéke.....                                             | 44 |
| 7.     | Mellékletek.....                                                                           | 46 |
| 1.     | sz. melléklet: Interjúkérdések .....                                                       | 46 |

## 1. Bevezetés

Manapság egyre gyakoribb jelenség a munkavállalás céljából történő költözés, melyet más migrációs folyamatok is kísérnek. Ez a jelenség kiemelkedő fontosságú a munkaerőpiac és a munkavállalók rugalmassága szempontjából. A migráció, különösen a munkavállalási célú, jelentős hatást gyakorol mind a küldő, mind a célország foglalkoztatására és munkaerőpiacára. A munkavállalási célú migráció fokozhatja a munkaerő mobilitását és hozzájárulhat a munkaerőpiac flexibilitásához.

A munkavállalási célú vándorlás számos előnnyel járhat, példának okáért lehetőséget teremthet jobb munkalehetőségek megtalálására, más kultúrák megismerésére, a látókör szélesítésére, valamint professzionális fejlődésre, előmenetelre. Ebből adódóan a folyamat során különféle kultúrákból érkező munkavállalók találkoznak és lépnek interakcióba egymással. Ez számos kulturális kihívást, valamint alkalmazkodási mechanizmust indít el a pozitív hozadékok mellett. Az átköltöző munkavállaló egy merőben más, valamint számára akár teljes mértékben ismeretlen környezetbe kerül át, gyakorta egyedül. Ilyen szituációban problémát jelenthet neki a társadalmi kapcsolatok fenntartása, újabb kapcsolatok létesítése, szükséges megküzdnie a nyelvi különbségekkel, szintén idegen lehet számára a munkakultúra, valamint a munkakörülmények az új munkahelyén, adminisztrációs nehézségekkel szembesülhet, nem is beszélve az új kultúrába való beilleszkedésről. Ezek nyomán a munkavállalási célú migráció szociológiai dimenzió tekintetében is releváns téma. A migráció pszichikai hatásai szintén említést érdemelnek. Az egyéneknek alkalmazkodniuk szükséges az új kulturális környezethez, s ez mentális stresszforrásnak teszi ki őket. Ezzel együtt a migráció folyamán a családok, valamint a közösségek is számos pszichikai kihívással találkozhatnak.

Diplomadolgozatomban igyekszem megvizsgálni a saját országuktól különböző országban munkát vállalók kompetenciáiban, viselkedésében megmutatkozó különbségeket a változó környezetben. Azonban fontos leszögezni, hogy a célcsoportom egy szűkebb rétegre korlátozódik, főként magasan képzett munkavállalókra, akik saját akaratukból és sokszor feljebb lépési lehetőség reményében váltanak országot. Erről bővebben a szakirodalmi áttekintés során fogok írni.

Választ keresek arra, hogy milyen kulturális és érzelmi kihívásokkal szembesülnek a magasan képzett migráns munkavállalók a külföldi munkavállalás során, illetve, hogy milyen viselkedési tendenciákat mutatnak ezek leküzdésére. Szeretném megérteni, hogy milyen

kulturális és szociális tényezők befolyásolják a támogató és az átköltöző munkatársak között létrejövő kapcsolatot és annak különböző aspektusait.

Vizsgálom, hogy milyen támogató rendszerek és erőforrások segítik a célcsoportomat, és célom olyan intézkedések megfogalmazása, amelyek a segítségnyújtás javításához járulnak hozzá. A kutatás során elemzem a leggyakoribb migrációs tendenciákat statisztikai adatok alapján, valamint interjúkat készítek migráció- és költöztetéstámogató szolgáltatásokat nyújtó szakemberekkel, hogy feltárjam az általuk tapasztalt problémákat és nehézségeket. Az így nyert eredményeimet összehasonlítom Hofstede kulturális dimenzió modelljével.

Diplomadolgozatom révén olyan aspektust vizsgállok, amely kevésbé kutatott, így hasznos információval szolgálhat nem csak a munkavállalás céljával migrációra vállalkozóknak, hanem a folyamat támogatását célzó új humán szolgáltatások kialakításában is.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

### 2.1.A migráció

A migráció az emberiség kezdete óta létezik. Ha a Bibliából indulunk ki, Ádám és Éva szintén migránsok voltak, akik kénytelenek voltak elhagyni a paradicsomot. Ha a régészetre hagyatkozunk, az első emberek körül belül 315000 évvel ezelőtt vándoroltak Afrikából, és fedeztek fel más kontinenseket. Így elmondhatjuk, hogy a migráció nem újkeletű jelenség. Általános tendencia, amikor az emberek jobb életkörülményeket és lehetőségeket keresnek, és ezért hajlandóak lakóhelyet változtatni, szembenézve az ezzel járó problémákkal és nehézségekkel. (Altner, 2006)

A szó latin eredetű, és migrációt vagy letelepedést jelent. A szó etimológiája arra utal, hogy ez a fajta jelenség már az ókori világban is létezett. Az emberiség történelme során mindig is helye volt e jelenség tanulmányozásának, annak gazdasági, kulturális, szociológiai és egyéb aspektusainak. Ezért van hatalmas mennyiségű irodalom a témában, mind általánosságban, mind különböző összefüggésekben. A migráció lényegében mozgást jelent, és többféleképpen is kategorizálható. Az általam olvasott szakirodalomban a migrációt szintén többféleképpen kategorizálják. A migrációt földrajzi szempontból is lehet vizsgálni. Más szóval, a migrációt vizsgálhatjuk az iránya szerint (ki- és bevándorlás) szempontjából, függetlenül attól, hogy belső vagy nemzetközi migrációról van-e szó (Bába, 2028, Kováts, 2013). Kategorizálható aszerint is, hogy hány ember vesz részt a migrációban, és hogy egyéni vagy kollektív migrációról van-e szó; fontos, hogy a migráció önszántából vagy kényszerhelyzetből (háború, természeti katasztrófa stb.) következik-e be, és az átköltöző tervének időtartama határozza meg, hogy a migráció jellege állandó vagy ideiglenes. (Hautzinger, 2014)

### 2.2.A migráció típusai

Az indítékok nagyon változatosak, és természetesen szorosan kapcsolódnak a fenti kategóriákhoz. A **politikai migráció** hátterében olyan politikai tényezők állnak, mint a politikai üldöztetés, a háború, a polgárháború és a politikai instabilitás. Az emberek nem a gazdasági előnyök vagy a jobb életkörülmények miatt vándorolnak el, hanem azért, mert bizonyos politikai körülmények miatt kénytelenek elhagyni hazájukat. Egy másik csoport a

**ökológiai migráció**, amely olyan környezeti tényezők által vezérelt migrációs folyamat, mint az éghajlatváltozás, a környezeti károk és az erőforrások kimerülése. Az ökológiai migráció az emberek olyan területekre való költözése, ahol a környezeti stabilitás miatt jobbak a túlélési vagy megélhetési feltételek. A **kulturális migráció** vagy kulturális áramlás az a folyamat, amelynek során az emberek vagy közösségek kulturális elemeket, például nyelvet, vallást, hagyományokat, ételeket, zenei stílusokat és más kulturális jellemzőket hoznak magukkal. Az ilyen típusú migráció a kultúra és az identitás átalakulásához vezethet, amely hatással van mind a származási, mind a célterületekre. Megemlíthetjük a **gazdasági migrációt** is, amikor az emberek egy jobb élet reményében hagyják el hazájukat. Ebben az esetben nyilvánvaló, hogy önkéntes migrációról van szó (Hautzinger, 2014, Berkes, 2011).

A gazdasági migráció egyik alcsoportja az a folyamat, amelynek során az emberek munka vagy karrierlehetőségek keresése céljából költöznek egy másik országba vagy régióba. Az ilyen típusú migrációt gyakran a munkaerő-piaci igények, a jobb munkalehetőségek vagy a szakmai előmenetel iránti vágy vezérli.

### 2.3.A képzett munkaerő és az „agyelszívás”

Napjainkban, a 21. század elején talán már elmozdultunk egy korábban népszerű, a szegényebb emberek túlélését szolgáló lakóhelyváltoztatás definíciójától egy ennél árnyaltabb, több réteg mozgását lefedő, sokszor gazdasági értelmezésig, melyben a migráns csak az egyik tényező, melyet a cserék folyamán figyelembe vesznek. Valójában a globalizáció korában a gazdaságban kölcsönhatásban lévő összes különböző tényezőt figyelembe kell vennünk. Ezen értelmezés nyomán a migráció a munkaerő rendelkezésre állásának kiegyensúlyozottságát szolgálja, tehát lehetővé teszi, hogy a munkaerő ott álljon rendelkezésre, ahol épp szükség van rá, mintha a Föld egyetlen terület lenne. A migráció ezen formája, mely nagy embermozgásokkal jár, tömeges migráció néven emlegetett a szakirodalomban, de most csak néhány jellemző szempontot említek a nagy tömegű, általában nagyon alacsonyan képzett vagy egyáltalán nem képzett emberek mozgásának jellemzői közül. A fogadó ország számára az előnyök mindenekelőtt az alacsony költségű munkaerőben rejlenek. Ezen túlmenően a bevándorlók betöltik azokat a foglalkozási réseket, amelyeket korábban az helyi munkavállalók már nem vállaltak el, mert nagyon alacsony munkahelyi elégedettséget nyújtanak (például nehéz fizikai munka, idősök gondozása, félig vagy egyáltalán nem képzett munka).

A bevándorlók bizonyos rugalmasságot is biztosítanak a helyi munkaerőpiac

számára, mivel nagyon alkalmazkodóképesek, a szakszervezetek nem védik őket megfelelően, vagy esetleg illegálisan foglalkoztatják őket. A bevándorló munkavállalók tehát a társadalmi harmónia elemei, amennyiben szükség esetén feláldozzák őket, lehetővé téve ezzel a termelési rendszerek túlélését, amelyek egyébként komoly nehézségekkel küzdenének (Abu-Rashed, 1991). Minden bizonnyal érdemes megjegyezni, hogy a bevándorlókat, mint a helyi munkavállalóknál gazdaságosabb és kevésbé merev munkaerőt, az ipari rendszer szívesen fogadja, mert hajlamosak korlátozni a hazai munkaerőpiac igényeit és kéréseit. A származási országok szemszögéből nézve nem tagadhatók a migráció hátrányai. Valójában általában a fiatal, egészséges, dinamikus és időnként a legmagasabban képzett és képzett emberek döntenek úgy, hogy elhagyják hazájukat.

Az eddig elmondottak arra vonatkoznak, amit mi tömeges migrációként definiáltunk, míg a szakképzett migrációnak más vonatkozási pontjai vannak. A migránsok tervei jelentősen eltérnek a kétféle migráció esetében, melynek értelmezéséhez szükségünk van a nyomó-húzó faktor elmélet használatára, tehát a különböző migrációs tényezők szerepére a hajtóerő megtalálásában. (Everett, 1966, Raventsein, 1885) A tömeges migrációban alacsony iskolai végzettségű, különösebb képzettséggel nem rendelkező emberek vesznek részt, akik a nyomó (push)-tényezők hatására (menekülés a jelenlegi nehéz helyzetükből) költöznek. Ahelyett, hogy vonzódnának a fogadó országhoz, inkább bármilyen munkát keresve mennek oda, de abban a reményben, hogy néhány év múlva visszatérhetnek hazájukba, bár erre semmi garanciát nem kaphatnak. Ezzel szemben a szakképzettek migrációját a vonzóbb tényezők (a húzó, pull-tényezők) határozzák meg, és nagyobb valószínűséggel átmeneti jellegű. Magas szakmai képzettséggel és munkatapasztalattal rendelkező emberekről van szó.

A szakképzett migráció kategóriája számos olyan munkavállalótípust foglal magában, amelyek jól meghatározott jellemzőkkel és sajátos, az adott szakmai ágazathoz kapcsolódó sajátosságokkal rendelkeznek. Ide tartozhatnak a következők: kutatók és tudósok; nemzetközi tanácsadók; nemzetközi szervezetek alkalmazottai; multinacionális menedzserek; szakemberek; egyházi személyek; művészek, színészek, előadóművészek és az idegenforgalomban dolgozók; sportolók; szakmunkások; katonai személyzet; valamint diákok és posztgraduális hallgatók. A multinacionális menedzserek és szakértők a nagy nemzetközi vállalatok döntéshozó szerveit képviselik. Közéjük tartoznak mind a pénzügyi és beruházási szektorban dolgozók, mind a technikusok, akiknek a vállalat termelésének és üzemének értékelése a feladatuk. Fontos stratégiai szerepet játszanak, mivel ők döntenek a multinacionális vállalat beruházási politikájáról, felhasználva a terület által kínált



lehetőségek becslését és a termelési tényezők költség-haszon elemzését. Olyan helyzetben vannak, hogy dönthetnek az új gyárak helyéről, és akár egy ország gazdasági jövőjét is a kezükben tarthatják, vagy legalábbis annak a terméknek az ágazatát, amelyen dolgoznak. Valójában sok fejlődő országban az iparosodás nagy vonzerőt jelent, és egy új gyár megnyitása sok család számára jelentheti a túlélést. Egyetlen menedzser döntései nagyobb hatással lehetnek egy ország gazdasági sorsára, mint a kormány által végrehajtott tényleges gazdaságpolitika. A szakemberek kifejezés különböző, nagyon speciálisan képzett munkavállalókra utal, mint például ügyvédek, orvosok és sebészek, mérnökök, könyvelők, vegyészmérnökök stb. Illetve napjainkban az egyik legfontosabb szakember az informatikus, akikre a legtöbb ország bevándorlási politikájában nagy figyelmet fordít.

Általánosságban elmondható a küldő országokról, hogy nagyon magas a munkanélküliség és az alulfoglalkoztatottság szintje, ami sok munkavállaló számára nagyon valószínűtlenné teszi az elhelyezkedés esélyét. A munkaerő-felesleg miatt nehéz lenne hasznos munkát találniuk, így a származási országnak az az előnye, hogy a hazai munkanélküliség problémája enyhül, ami valójában a nemzeti fejlesztési politikának kedvezhet. Egyes esetekben a kivándorlás még lehetőséget is ad a migránsoknak arra, hogy felhasználják szakmai képességeiket, amelyek egyébként kihasználatlanul maradnának. Az az ország, amely befogadja és felhasználja ezeket a humán erőforrásokat, "brain gain"-re tesz szert, azaz az ország számára hasznos elmékkel gazdagodik munkaerőpiaca.

## **2.4. Pszichológiai kontextus**

A migráció, mint fogalom általános szempontjainak és a különböző kategóriáinak az áttekintése után érdemes rátérni a migráció különböző kontextusokban, többek között a pszichológiai kontextusban történő értelmezésére. A kiindulópont az új, ismeretlen kulturális környezetbe való költözés. Ez a terület elsősorban a szociálpszichológia témakörébe kapcsolódik.

Öt vizsgálati területre lehet elkülöníteni a téma komplexitása miatt:

1. Egyéni szint: az egyént érintő dinamikát vizsgálja.
2. Interperszonális szint: az egyének közötti interakciók kialakulását és hatását vizsgálja.
3. Csoporton belüli szint: a különböző csoportokon belüli konfliktusok kérdéseire összpontosít.
4. A csoportközi szint

5. Kulturális szint: az adott kultúra jellemzőire összpontosít. Bár kutatásom nem pszichológiai megközelítésű, ez a szempont a téma jellege miatt érdekes lehet. Az összehasonlító kultúrpszichológia foglalkozik ezzel a területtel. A kutatások ezen a területen már az 1970-es években elkezdődtek, és évtizedek óta egyre nagyobb figyelmet kapnak, ami a témával kapcsolatos kutatások számának megugrását eredményezte. A kulturális összehasonlító pszichológia lényegében a különböző kultúrákból származó emberek viselkedési jellemzőinek megfigyelését és összehasonlítását jelenti más kultúrákból származó emberekkel. A globalizáció egyre több kultúrát hoz kapcsolatba egymással, és ez a folyamat számos nehézséget és akadályt okozhat. (Farkas, 2014).

## **2.5. A migráció és a kultúra közötti összefüggés**

Érdeemes beszélni a migráció és a kultúra közötti összefüggésekről. Ezek a tényezők összetetten hatnak az emberek életére és a társadalmak fejlődésére. A migráció kulturális vonatkozásai számos fontos aspektust tartalmaznak, például az identitás és a kulturális alkalmazkodás terén. Az emberek, akik más kultúrákba vagy országokba költöznek, gyakran szembesülnek az identitásuk átalakulásával és az új kultúrához való alkalmazkodás kihívásaival. A kulturális háttérük, hagyományaik és értékrendjük meghatározza, hogy hogyan élik meg ezt az alkalmazkodást. A migráció során különböző kultúrák találkoznak, ami kulturális konfliktusokhoz vezethet. Az interkulturális feszültségek megértése és kezelése fontos a békés együttéléshez. A migráció során a különböző kultúrák között tudás és tapasztalat áramlik, ami gazdagítja a kultúrákat és hozzájárul az innovációhoz és a fejlődéshez. A migráció befolyásolhatja egy ország gazdaságát és társadalmi szerkezetét. A bevándorlók hozzájárulhatnak az új ország munkaerőpiacához, ugyanakkor különböző kulturális csoportok között gazdasági vagy társadalmi egyenlőtlenségek is kialakulhatnak. A különböző kultúrák együttélése gazdagítja a társadalmakat és hozzájárul a kreativitáshoz és az innovációhoz. A kulturális sokféleség előnyeinek megértése segít a pozitív aspektusok kihasználásában. A migráció hozzájárulhat kulturális kapcsolatok kiépítéséhez és a nemzetek közötti diplomáciai kapcsolatok erősítéséhez. Az emberi jogok és a társadalmi igazságosság szempontjából is fontos a migráció és a kultúra kapcsolatának vizsgálata. A migráció és a kultúrával kapcsolatos kérdések megértése lehetővé teszi, hogy hatékonyabb intézkedéseket hozzunk a migránsok védelme és integrációja érdekében, valamint az interkulturális

kapcsolatok előmozdítása érdekében.

Bár a migráció már az emberiség megjelenése óta létező jelenség, napjainkban egyre növekvő tendenciát mutat. A mai modern világ pedig biztosítja egyre nagyobb és nagyobb réteg számára az átköltözés lehetőségét, egyre több ember számára nyílik ki a világ és a migráció egyre elérhetőbbé válik. A technológiai fejlődés, a közlekedési eszközök fejlődése, az internet által nyújtott szabadság mind-mind hozzájárul ehhez a trendhez. Az internet nem csupán eszközként jelenik meg, amely megkönnyíti az átköltözés megszervezését, a különböző tranzakciók végrehajtását kezdve a jegyek elővételeitől a különböző okmányok beszerzésének elindításáig, hanem kulcsfontosságú szerepe van az információ áramlásában is. A világ bármely pontját bejárhatjuk, információt szerezhetünk az ottani viszonyokról és még sorolhatnánk. Összességében a távolságok és az akadályok egyre csökkennek, a világ zsugorodik, egyre könnyebben elérhetőek a célországok, és maga a migráció is egy transznacionális üzletággá nőtte ki magát, amely nagyon sok embert foglalkoztat és egyre csak növekszik.

## **2.6.A kulturális dimenziók és hatásuk a migrációra - Hofstede kulturális dimenzió elmélete**

Geert Hofstede holland származású szociálpszichológus és szervezetkutató. A kultúrákat különböző dimenziók mentén elemezte, hogy jobban megértse a kultúrák közötti különbségeket. Hofstede kutatásai hozzájárulnak a kultúrák közötti kommunikáció és az üzleti kapcsolatok jobb megértéséhez. A kulturális dimenziók indexét széles körben használják a nemzetközi üzleti és szervezeti struktúrákban a kulturális különbségek elemzésére és kezelésére. Leghíresebb munkája a kulturális dimenziók elméletének kidolgozása és a Kulturális dimenziók indexének (Hofstede-index) megalkotása. Ez az index eredetileg ötből állt, de később hatra bővült. (Sent E., 2022, Hofstede, 1984):

- 1. Hatalomtávolság:** a hatalmi távolság azt méri, hogy egy kultúra milyen mértékben fogadja el a hatalmi hierarchiákat és a hatalmi különbségeket. A hatalmi távolságot úgy határozták meg, hogy egy ország intézményeinek és szervezeteinek kevésbé erős tagjai milyen mértékben várják el és fogadják el, hogy a hatalom egyenlőtlenül oszlik meg. Ha a hatalmi távolság magas, akkor valószínűleg erős hierarchiák és hatalmi különbségek vannak; ha a hatalmi távolság alacsony, akkor kevés hatalmi különbség van az egyének között. A

Hofstede Intézet által kifejlesztett ország-összehasonlító eszköz szerint Magyarország alacsony pontszámot ér el ezen a dimenzió (100-ból 46-ot). Röviden: a magyar stílusra jellemző a függetlenség, az egyenjogúság, a hierarchikus viszonyok csak kényelmi okokból jelennek meg, a felettesek nem tipikus főnökként viselkednek, a vezető szerepe inkább a segítség és a bátorítás.

2. **Individualizmus/ Kollektívizmus:** Az ebben a dimenzióban tárgyalt fő kérdés a társadalom tagjai közötti kölcsönös függőség mértéke. Ez azzal függ össze, hogy az emberek önképét hogyan határozza meg az "én" vagy a "mi" fogalma. Az individualista társadalmakban az embereknek magukról és közvetlen családtagjaikról kell gondoskodniuk. A kollektivisták társadalmakban az emberek egy "csoporthoz" tartoznak, és a lojalitásért cserébe magukról gondoskodnak. Magyarország magas pontszámot ér el ezen a skálán, ezért az individualista társadalmak közé sorolható. Ami a munkát illeti, a munkaadó és a munkavállaló közötti kapcsolat kölcsönös érdekeken alapuló szerződés, a felvételi és előléptetési döntések kizárólag a kompetencia alapján születnek, a vezetés pedig az egyén ellenőrzéséről szól.
  
3. **Bizonytalanságelkerülés:** Ez a dimenzió azt mutatja meg, hogy egy társadalom milyen mértékben hajlandó elfogadni a bizonytalanságot, azaz hogyan birkózik meg azzal a ténnyel, hogy a jövő sosem biztos, mennyire kész kiengedni kezéből az irányítást. Ez a bizonytalanság szorongással jár együtt, és a különböző kultúrák különböző módszereket, sémákat dolgoztak ki a bizonytalansággal való megbirkózásra. A bizonytalanságelkerülés pontszámai azt tükrözik, hogy egy kultúra tagjai milyen mértékben érzik magukat fenyegetve a kétértelmű vagy ismeretlen helyzetektől, és milyen hiedelmeket és intézményeket fejlesztettek ki ezek elkerülésére. Ha a bizonytalanságtűrés magas, az emberek a bizonytalanság mellett a változással szemben is toleránsabbak. Ha a bizonytalanságelkerülés magas, az emberek kevésbé tolerálják a bizonytalanságot, és inkább ragaszkodnak a szabályokhoz és struktúrákhoz. Az ilyen kultúrákban érzelmi igény van a szabályok iránt (még akkor is, ha a szabályok látszólag soha nem működnek), az idő pénz, az emberek belső késztetése, hogy elfoglaltak legyenek

és keményen dolgozzanak, a pontosság a norma, a fejlődésnek ellen lehet állni, és a biztonság az egyéni motiváció szerves részét képezi. (pl. a kemény munka, a pontos megjelenés és a biztonság igénye). Magyarország ezen a skálán igen magas pontszámot ért el, tehát bizonytalanságot kevésbé toleráljuk jól.

- 4. Hosszú/Rövid távú orientáltság:** Ez a dimenzió azt vizsgálja, hogy egy társadalom mennyire összpontosít a jövőre és a hosszú távú célok elérésére, valamint azt, hogy milyen mértékben a múltra és a rövid távú eredményekre. Például az ebben a dimenzióban alacsony pontszámot elérő normatív társadalmak hajlamosak fenntartani a régi hagyományokat és normákat, miközben gyanakodva nézik a társadalmi változásokat. A magas pontszámot elért társadalmak ezzel szemben pragmatikusabb megközelítést alkalmaznak: a jövőre készülnek, takarékosagra ösztönöznek, és a modern oktatásra törekszenek. Magyarország viszonylag szabályozott országnak tűnik, 45 pontot ért el ebben a dimenzióban. Egy ilyen társadalomban az embereket nagyon foglalkoztatja az abszolút igazság megállapítása. Gondolkodásuk normatív. Nagy tiszteletet tanúsítanak a hagyományok iránt, viszonylag csekély hajlandóságot mutatnak a jövőre való megtakarításra, és a gyors eredmények elérésére koncentrálnak.
- 5. Nőies/Férfias:** A női dimenzió azt méri, hogy egy kultúra mennyire értékeli az együttműködést, az empátiát és a törődést, míg a férfias dimenzió azt méri, hogy egy kultúra mennyire értékeli a versenyt, az ambíciót és a hatalmat. A dolgozatomban használt Ország-összehasonlító eszköz ezt a mutatót átnevezte: **Teljesítményre és sikerre való motiváció** elnevezést kapott. Ugyanakkor jellemzői azonosak. Az ebben a dimenzióban elért magas pontszámok azt jelzik, hogy a társadalmat milyen mértékben hajtja a verseny, az eredmények és a siker, és a sikert a nyertesek határozzák meg. Ez az értékrend az iskolában kezdődik és a szervezet egész életében folytatódik. Az alacsony pontszám ezen a dimenzión, vagyis a konszenzusorientáltság azt jelenti, hogy a társadalom közös értékei a másokkal való törődés és az életminőség javítása. Egy konszenzus-vezérelt társadalomban, ahol az életminőség a siker jele, a kitűnés nem csodálatra méltó, sőt. Az alapkérdés itt az, hogy mi motiválja az embereket, akarnak-e a legjobbak lenni, vagy szeretik, amit csinálnak.

- 6. Elnéző/Visszafogott:** Az egyik kihívás, amellyel az emberiség most és a múltban is szembesül, a kisgyermek szocializációja. Szocializáció nélkül nem lennének „emberek”. Ezt a dimenziót úgy határozták meg, hogy az emberek milyen mértékben próbálják uralni vágyaikat és ösztöneiket a neveltetésük alapján. Viszonylag gyenge kontrollt engedékenységnak és a viszonylag erős kontrollt visszafogottságnak nevezték el. Ezért egy kultúra nevezhető engedékenynek vagy visszafogottnak.

## **2.7. A migráció a statisztikák fényében**

A World Migration Report (2022) szerint ma minden 30. ember migráns. A nemzetközi migránsok száma az elmúlt 50 évben nőtt: 2019-ben 272 millióan voltak, 119 millióval többen, mint 1990-ben (153 millió), és több mint háromszor annyian, mint 1970-ben (84 millió). A globális migráció aránya is nőtt az időszak során, bár egyértelmű, hogy a legtöbben továbbra is a szülőföldjükön élnek: 2019-ben a legtöbb tengerentúli migráns (mintegy 74%) munkaképeskorú (20-64 éves) volt, bár a 20 év alatti migránsok aránya 2000 és 2019 között kissé csökkent (16,4%-ról 11,4%-ra), míg a 65 éves és idősebb migránsok aránya stabilan 12% körül maradt.

2020-ban a nemzetközi migránsok számát a világon 281 millióra becsülték (a világ akkori népességének 3,6%-a), amelyből 164 millióan munkavállalóként települtek át. Ez nagyon nagy szám, és nem meglepő, hogy számtalan szervezet dolgozik ezen a területen.

A befogadott migránsok száma kontinensenként változik. Ez azért van, mert, mint fentebb említettem, a számok jelentősen megnöttek az elmúlt 50 évben, de ugyanabban a sorrendben, tehát jelenleg is Európa és Ázsia fogadja a legtöbb migránst. A nemzetközi migránsok száma az ENSZ valamennyi régiójában nőtt, de Európában és Ázsiában nagyobb mértékben, mint más régiókban (Web 1, 2023). Napjainkban a munkaerő-migráció világszerte növekszik, és számos fontos jellemzője van. Az alábbiakban ezeket a jellemzőket tekintem át, és néhány fontos statisztikai adatot közlök a témával kapcsolatban. (Monoki, 2023)

Az utóbbi években a munkavállalási célú migráció világszerte megnőtt. 2020-ban a világon közel 280 millió migráns dolgozott más országban, ami minden népesség 3,6%-át

jelentette. 2000-hoz mérten ez az ráta nagymértékben emelkedett. A migráns dolgozók sok esetben gazdasági okokból választják ezt az utat. A magasabb jövedelmek, továbbá a jobb munkakörülmények vonzóak. 2019-ben példának okáért a dolgozók 58 százaléka amiatt migrált, hogy jobb kereseteket érjen el. Releváns megjegyezni, hogy a munkavállalási célú migráció hozzátesz a fogadó államok kulturális sokszínűségéhez is, gazdagítva kultúráját. Pédának okáért a bevándorlók közel 90 különféle nyelvet beszélnek csupán az Egyesült Királyságban. Viszont az átköltözés komoly kihívásokat tartogat az egyének számára. Az UNICEF jelentése szerint a migráció alkalmával gyermekeket is érintő stressz, trauma, ezen kívül időszakos oktatási problémák léphetnek fel, több egyéb kihívás mellett. Az átköltözés jogi háttere szintén érdekes kérdés, hiszen a migráns dolgozók jogai, valamint kötelezettségei a fogadó állam törvényei szerint változnak. Fontos, hogy mind a munkáltatók, mind a dolgozók tisztában legyenek ezekkel. Pédának okáért 2021-ben az EU-ban mintegy 5,1 millió újabb engedélyt adtak ki harmadik országbeli dolgozók részére. A munkavállalási célú migráció széleskörű, valamint összetett jelenség, mely jelentős hatást gyakorol mind a forrás-, mind a fogadó országokra. A migráció kapcsán felmerülő gazdasági, ezen kívül szociális kérdések egyre fontosabbá válnak a világszerte folyó párbeszédekben. (Monoki, 1993)

A migrációs mintázatok, tendenciák az érvényben lévő gazdasági, társadalmi, ezen kívül politikai körülményektől függően alakulnak. A következőkben egy-két általános trendet mutatok be a munkavállalási célú migrációval kapcsolatban annak iránya szerint:

- Nyugat-Európa, továbbá Észak-Amerika: Ezek a régiók hosszú ideje vonzzák a dolgozókat a világ más részeiről. Gazdaságuk fejlett, továbbá sok lehetőséget kínálnak. Az Egyesült Államok, Kanada, valamint a Nyugat-Európai államok példának okáért a magasan képzett munkaerő, az IT szakemberek, továbbá az egészségügyi beosztottak iránt mutatnak kiemelkedő keresletet.
- Ázsia: Ázsia ökonómiai fellendülése vonzza a dolgozókat a környező régiókból, ezen kívül más földrészekről is. Például a Közel-Keleten élő dolgozók sok esetben áramlanak be az arab országokba, illetve az ázsiai gazdaságokba.
- Új-Zéland, Ausztrália: Ezek az államok is permanensen vonzzák a nem helyi dolgozókat. Az agrárszektorok, az IT, ezen kívül az építőipar területén sok esetben nyitnak állásokat a külföldi dolgozók részére.
- Latin-Amerika: Bizonyos latin-amerikai országok, például Mexikó, ezen kívül

Kolumbia, alapvetően számos munkavállalót küldenek Észak-Amerikába (elsősorban az Egyesült Államokba) agrármunkásokként, alacsonyan képzett munkásokként.

- Közép-, és Kelet-Európa: A munkavállalási migráció ebben a régióban is jellemző. Az EU kibővítésével az EU-n belüli munkavállalási migráció jelentősége megnőtt. Sok közép-európai állam, például Lengyelország, továbbá Románia, szolgáltat dolgozókat más EU-tagállamoknak.
- Afrika: Az afrikai országokból is több munkavállaló migrál más régiókba, földrészekre. Az ENSZ információi szerint az afrikai dolgozók jelentős hányada migrál a földrészen belül.

Releváns megjegyezni, hogy a migrációs trendek változnak, ezen kívül a különféle államok migrációs politikája is befolyásolja ezen tendenciákat. Az érvényben lévő gazdasági szituáció, a munkaerőpiaci igények, továbbá a politikai változások mind hatással vannak a munkavállalási célú migrációra. (NMSZ, 2022)



### 3. Saját vizsgálat

Nemzetközi migráció alkalmával számos akadállyal, továbbá kihívással szembesülhetnek a migráns dolgozók. Vizsgálatomban a különböző kultúrákból érkezőket érő kihívásokkal foglalkozom, ugyanakkor újszerű megközelítésből, hiszen az ő költözésüket segítőkkel készített interjúk alapján, az ő benyomásaik nyomán szeretnék egy teljesebb képet kapni a különböző nemzetek sajátosságairól, az átköltözés során tanúsított viselkedésformákról, illetve az őket ért nehézségekről, megküzdési stratégiáikról. Fontos figyelembe venni a fogadó országok kulturális dimenziókon elért pontszámait, jellemzőit, illetve szintén nagy hangsúlyt kapnak a küldő ország kultúrájának karakterisztikái. Kíváncsi vagyok arra, hogy a Hofstede intézet által meghatározott sajátosságok mennyire igazak az általam vizsgált célcsoport tagjaira az átköltözés során tanúsított viselkedésük alapján.

Ezen kívül a statisztikai adatokkal, mely a célországba migráló munkavállalókkal kapcsolatban rendelkezésünkre állnak, igyekszem alátámasztani a vizsgált célcsoport mozgását, azt, hogy miért az egyik, illetve másik nemzet sajátosságait vizsgálom a következő fejezetekben.

Az általam vizsgált célcsoport abban a kedvező szituációban van, hogy nem valamilyen kényszer kiváltotta okból döntenek a költözés mellett (pl. természeti katasztrófa, politikai üldözés stb.), hanem főként gazdasági, esetleg előrelépési lehetőség reményében vállalják a költözéssel járó nehézségeket. A szóban forgó munkavállalók magasan képzett szakemberek, akiket már az átköltözés előtt kiválasztottak és felvettek a céghez, mely költöztetéstámogató szolgáltatásokat is a rendelkezésükre bocsát, ezzel is nagyban megkönnyítve a helyzetüket. Azonban nem szabad elfelejtenünk arról, hogy ők ettől függetlenül még mindig elhagyják hazájukat és egy másik országba, esetleg akár másik földrészre költöznek, mely mindenképpen számtalan problémát és bizonytalanságot rejt magában. Sokan közülük családdal együtt vállalják mindezt, mely további nehézségeket szülhet.

#### 3.1. A kutatás célja, hipotézisek

A szakdolgozat célja, hogy mélyebben megértse és feltárja az adott kutatási témával kapcsolatos összefüggéseket, jelenségeket vagy folyamatokat. Kutatásom célkitűzése megvizsgálni, hogy az átköltözésre vállalkozó dolgozók milyen kulturális jellemzőkkel

bírnak, ezek milyen módon befolyásolják a velük való közös munkát, mely tényezők hatnak pozitívan a közös munkára, illetve mely sajátosságok azok, amelyek nehezítik azt. Ezen felül céлом megérteni, hogy a támogató munkatársak hozzáállása milyen mértékben befolyásolja a közös munka sikerét.

Diplomadolgozatomban empirikus fejezete 3 hipotézisen alapul:

**H1:** Minél magasabb szinten dolgozik egy munkavállaló, annál több elvárása van az átköltözés során függetlenül a nemzetiségétől.

**H2:** Azok a munkavállalók, akik kevésbé kötődnek a kollektív kultúrához, könnyebben alkalmazkodnak az idegen országba való költözés során, mivel hajlamosabbak az önálló döntésekre.

**H3:** A közös munka az átköltözést segítő munkatársak, illetve maguk az átköltözők munkavállalók között akkor gördülékenyebb, amikor a két nemzetiség hasonló jegyeket mutat a kulturális dimenziók skáláján.

### **3.2. A kutatás módszerei**

A fenti hipotézisek bizonyítása és/vagy cáfolása érdekében két különböző vizsgálati módszert alkalmaztam: statisztikai adatok másodlagos elemzését és interjúztatást. Ezek a módszerek kiegészítik egymást, lehetővé téve számomra, hogy többoldalú, átfogó képet kapjak a kutatási témáról.

A statisztikai adatok másodlagos elemzése által áttekintettem az adott területre vonatkozó már meglévő adatokat. Kutatásomat a statisztikai adatok feltérképezésével kezdtem, így alakítva ki egy aktuális képet a magasan képzett munkaerő mozgását illetően, az elmúlt 10 év adatai alapján. Vizsgálom, hogy mely országokba mely országokból érkezett és érkezik jelenleg is a legtöbb munkavállaló legális formában, állandó letelepedési szándékkal. A kapott tendenciák hasznos alapot adnak a további, interjú vizsgáldáshoz és számos alkalommal alátámasztják a válaszokban kapott eredményeket. A kapott eredményeket megvizsgáltam és összevetettem az 1970-es években kiadott és azóta is kiemelkedő alkotásnak számító Hofstede-féle kultúra dimenzió modellel, ezután következtetést vonok le a kulturális különbségek és a migráció során tapasztalt viselkedésformák tekintetében, így keresve választ arra, hogy egyrészt ezen munkavállalói

szegmens milyen mértékben támasztja alá az általános megfigyeléseket az 1970-es évekből, illetve hol és milyen mértékben tér el attól.

Az interjúztatás pedig lehetőséget biztosított arra, hogy közvetlen kapcsolatba lépjek az adott kutatási terület érintettjeivel. Az interjúk révén részletes és kontextusba helyezett információkat gyűjthettem az adott témával kapcsolatos tapasztalataikról, véleményeikről és nézőpontjaikról. Ennek eredményeként mélyebb betekintést kaptam az emberek érzéseibe, gondolataiba és értékeibe, ami segített abban, hogy szélesebb körű és gazdagabb értelmezést nyerjek a kutatásom tárgyáról. Ehhez a korábban említett költözést segítő munkatársakkal folytattam interjúkat, őket a migráló munkatársakkal létrejött interakciókról kérdeztem, különböző szempontok alapján kértem a véleményüket, illetve az átköltözés különböző szakaszaira koncentrálni célzott kérdésekkel tudtam meg a szükséges információt.

Az interjúk adatfelvételek 2023. szeptember hónapban zajlottak le, egy multinacionális vállalat budapesti helyszínén, valamint online. Az interjúk adatfelvételek 60-90 percesek voltak, kifejtős kérdésekből álltak, melyekre hosszú válaszokat kaptam, valamint előre egyeztetett időpontokban zajlottak. A kérdéssor 15 kérdésből áll, 4 részre lebontva.

Az első részben az interjúalanyok háttérét térképezem fel (korábbi tapasztalatok, iskolai végzettség stb), a második részben az átköltözést megelőző kommunikációról, a munkavállalók részéről érkező esetleges félelmekről kérdezem őket, majd arról érdeklődöm, hogy az átköltözés alkalmával milyen sajátos viselkedéssel, kéréssel találkozhatnak a migráló jelöltek részéről, a negyedik rész pedig az átköltözés utáni időszakra koncentrálni. A kérdőív megtervezésekor gondosan ügyeltem arra, hogy a kérdések egyértelműek legyenek és hogy a lehetséges válaszok a kutatásom szempontjából releváns információkat tartsanak, illetve hogy az interjú középpontjában a személyes tapasztalataik álljanak, nem pedig a költözés gyakorlati szempontjai. A kérdéssor az 1. mellékletben található. A mintavételezéshez az átköltözést segítő csapat tagjai közül 10 kollégát választottam ki. A személyek kiválasztásakor figyelembe vettem az munkatapasztalataikat és a különböző kultúrákba való költöztetéssel kapcsolatos tapasztalataik sokféleségét. Mivel a lehető legteljesebb képet akartam kapni, a megkérdezettek közül néhányan a budapesti irodán kívül dolgoznak. Egyikük a latin-amerikai régiót támogatja, a másikuk pedig az afrikai régióért felelős. Megtudtam, hogy e két régióra nem jellemző a nagyfokú nemzetközi mobilitás, ez alapján megerősítést nyert a cég azon intézkedése, miszerint nem szükséges több fős csapatot fenntartani a költözést támogató szolgáltatások nyújtására ezekben a régiókban.

A válaszadókkal belső kommunikációs csatornákon keresztül vettem fel a kapcsolatot, beleértve az e-mailt és a személyes találkozókat. Az interjúk során tiszteletben tartottuk a vállalati irányelveket és a munkavállalói jogokat, beleértve az adatvédelmet is. Az interjúk során a résztvevők beleegyezésével hangfelvételt készítettem. Az interjúk során részletes feljegyzéseket készítettem az alanyok reakcióiról és megjegyzéseiről, azonban leginkább a hangfelvétel későbbi meghallgatása után jegyeztem le a transzkripciót.

**Interjúalanyaim** egy multinacionális vállalat migráció-, továbbá költöztetéstámogató szolgáltatásokat nyújtó munkatársai, akik napi kapcsolatban állnak a külföldre költöző cégen belüli munkavállalókkal, illetve a külső munkaerőforrásból felvételt nyert dolgozókkal. Munkájuk részét képezi a munkavállalóval való kollektív munka alkalmával a kapcsolattartás mind a munkavállalóval, mind a folyamatba bevont harmadik felekkel (relokációs partner cég, bevándorlási hivatal stb.). Első lépésként az átköltöző munkatárssal veszik fel a kapcsolatot, ezen kívül feltárják azokat a sajátosságokat, melyek szükségesek a közös munka elkezdéséhez illetve a bevándorlási folyamathoz. Ezt jellemzően videóhívás keretein belül folytatják le, mely alkalmával jobban megismerik a munkavállaló történetét, a költözésének személyesebb részleteit, elvárásait, válaszolnak kérdéseikre, továbbá felvázolják a költözés valószínű lépéseit valamint a szükséges dokumentumokról is tájékoztatják őket. Ezután veszik fel a kapcsolatot a harmadik felekkel és kezdik meg a relokációs munkát. Természetesen végigkísérik a munkavállalót a folyamatokon, támogatást és biztos támaszt nyújtva neki egyfajta koordinátorként egészen addig, míg az adott munkavállaló munkába áll/megkapja a munkavállaláshoz szükséges engedélyeket.

Interjúim alkalmával a vizsgált **célcsoport** egy multinacionális vállalat közép-, továbbá felsővezetői voltak, akik karrierjük következő lépcsőfokaként kaptak lehetőséget a cégen belüli mobilitás alkalmával, esetleg externális toborzás útján felvételt nyerve egy másik országban való munkavégzésre, melyhez a vállalkozás által biztosított átköltözési csomagot vették igénybe. Ez a szolgáltatáscsomag kiterjed családtagjaikra is. Így következésképpen kijelenthető, hogy a vizsgált célcsoport mobilitása nemzetközi, önkéntes, gazdasági (munkavállalási) célú, individuális, esetleg csoportos (ha családdal, párral érkezik), törvényes, valamint dokumentált, illetve a remények szerint hosszútávú, következésképpen nem tervezett az anyaországba való visszatérés belátható időn belül. A vizsgált célcsoport magasan képzett munkavállalókból áll, tehát nem menekültekről beszélünk, ezzel párhuzamosan lényeges megjegyezni, hogy egy új országba való költözés -még ha önkéntes is-, mindenképpen meghatározó élmény, mely rengeteg bizonytalanságot hozhat magával.

Sokan közülük más földrésről, teljes mértékben más kultúrából érkeznek, így bizonyára számtalan új dologgal találkoznak, valamint számos teendőjük akad a költözés előtt, alatt, ezen kívül azt követően is. Nehezítheti ezen körülményeket, ha kigyermekkel együtt érkeznek.

A szóban forgó vállalat a multikulturalizmusra és a sokszínűsége összpontosít, és a megkérdezettek szerint terveit minden évben sikeresen végrehajtja. A nagyvállalatok megítélése az elmúlt évtizedekben vegyes volt, és sok helyen használták a "kiegész" kifejezést. Ugyanakkor ma már a legtöbb vállalat, annak ellenére, hogy nyilvánvalóan a profitra összpontosít, igyekszik egy emberibb megközelítés felé elmozdulni, és a személyes jólétre, valamint a munka és a magánélet egészséges egyensúlyára helyezi a hangsúlyt. Ezek a kezdeményezések üdvözlendőek és nagyon fontosak. Kutatásom célja, hogy a munkaerő-migráció új aspektusaira világítsak rá a migráció emberi dimenziójának vizsgálatával, hogy feltárjam az eddig még nem vizsgált területeket, és rávilágítsak a támogató szolgáltatások lehetőségeire a meglévőkön túl. A statisztikai elemzésekhez az Európai Bizottság honlapján elérhető Európai Bizottsági statisztikákat (2022) használtam. Remélem, hogy az általam szerzett információkat hivatalos adatok és statisztikák is alátámasztják. Ennek azonban az ellenkezője is igaz lehet, hiszen a vállalatok érdekei nem mindig esnek egybe a közérdekkel, amelyek a nemzetközi munkaerő-migráció fő alakító tényezői.

### 3.3. Eredmények és azok értékelése

Ebben a fejezetben részletesen bemutatom és értelmezem mindkét módszerrel elvégzett kutatás eredményeit. A statisztikai adatok elemzése során az általam alkalmazott statisztikai módszerek eredményeit és ezek jelentőségét mutatom be. Emellett részletesen ismertetem az interjúk során szerzett tapasztalatokat, idézetekkel és konkrét példákkal alátámasztva.

#### 3.3.1. Statisztikai módszerek másodelemzése

##### Spanyolországba érkezők

###### *Nemzetközi statisztika*

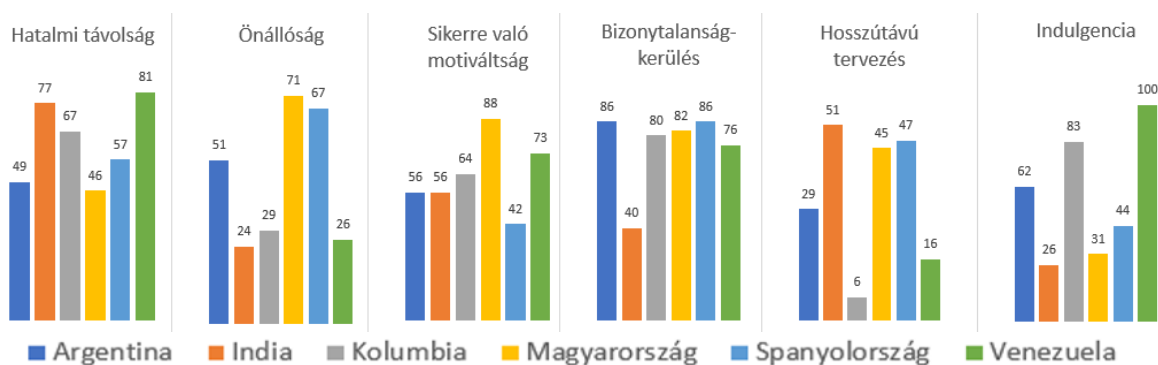
Az interjúk során megtudtam, hogy a spanyol régióba a cég keretein belül főként Latin-Amerikából, illetve Indiából érkeznek hosszútávon gondolkozó letelepedők, ezen kívül elenyésző mennyiségű az orosz és ukrán bevándorlók száma. Ha ezt összevetjük az elmúlt 10 év migrációs statisztikáival (1.sz. táblázat), azt látjuk, hogy a cég mikrokörnyezete tükrözi a tendenciákat: a 10 legtöbb migránst küldő ország között rögtön három latin-amerikai országot is látunk. Kolumbiából az évek során változó számú, de minden évben jelentős mennyiségű munkavállaló vándorolt Spanyolországba, ugyanúgy ahogy Venezuelából is. A két ország görbéje nagyban hasonlít, hiszen, ha megfigyeljük az 1. sz. ábrán azt látjuk, hogy ugyan korábban is jelentős számú migráns érkezett ezekből az országokból, de 2015-ben és még inkább a 2016-os évben megugrott a számuk. Ezek a megugrott értékek magyarázhatók a Venezuelában történt választások eredményével, melynek a legitimitása sokak szerint megkérdőjelezhető, illetve az azután bekövetkező, történelmi méreteket öltött inflációval. Ezt az időszakot megelőzően igen sok kolumbiai bevándorló élt Venezuelában, majd 2015-ben és 2016-ban venezuelai társaikkal együtt elindultak új hazát keresni.

|                    | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Marokkó            | 28    | 22,4  | 20,5  | 20    | 23,8  | 29,7  | 39,8  | 60,9  | 72,9  | 44,9  | 59,1  |
| Kolumbia           | 13,2  | 10    | 8,7   | 8,5   | 9,4   | 22,6  | 34,1  | 53,3  | 76,8  | 51,4  | 39,8  |
| Olaszország        | 11,6  | 12    | 12,2  | 14,9  | 18,6  | 21,7  | 28,8  | 31,3  | 33,4  | 21,3  | 29,4  |
| Egyesült Királyság | 15,7  | 16,4  | 14,1  | 14,2  | 15    | 18,5  | 21,2  | 24    | 29,4  | 29,5  | 25,2  |
| Venezuela          | 6,8   | 4,6   | 4,7   | 7,2   | 10,5  | 18,5  | 31,6  | 47,1  | 58,1  | 29,7  | 23,8  |
| Románia            | 50,8  | 27,3  | 22,8  | 29,7  | 28,8  | 28,6  | 31    | 29,1  | 27    | 15,7  | 16,7  |
| Peru               | 7,7   | 5,6   | 4,8   | 4,7   | 5,3   | 8     | 13,9  | 19,3  | 28,6  | 18,1  | 16,1  |
| Argentína          | 4,9   | 3,6   | 3,8   | 4,2   | 5     | 6,4   | 8,8   | 11,1  | 17,9  | 10,7  | 15,7  |
| Franciaország      | 7,8   | 7,4   | 7,3   | 8,1   | 9     | 9,3   | 11,4  | 11,7  | 12,1  | 10,2  | 13,3  |
| Németország        | 8,3   | 8     | 7,2   | 6,8   | 6,7   | 7,3   | 9,1   | 9,4   | 9,4   | 7,9   | 12,3  |
| Honduras           | 6,3   | 5,3   | 4,3   | 5,7   | 7,6   | 10,9  | 18,3  | 23,4  | 29,1  | 18,7  | 10,3  |
| Pakisztán          | 11,5  | 8,3   | 6,5   | 5,3   | 4,8   | 6,4   | 6,6   | 8,7   | 11,7  | 7,4   | 9,8   |
| Kuba               | 7,4   | 5,7   | 5,1   | 4,6   | 4,9   | 5,9   | 8     | 11,3  | 14,2  | 6,4   | 9,6   |
| Egyesült Államok   | 5     | 4,9   | 5,5   | 5,3   | 5,6   | 5,9   | 7,5   | 8,2   | 9,1   | 5,5   | 8,9   |
| Oroszország        | 7,6   | 7,6   | 8,4   | 8,2   | 7     | 6,2   | 7     | 8,1   | 9     | 4,7   | 8,1   |
| Egyéb országok     | 143,3 | 123,2 | 112,3 | 117,1 | 127,9 | 146,3 | 176,8 | 202,9 | 227,4 | 132,9 | 158,6 |
| Összesen           | 335,9 | 272,5 | 248,4 | 264,5 | 290   | 352,2 | 454   | 560   | 666   | 415,2 | 456,6 |

1.sz. táblázat A Spanyolországba érkező munkavállalók száma (ezer fő) nemzetiségek szerint 2011 és 2021 között  
(Forrás: Európai Bizottság által közölt adatok, 2022)

India ugyan nem szerepel az országba települő legnagyobb számú nemzetiségek listáján, azonban a vizsgált cégen belül jelentős a számuk, így kutatásomban a latin-amerikai országokon kívül az indiai kulturális jellemzőket vizsgálom.

### Kulturális dimenziók



2.sz. ábra Argentína, India, Kolumbia, Magyarország, Spanyolország és Venezuela kulturális dimenzióinak összevetése

(Forrás: saját szerkesztés a Hofstede intézet adatai alapján)

Az első összehasonlítást a három legjellemzőbb küldő latin ország, tehát Argentína, Kolumbia és Venezuela, illetve a fogadóország, Spanyolország sajátosságaival végzem. Talán

először gondolhatnánk, hogy fölösleges ezeket a latin országokat vizsgálni, hiszen mindegyik hivatalos nyelve a spanyol -egyéb, helyi nyelvek mellett természetesen-, illetve korábbi spanyol gyarmatok révén tévesen feltételezhetnénk, hogy a spanyol leszármazottak teljes hasonlóságot mutatnak viselkedés terén. Ez a feltételezés részben és általánosságban talán helytálló lehet, mindannyian hallottunk már a latin temperamentumról, azonban, ha már közelebbről vizsgálunk egy-egy területet, hamar kiderül, hogy igenis sok különbséget fedezhetünk fel. Példának okáért Venezuela eredménye már első ránézésre több dimenzióban különvállik a többi országtól és nem is kis mértékben. Argentína **hatalmi távolság** értéke alacsonyabb, mint a másik két latinországé, sőt még Spanyolország értékénél is kevesebbet mutat, mely számomra is meglepő. Ez annak a bevándorlási hullámnak köszönhető, amely a múlt század elején végigsöpört Argentínán. Az ország nagyszámú európai bevándorlót fogadott be, köztük olaszokat, ami a kultúrák keveredéséhez vezetett.

Azonban Kolumbiában és főként Venezuelában, jóval magasabb értékek figyelhetők meg, ahol a hierarchia és az emberek közötti egyenlőtlenség természetes része az életnek. Magyarország ebben a dimenzióban a legalacsonyabb pontszámot érte el (1.sz. ábra)

Egy munkakörnyezetben egy magyar és egy olyan munkavállaló, aki potenciálisan eltérő hatalmi távolság-orientációjú kultúrákból érkeznek, tapasztalhatnak bizonyos különbségeket a tekintélyhez, a kommunikációhoz, a döntéshozatalhoz és a csapatmunkához való hozzáállásukban. Az ezen a dimenzión alacsony pontszámot elért nemzetek a közvetlen kommunikációt részesítik előnyben, és a beszélgetések során nagyra értékelik a logikus érvelést, a tényszerű információkat, a világos és tömör kommunikációt. Ezzel szemben a magas pontszámot elérték a kommunikációban a harmóniát és az interperszonális kapcsolatokat helyezhetik előtérbe. Közvetett kommunikációs stílusokat alkalmazhatnak, például a nonverbális jelzésekre vagy a kontextusra támaszkodva.

A következő dimenzió az **individualizmusra való hajlam**. Láthatjuk, hogy a küldő országok közül egyedül Argentínában magasabb valamivel az önállósági hajlamra adott érték, 51 ponttal közepesnek mondható ez a dimenzió. A korábban említett migrációs hullám hatásának tudható ez be, hiszen az összes többi latin-amerikai ország alacsonyabb értéket kapott. Kolumbia, Venezuela és India is a kollektivisták közé tartoznak a maguk 29, 26 és 24 pontjával. Ez azt jelenti, hogy a csoporthoz tartozás, illetve a csoport értékeivel való azonosulás különös mértékben fontos számukra. Ha ez páruul a magas hatalmi távolsággal, feltételezhető, hogy a csoporthoz tartozás érzése egy-egy társadalmi réteghez kötődik. Az ilyen társadalmak kerülnek a csoporton belüli vitát a harmónia és egyetértés jegyében, mely a munkahelyi kapcsolatokban is



megmutatkozik. Emellett a társas kapcsolatok ápolása fontosabb lehet egy-egy elvégzésre váró feladatnál és ha valakinek problémája van egy csoporton belül, a csoport tagjai kérdés nélkül mellé állnak. Azokat azonban, akiket a saját csoportjukon kívülállónak értelmeznek, sokszor kizárhatják és kiközösíthetik. A kollektivista vonásokon kívül Indiára jellemző lehet az individualizmus is, bár az össze közül az ő pontszáma a legalacsonyabb. Ennek oka a vallásukban keresendő, ugyanis a hinduizmus hisz a reinkarnációban, melynek kimenetele függ az egyén által élt élettől, tehát abszolút egyénre szabott, individuális az eredménye.

A harmadik dimenzió a **Teljesítményre és sikerre való motiváltság**, mely az eredeti Hofstede által megfogalmazott definícióban a Nőies és férfias elnevezést kapta. Azt látjuk, hogy a magyar társadalom érte el a legmagasabb pontszámot, mely az úgynevezett „öntéshozó” társadalmakhoz sorolja, ahol az emberek azért élnek, hogy dolgozzanak, kis túlzással. A vezetőktől azt várják el, hogy határozottak és magabiztosak legyen és a versengés kiemelt szerepet kap.

Érdekes módon a második a sorban Venezuela, ami meglepő, hiszen általánosan elterjedt az a megállapítás, hogy a déli népek nem dolgoznak olyan keményen. Nem igaz ez Venezuela esetében, hiszen igen teljesítményorientált nemzet. Érdekes, hiszen kollektivista társadalom is egyben, ugyanúgy ahogy Kolumbia is, aki szintén inkább a teljesítményorientált kultúrákhoz sorolható kollektivista vonásokkal. Ez azt jelenti, hogy a verseny inkább más csoportok vagy társadalmi osztályok tagjai ellen irányul, mint azok ellen, akiket a saját belső csoportjuk tagjainak tekintenek. Az emberek igyekeznek egy olyan csoporthoz tartozni, amely státuszhoz és teljesítményhez kapcsolódó jutalmakat kínál, de gyakran feláldozzák szabadidejüket a munkáért, ha a csoport tagjai vagy a hatalmon lévők támogatják őket.

Argentína a maga 56 pontjával közepes értéket képvisel, valamivel talán mégis több a határozottságra utaló elem, mint a konszenzusra törekvés, tehát a tömegeből kitűnni vágyás igenis jelen van náluk is.

India ugyanezzel a pontszámmal van jelen, fontos számukra a siker és a siker látható szimbólumai, azonban a vallási háttérük visszafogottságra inti őket. Az egyedüli ország, mely alacsony pontszámot kapott, az Spanyolország. Jellemzően inkább konszenzusra törekednek és nem kiemelkedni vágnak. Talán ez a vonásuk is a népszerű fogadó országok közé emeli őket.

Negyedik dimenzió, egyben talán a legizgalmasabb az átköltözés tekintetében, a **bizonytalanságkerülés** faktora. Egy költözés, ha mással nem is, de rengeteg bizonytalansággal jár, hiszen új környezetben, új emberek közé kerül az egyén, egy új kultúrát ismer meg és -főként,

ha még nem járt abban az országban előtte- nem tudhatja biztosan, hogy mire számíthat. Amint látjuk a 2. sz. ábrán, egyedül India bizonytalanságkerülési értéke alacsonyabb, a többi országé igen magas. Ez azt jelenti, hogy a magasabb értéket kapott országokban nagyobb az érzelmi igény a kötött szabályok és a strukturált életvitel iránt. A szabályok betartása azonban nem feltétlenül történik meg, példa erre a korrupció és a fekete piacok jelenléte. Sok esetben a szabályok be nem tartásának eredményeképpen születnek újabb szabályok, melyek az elsőknél ellentmondanak és a vége egy teljes jogi káosz. Illetve a kollektivisták és a hierarchiát tisztelő társadalmakban (Venezuela, Kolumbia) az is jellemző, hogy a szabályok betartása csoporton belüli véleménytől függ, tehát attól, hogy a csoport úgy érzi-e, hogy a szabályok a tagokra vonatkoznak-e, és végső soron a hatalom birtokosainak döntésén múlik, akik maguk hozzák meg a szabályokat. A munka szempontjából ez részletes tervezést eredményez, amelyet a gyakorlatban nem feltétlenül követnek. Mondhatni kapaszkodóként használják a szabályokat és terveket, melyeket végül nem tartanak be vagy nem igazodnak hozzájuk. Spanyolországban pedig különösen jellemző a munkahelyi bizonytalanság kerülése, egy felmérés szerint a spanyol fiatalok 75%-a közszolgálatban szeretne dolgozni (azaz egy életre szóló állást találni, így nem kell aggódni a jövő miatt), míg pl. az Egyesült Államokban a fiataloknak csak a 17%-a szeretne ilyen munkát végezni. Magyarország is a bizonytalanságkerülő országok közé tartozik, az egyéni motiváció fontos eleme a biztonság. India marad le az eddigi értékektől a maga 40 pontjával, mely így őt a közepesen bizonytalanságkerülő országok közé sorolja. Az indiai munkavállalók türelmesek és a váratlan dolgokkal szembeni tolerancia szintjük igen magas. A szabályok gyakran csak azért vannak érvényben, hogy meg lehessen őket kerülni, és az ember innovatív módszerekre támaszkodik a "rendszer megkerülésére". Gyakran használt szó az "alkalmazkodás", amely sokféle dolgot jelent, a szabályok figyelmen kívül hagyásától kezdve a megoldhatatlannak tűnő problémák egyedi és leleményes megoldásának megtalálásáig.

Az minden átköltöző nemzetiség esetében elmondható, hogy igyekeznek valamilyen tervbe kapaszkodni és ennek a tervnek minden pontját ismerni, tehát mi következik mi után, pontosan mennyi ideig fog tartani ez vagy az a lépés. Ami természetes egy ilyen nagy lépés előtt. Az azonban feltűnt az interjúalanyoknak, hogy a dél-amerikai munkavállalók különösen igénylik azt, hogy „fogják a kezüket az egész folyamat során” (3. sz. interjúalany). Ők sokkal bizonytalanabbnak bizonyulnak és gyakorlatilag kérik a támogató munkatársakat, hogy segítsenek nekik olyan feladatokban is, melyeket a többi nemzet gond nélkül egyedül megold. Azt viszont minden interjúalany hozzátette, hogy nagyon hálásak és igazán kedvesek a latin-amerikaiak, nem esik nehezükre az extra segítségnyújtás, hiszen nem követelik azt tőlük. Emellett

pedig hatalmas igényük van arra is, hogy írásban is lássák a folyamatot és minden részletről tájékoztatva legyenek. Talán a strukturáltság iránti vágy az, ami ezt igazolja.

Ötödik dimenziónk a **hosszú- illetve rövidtávú tervezés**. Ebben a kategóriában gyakorlatilag egyik ország sem ért el magas pontszámot (legmagasabb az 51), mely azt mutatja, hogy az adott társadalomban kevésbé fontosak vagy hangsúlyosak a hosszú távú célok és tervek, és az emberek inkább a rövid távú eredményekre összpontosítanak. Más szavakkal, az emberek inkább élnek a jelenben és a közeli jövőben, és kevésbé aggódnak a távoli jövő miatt. Ez az érték pedig összefügghet a hagyományok tiszteletével és betartásával, mivel a hagyományok gyakran a múltbéli tapasztalatokra és értékekre épülnek. Tehát az alacsony hosszú távú tervezési pontszámú társadalmakban az embereknek lehet erős kötődésük a hagyományokhoz és a kulturális normákhoz, mivel ezek gyakran a közösség értékeinek és identitásának alapját képezik. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a ma, a globalizmus korában ezen értékek kezdenek átalakulni és más formákat öltetni, hiszen a világ egyre elérhetőbb mindenki számára. Ugyan az országok eredményei azt mutatják, hogy ezen nemzetiségek inkább a jelenben élnek, az átköltöző munkavállalók legtöbbször egy hosszútávú cél érdekében teszik ezt, pl. biztosabb jövőt nyújtani gyermekeiknek, hosszútávú karriercélok. Így tehát az ő esetük nem feltétlenül igazolja a nemzeti kultúrájukra jellemző sajátosságokat ebben a tekintetben.

Utolsó vizsgált dimenzió az **engedékenység** mértéke. Talán nem meglepő látni, hogy a dél-amerikai kultúrák érték el a magasabb pontszámokat ebben a kategóriában. Ez arra enged következtetni, hogy az emberek általában hajlandóak megvalósítani az élet élvezetével kapcsolatos késztetéseiket és vágyaikat. Pozitív hozzáállással rendelkeznek, és hajlamosak az optimizmusra. Emellett nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szabadidőnek, úgy cselekszenek, ahogyan nekik tetszik, és úgy költik a pénzt, ahogyan akarják. Ellenben India és a két európai ország, Magyarország és Spanyolország alacsonyabb pontszámot kapott, ebből kifolyólag elmondható, hogy nagyobb a hajlam a pesszimizmusra és a cinizmusra, nem fektetnek akkora hangsúlyt a kikapcsolódásra és a vágyaik kielégítésére. Bevallom, számomra meglepő, hogy Spanyolország is viszonylag alacsony pontszámot kapott ebben a kategóriában.

## Magyarországra érkezők

### *Nemzetközi statisztika*

A megkérdezettek szerint Magyarország elsősorban a szomszédos országokból (Szlovákia, Csehország és Lengyelország), az Amerikai Egyesült Államokból és Indiából fogad külsős jelölteket. Ők már korábban is tanultak Magyarországon, vagy valamilyen oknál fogva Magyarországon tartózkodtak. A legtöbb esetben a szükséges dokumentumok beszerzésében nyújtanak nekik segítséget, egyéb szolgáltatás a részükre nem jár (pl. költözés támogatás stb). A belső toborzás során főként Indiából, Oroszországból, Iránból és arab országokból érkeznek jelöltek. Ők már megkapják a teljes átköltözési támogatási csomagot a cég részéről.

A lenti ábrán is látszik, hogy a környező országok (Szlovákia, Románia, Szerbia, Ausztria) az első 11 ország között szerepel a Magyarországra való munkavállalási migráció tekintetében. Az Egyesült Államok, India, Oroszország és az arab országok is jelen vannak a listán, tehát a cég által fogadott nemzetiségek száma összhangban van a nemzetközi statisztikákkal.

Kezdetnek megvizsgálom az USA-ból Magyarországra irányuló munkavállalási migrációt. Az Európai Bizottság (2022) adatai szerint az **USA-ból** Magyarországra vándorló foglalkoztatottak száma az évek során folyamatos növekedést mutat egészen 2019-ig. Vélhetően 2019 és 2020-ban a Covid időszaknak köszönhetően megtorpant ez a növekedés. Ezután a Szlovákiából Magyarországra irányuló munkavállalási migrációra fordítjuk figyelmünket. Az adatokból kiderül, hogy a **Szlovákiából** Magyarországra irányuló munkavállalói áramlás folyamatos, 2020-ban érezhetően megugrott. 2011-ben mintegy 1100 foglalkoztatott személy vándorolt Szlovákiából Magyarországra, és ez a szám 2021-re megközelítőleg 2500-ra emelkedett. Ezek az adatok viszonylag stabil, de növekvő tendenciára utalnak a munkavállalási migrációban. Az **Iránból** Magyarországra irányuló munkavállalási migrációt illetően a statisztikák ingadozó mintát mutatnak. 2011-ben mintegy 400 iráni munkavállaló tartózkodott Magyarországon, és ez a szám az évek során ingadozott, 2017-ben elérte az 1000 fős csúcst, majd 2021-re 800 körülire csökkent. Az adatok kevésbé következetes tendenciát tükröznek az Iránból Magyarországra irányuló munkavállalási migrációban az előző elemzett országokhoz képest. Végezetül megvizsgálom az **Oroszországból** Magyarországra irányuló munkavállalási migrációt. Az adatok az Oroszországból Magyarországra vándorló foglalkoztatottak számának növekedését mutatják. 2011-ben körülbelül 400 orosz származású

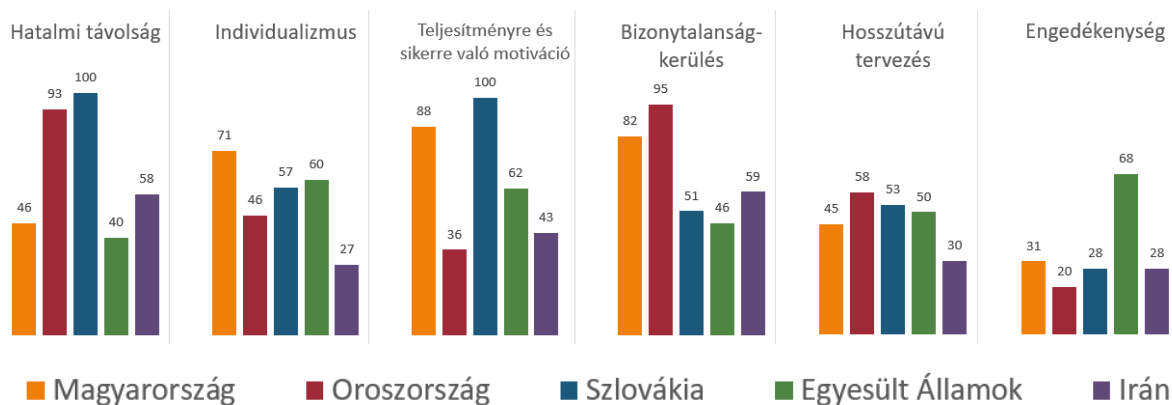
munkavállaló volt Magyarországon, 2021-re ez a szám majdnem kétszeresére, 700 főre emelkedett. Ez az Oroszországból Magyarországra irányuló munkavállalási migráció emelkedő tendenciáját jelzi a megadott időszakban. Összefoglalva, az USA-ból, Szlovákiából, Iránból és Oroszországból 2011 és 2021 között Magyarországra irányuló munkavállalási migráció leíró statisztikai érdekes tendenciákat mutatnak és a vizsgált cég alkalmazottainak mozgásával is összehangolhatóak.

|                  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ukrajna          | 1,3  | 0,9  | 0,6  | 0,7  | 1,1  | 1,2  | 6,3  | 16,7 | 21,2 | 8,9  | 15,4 |
| Németország      | 2,4  | 2,1  | 2    | 2    | 2    | 2,3  | 2,5  | 2,5  | 2,6  | 3,7  | 4    |
| Szlovákia        | 1,1  | 1    | 1,1  | 1,2  | 1,3  | 1,3  | 1,5  | 1,5  | 1,5  | 6    | 2,5  |
| Románia          | 5,8  | 4,2  | 4    | 3,7  | 3,5  | 3,1  | 2,9  | 2,9  | 2,7  | 2,3  | 1,9  |
| Kína             | 0,9  | 1,1  | 2,2  | 4,7  | 3,5  | 1,5  | 2,3  | 2    | 2,4  | 1,2  | 1,3  |
| Korea            | 0,4  | 0,3  | 0,3  | 0,4  | 0,3  | 0,3  | 0,6  | 0,8  | 1,2  | 1,4  | 1,3  |
| India            | 0,4  | 0,3  | 0,2  | 0,4  | 0,5  | 0,5  | 0,8  | 1,4  | 1,2  | 0,9  | 1,3  |
| Szerbia          | 0,9  | 0,6  | 0,5  | 0,5  | 0,6  | 0,6  | 1,7  | 2,9  | 2,5  | 0,7  | 1,2  |
| Törökország      | 0,6  | 0,6  | 0,5  | 0,6  | 0,6  | 0,7  | 1    | 1    | 1,2  | 0,9  | 1,1  |
| Vietnám          | 0,2  | 0,3  | 0,3  | 0,3  | 0,3  | 0,3  | 0,7  | 1,3  | 2    | 1,8  | 1,1  |
| Ausztria         | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,4  | 0,4  | 0,5  | 0,4  | 0,4  | 1,7  | 1    |
| Egyesült Államok | 1    | 1    | 1    | 1,1  | 1,2  | 1,1  | 1,4  | 1,3  | 1,4  | 0,7  | 0,9  |
| Irán             | 0,4  | 0,4  | 0,3  | 0,3  | 0,5  | 0,6  | 1    | 0,8  | 0,5  | 0,5  | 0,8  |
| Oroszország      | 0,4  | 0,5  | 0,6  | 1    | 0,9  | 0,7  | 0,8  | 0,9  | 0,9  | 0,6  | 0,7  |
| Hollandia        | 0,3  | 0,3  | 0,3  | 0,4  | 0,4  | 0,3  | 0,4  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,6  |
| Egyéb országok   | 5,9  | 6,3  | 6,9  | 8,4  | 8,7  | 8,9  | 12,1 | 12,7 | 13,2 | 12   | 13,9 |
| Összesen         | 22,5 | 20,3 | 21,3 | 26   | 25,8 | 23,8 | 36,5 | 49,3 | 55,3 | 43,8 | 49,1 |

2.sz. táblázat: Magyarországra munkavállalási céllal érkezők száma (ezer fő) 2011 és 2021 között (Forrás: Európai Bizottság által közölt adatok, 2022)

## Kulturális dimenziók

A Hofstede dimenziók mentén haladok a következő fejezetben, ahogy korábban a Spanyolországba érkezők esetében is.



2.sz. ábra Magyarország, Oroszország, Szlovákia, USA és Irán kulturális dimenzióinak összevetése

(Forrás: saját szerkesztés a Hofstede intézet adatai alapján)

Első dimenzióink a **Hatalmi távolság** kérdése. Meglepő lehet talán, hogy Szlovákia érte el a legmagasabb pontszámot ezen a skálán, 100 ponttal. Ebben a társadalomban tökéletesen elfogadott, hogy egyes emberek nagyobb hatalommal rendelkeznek, mint mások. Elfogadott és elvárt, hogy ezek az emberek élnek is a hatalmukkal. Nem negatív módon, hanem arra figyelve, hogy tisztaságot és struktúrát teremtsenek a körülöttük élők számára. Az ideális főnök tehát egy "jó apához" hasonlítható, aki felügyel és megmondja, mit kell tennie a beosztottnak. Természetesek a hierarchikus berendezkedésű szervezetek.. Azonban fontos megjegyezni, hogy hierarchia ellenére a vezetőnek az esetek többségében bizonyítania kell ahhoz, hogy az emberek tiszteljék és elfogadják a felülről vagy a (külföldi) központból érkező döntéseket. Másodikként, és talán nem olyan meglepő módon, Oroszország zár. Ebben a társadalomban a társadalmi osztályok elkülönülnek és a hatalom centralizált. A státuszszerepek kiemelten fontosak, az utasítások mindig kizárólag felülről érkehetnek és a megbízásoknak teljesen egyértelműeknek kell lenniük. Irán áll a harmadik helyen, bár már korántsem olyan magas pontszámmal, mint a két előző ország. A maga 58 pontszámával a kultúra azt tükrözi, hogy az emberek elfogadnak egy hierarchikus rendet, amelyben mindenkinek megvan a helye, és amely nem szorul további indoklásra. A szervezeten belüli hierarchiára úgy tekintenek, mint ami az eredendő egyenlőtlenségeket tükrözi, a központosítás népszerű és a beosztottak elvárják, hogy megmondják nekik, mit tegyenek.

Második összehasonlítási pont az **individualizmus** mértéke. Az összehasonlított országok közül Magyarország, tehát a költözést támogató kollégák kultúrája mutatja a legnagyobb hajlamot az individualizmus iránt, majd utána következik az Egyesült Államok és Irán. Ez tehát azt jelenti, hogy ezekben a kultúrákban csak saját magukról illetve környezetükről gondoskodnak az adott állam lakói. Az amerikai szervezeteken belül a az egyes alkalmazottakra és a csapatokra támaszkodnak szakértelmükkel. Mind a vezetők, mind az alkalmazottak elvárják, hogy konzultáljanak velük, és az információkat gyakran megosztják egymással. Ugyanakkor a kommunikáció informális és közvetlen. Az üzleti életben a munkavállalóktól elvárják, hogy önállóak legyenek és kezdeményezőkézséget mutassanak. Irán és Oroszország ezen a skálán alacsony pontszámot kapott, mely a kollektivista társadalmak közé sorolja őket. A kollektivista kultúrában a lojalitás a legfontosabb, és felülírja a legtöbb más társadalmi szabályt és előírást. A társadalomban mindenki felelősséget vállal a csoporttársaiért. A munkáltató és a munkavállaló közötti kapcsolatokat erkölcsi szempontból fogják fel (mint egy családi köteléket), a felvételi és előléptetési döntéseknél figyelembe veszik a munkavállaló csoporton belüli helyét, a vezetés pedig a csoportok irányítását jelenti, nem az egyénét. Az oroszokról elmondható, hogy személyes, hiteles és bizalomteljes kapcsolatokra van szükségük, mielőtt a feladatokra koncentrálnának.

Harmadik dimenziónk a **Teljesítményre és sikerre való motiváció** dimenzió értéke. Ezen a területen azt látjuk, hogy Szlovákia újfent első helyen végez, 100 ponttal, majd öt követjük mi magyarok és szintén magas pontszámot kapott az Egyesült Államok.

Oroszország és Irán maradt le ezen a skálán. Gondolhatnánk, hogy a státuszsztimbólumok jelenléte növeli a sikerre való törekvést és motivációt, azonban ez nem ennek a következménye, hanem a társadalmi hatalmas különbségek jele. Az oroszok inkább alábecsülik saját érdemeiket és a szerény életszínvonalat várják el maguktól. Egy főnök viselkedhet kirívóan és dominánsan, de egy beosztott már nem. Irán 43 pontot ér el ezen a dimenzión, ami viszonylag konszenzusorientált társadalmat jelent. Iránban a hangsúly a "munka az életért" van, a vezetők konszenzusra törekszenek, a szolidaritást és a minőséget a munkájukban. Az olyan ösztönzőket, mint a szabadidő és a rugalmasság, előnyben részesítik. A hangsúly a jóléten van, a státusz nem jelenik meg.

Következő vizsgált szempont a **bizonytalanságkerülés** mértéke, mely a témát figyelembe véve talán az egyik legérdekesebb dimenzió. Láthatjuk, hogy a bizonytalansággal szemben legkevésbé toleráns nemzet az összehasonlításomban Oroszország és Magyarország, illetve a

Hofstede intézet értékelése alapján Iran is ide tartozik. Korábban említettem, hogy az ilyen magas pontszámot elért országok esetében arról beszélhetünk, hogy érzelmi igény van a szabályok iránt. Oroszország esetében azonban van egy plusz jelentés is: a bizonytalanságot vagy gondos előkészületekkel kerülik el például egy tárgyalás előtt, vagy egyáltalán nem készülnek rá, ha a kapcsolatépítés a cél. Amíg nem ismerik meg a másikat, nagyon formálisak, ezt pedig a tisztelet jeleként alkalmazzák.

Az Egyesült Államok 46-os pontszámmal az átlag alatt van, tehát nagyfokú nyitottságot mutatnak az új ötletek és nem megszokott dolgok kipróbálása iránt, ez megmutatkozik akár az ételek akár az üzlet terén. Nagyátlánosságban toleránsabbak mindenki ötleteivel szemben, gyakran kreatív megoldásokat találnak.

Szlovákia ebben a tekintetben nem mutat preferenciát egyik irányban sem.

Az utolsó előtti faktor a **hosszútávú tervezés** mértéke, mely dimenzióban egyik vizsgált ország sem ért el igazán magas pontszámot. Oroszország illetve Szlovákia áll az élen ebben a tekintetben, mely azt jelenti, hogy az emberek úgy vélik, hogy az igazság függ a helyzettől, a kontextustól és az időtől. Képesek a hagyományokat könnyen a változó körülményekhez igazítani, erős a megtakarítási és befektetési hajlandóságuk, valamint kitartóak az eredmények elérésében. Az Egyesült Államokban nincs domináns preferencia ezen dimenzióban. Az amerikaiak hajlamosak az új információk elemzésére, hogy megállapítsák azok igazságát. Ugyanakkor nagyon gyakorlatiasak és a "meg tudjuk csinálni" mentalitás jellemzi őket, ami azt sugallja, hogy inkább rövid távú célokra, gyors eredményekre összpontosítanak. Magyarország és Iran is viszonylag normatív ország, mivel a Hofstede-féle skálán 45 pontot ér el ebben a dimenzióban. Ezeket a nemzeteket nagyon foglalkoztatja az abszolút igazság megtalálása és nagy tiszteletet tanúsítanak a hagyományok iránt. Ugyanakkor viszonylag alacsony a hajlandóságuk a jövőre való megtakarításra a Hofstede modell alapján, inkább a gyors eredmények elérésére összpontosítanak.

Utolsó vizsgált dimenzió az **engedékenység** mértéke. Talán nem meglepő, hogy Oroszország és Iran visszafogott kultúrát képvisel ebben a dimenzióban nagyon alacsony, 20-as és 28-as pontszámmal. Talán annál inkább meglepő, hogy Szlovákia és Magyarország sem marad le ezektől az országoktól, szinte ugyanolyan eredménnyel zárnak. Ezek a társadalmak hajlamosak a cinizmusra és a pesszimizmusra. A szabadidő nem kap hangsúlyt, és a vágyakat a társadalmi normák irányítják. A kényeztetés gyakran helytelennek



vagy tabunak számít az ilyen társadalmakban. Ezzel szemben Egyesült Államok 68-as pontot kapott, mely az engedelkeny társadalmak közé sorolja őt. Ennek ellenére ellentmondásosak az attitűdök és viselkedések. Engedelkeny hajlamai ellenére erkölcsi konzervativizmussal is küzd (droghasználat és kábítószer elleni küzdelem).

### **3.3.2. Interjú vizsgálat**

Ebben a fejezetben interjú vizsgálatom eredményeit összegzem, többször visszautalva a Hofstede-féle dimenziók értékeire az adott nemzetiségek kapcsán. Ez a vizsgálati módszer kifejtős, hosszú válaszokat eredményezett, azonban igyekeztem a kapott információkat téma szerint besorolni, így született meg a két kategória: személyiségi jegyek és munkavégzés stílusa, mely esetében szükségét éreztem egy alkategória, a kommunikációs stílus létrehozásának a Spanyolországba érkező munkavállalókról begyűjtött információk rendszerezése során.

Azonban mielőtt rátérnék a nemzetiségek és témák szerinti csoportosításra, ismertetem az általános tendenciákat, melyeket az interjúk során tudtam meg. Az interjú egyik kérdése arra vonatkozik, hogy a munkavállalók milyen mértékben vannak tisztában a rájuk váró folyamattal. Erre a kérdésre nemzetiségre tekintet nélkül egyértelműen az volt a válasz, hogy nem, egyáltalán nincsenek tisztában vele. Az átköltözés előtti időszakban, az indiai munkavállalókat leszámítva, akik mindig mindenből a legfelkészültebbek, gyakorlatilag előzetes információ nélkül vágnak bele a munkavállalók és a támogató munkatársaktól várják a célországról az információkat, mely alapján vannak, akik megkérdőjelezzik a döntésüket.

A proaktivitás mértékét illetően azonban már mutatkoznak eltérések a kezdeti elbeszélgetés után. A különböző nemzetiségek különböző viselkedési formákat mutatnak, vannak olyanok, akik behatóan utána néznek a folyamat legapróbb részleteinek és konzultálnak a korábban átköltözött honfitársaikkal (iráni és orosz munkavállalók) illetve vannak olyanok is, akik továbbra is csak a támogató munkatársak ismereteire, tájékoztatására hagyatkoznak (pl. latin-amerikai munkavállalók). Akik proaktivitást mutatnak, a beszámolók alapján, sokszor megnehezítik a velük való együttműködést, hiszen sokszor pletykákból vagy nem megbízható forrásokból szerzik információikat. Ez nem egyszer plusz munkát jelent az interjúalanyoknak.

#### **Spanyolországba érkezők**

##### ***Személyiségjegyek alapján:***

Az interjúalanyok az indiai munkavállalókat törtetőknak írták le, úgy fogalmaztak, hogy „kitapossák maguknak az utat” (8. számú interjúalany). Kikövetelik maguknak az összes olyan

juttatást és szolgáltatást, amelyre jogosultak lehetnek, illetve még annál többet is megpróbálnak. Ez mindenképpen alátámasztja a Hofstede intézet adatait a cél felé való törekvés skáláján. „*A velük való közös munka sokszor nagyon megerőltető, igazán sok energiát kell befektetnünk abba, hogy minden flottul menjen. Az nehezíti meg, hogy teljesen más kultúra, nem értjük egymást.*” (2. számú interjúalany).

A latin-amerikai országokról ebben a tekintetben nem sok visszajelzést kaptam, a versengés iránti igény nem mutatkozott meg, leginkább barátságos és „melegszívű” emberek benyomását keltették. Ugyanakkor a tény, hogy sokan érkeznek ezen országokból lehet annak indikátora, hogy a sikerre törekednek, hiszen kitörni vágnak a jelenlegi környezetükből és mivel magasan kvalifikált emberekről beszélünk, elmondható, hogy évekig képezték magukat míg eljutottak addig, hogy Európában középvezetői illetve vezetői beosztásban dolgozhassanak. Azonban a döntéseik sokszor könnyelműnek tűnhetnek számunkra, nem egy olyan eset történt, ahol a vízumkérelem meggyorsítása érdekében összeházasodtak a párok. „*Az első megbeszélésen már rögtön beavatott az élete rejtelseibe, a válása nehézségeibe és rátértünk arra is, hogy mennyivel lehet egyszerűbb vízumot kapni, ha összeházasodnak. Később jelezte, hogy már meg is tették.*” (5. számú interjúalany)

### ***Munkához való hozzáállás alapján:***

A munkavégzést tekintve az indiai munkavállalók igen leleményesek tudnak lenni, mely akkor mutatkozott meg leginkább a beszámolók szerint, amikor valamilyen olyan problémába ütköztek az indiai munkavállalók, melynek nem volt megoldása, jogilag vagy más nézőpontból nézve sem lehetett megkerülni egy szabályt. Ugyanakkor ők ragaszkodtak ahhoz, hogy találjanak nekik valamilyen új megoldást, tehát számukra abszolút elképzelhető volt az, hogy annak ellenére, hogy a támogató munkatársak állítottak valamit, az ellenkezőjét ugyanúgy meg lehet csinálni. Sokszor nem fogadták el a cég által nyújtott kereteket, számukra minden rugalmas volt, bármi alakítható. Ez azonban a legtöbb esetben nem volt járható út, el kellett fogadniuk a tényeket és hogy nem lehet rajtuk változtatni, mely sokszor ellentétet és feszültséget szült.

Az interjúk mindenképpen alátámasztják a latin országok önfeledtségre hajlamosságát, hiszen nem számolt be senki olyan tapasztalatáról, miszerint ne lennének bizakodók a jövőt illetően. Szembeötlő a beszédstílusuk könnyedsége, illetve sokuk szétszórtnak tűnt, pl. nem válaszolnak időben a határidős levelekre, nem küldik el a kért dokumentumokat csak hetekkel később és látszólag abszolút nem is aggódnak ezek miatt. „*Szinte soha nem kapom meg időben a kért dokumentumokat a latinoktól, feltűnő ez a többi nemzethez képest.*” (5. számú interjúalany)

A másik véglet az indiai kollégák hozzáállása, több beszámoló szerint rendszeresek a napi többszöri emailváltások, gyakori az érdeklődés a folyamat előrehaladásával kapcsolatban, sokszor irreálisak az elvárások az időt illetően. Érezhető a sürgetés az oldalukról, nem akarnak elvesztegetni egyetlen percet sem.

### ***Kommunikációs stílus alapján:***

Argentína sok tekintetben különbözik a kontinens többi országától, a sok európai bevándorló hatásának tudható ez be. Ezt a tényt megerősítik az interjúk során nyert adatok is, hiszen beszámolók szerint nagyon könnyű kommunikálni velük, nincsenek félreértések a kommunikációban. *„Amikor argentinokkal dolgozom, olyan érzésem van, mintha európai munkavállalókkal beszélnék, nagyon kevés félreértés van köztünk”* (6. számú interjúalany).

A latin-amerikai nemzetekre jellemző, hogy közvetett kommunikációs stílusokat alkalmaznak, például a nonverbális jelzésekre vagy a kontextusra támaszkodva. Ezt alátámasztják a beszámolók is, miszerint a latin származású jelöltekkel a kommunikáció igen közvetlen, sok személyes információt osztanak meg és nem voltak kommunikációs félreértések, *„jól megértjük egymást”*. Tehát elmondható, hogy ugyanezekben az országokban magas a hierarchia iránti tisztelet, mely vezethetne akár kommunikációs problémákhoz is, mégsem érkezett egyetlen ilyen típusú megjegyzés sem az interjúk során.

A kollektivizmusra való hajlam a munkahelyi kommunikáció során is kiütöközhet, az interjúkból ugyanis kiderült, hogy a megbeszélések általában egy általános beszélgetéssel kezdődnek, hogy megismerjék egymást a munka megkezdése előtt a támogató munkatársak és az átköltöző munkavállalók. Ezen nemzetiségek munkavállalói közül többen kiemelték, hogy több "személyes" kapcsolatra van szükségük (pl. videóhívás a folyamat kezdetén), és jobban kedvelik a közvetlen kapcsolatot az együttműködés során is. Az interjúalanyok azt is hozzátették, hogy azon munkavállalók, akikkel sikerült egy közvetlenebb kapcsolatot kialakítani, nagyobb bizalommal és gyakrabban fordulnak hozzájuk kérdésekkel. *„Véleményem szerint az indiai és a latin országokból érkezők azok, akik leginkább értékelik, sőt sokszor kifejezetten kérik a gyakori videóhívást, egy-egy becsekkolást az éppen aktuális folyamatokról. Ilyenkor sokszor nem csak munkajellegű témák jönnek fel, sokat megtudok a családjukról, privát életükről és persze én is megosztok ezt-azt velük.”* (6. számú interjúalany) Tehát azon nemzetiségek, akikre jellemzőbb a kollektív tudat, preferálják a személyes kontaktust, ezzel is kialakítva egy közvetlenebb hangvételt. Ez némi rugalmasságot kíván meg a költözést támogatóktól, hiszen a magyar társadalom magasabb pontszámával az individualista társadalmak közé sorolható, melyekre

jellemző a lazább munkahelyi kapcsolat, nincs igény szoros kötelékre a munkatársak között. Esetükben a saját, illetve a közvetlen családtagokról való gondoskodásig terjed az érdeklődés. Ezért volt számomra is érthető, amikor az interjúalanyok kifejezték a meglepettségüket, melyet akkor tapasztaltak, amikor ezekkel a nemzetiségekkel kezdtek el dolgozni.

Az indiai kollégákról kiderült, hogy a többi indiai munkavállalóval szinte minden adatot megosztanak a fizetésüktől kezdve a munkaidejükön át a béren kívüli juttatásokig, illetve az átköltözés alatti tapasztalataikat. Ha kiderül, hogy valamiben bármiféle hiányt szenvedtek a többiekhez képest, azt azonnal és vehemensen jelzik és követelik az ugyanolyan bánásmódot, jogokat és szolgáltatásokat. Ez a jegy mutatja a kollektivista társadalom jegyeit, az egy csoporton belüli kommunikáció gördülékenységét, illetve azt is, hogy milyen nagy a verseny iránti lelkesedés.

## Magyarországra érkezők

### *Személyiségjegyek alapján:*

Összehasonlítva más régiókba érkező munkavállalókkal, akik a dolgozatomban szerepelnek, a hazánkba érkező vagy már itt élő azon munkavállalók, akik keleti országokból érkeztek, általánosságban talpraesettebbek, ahogy az egyik interjúalany fogalmazott: „ravaszabbak” (1. számú interjúalany) Ők jobban utánajárnak a jogaiknak, a törvények adta lehetőségeiknek, de ugyanúgy a szankcióknak, korlátozásoknak is ismerik a részleteit. A cégen belüli tapasztalat azt mutatja, hogy a keletről érkezők nagyon proaktívak a bevándorlási folyamat során, kijárrják az utat maguknak. Sokan közülük felkészülten érkeznek, felveszik a kapcsolatot a már hazánkban élő honfitársaikkal, tőlük kérnek gyakorlati tanácsot, tippet. Ez a nagyfokú önállóság nem feltétlen tükröződik a vizsgált országok Önállóság dimenziójában (2.sz. ábra). Maga a tény, hogy felkészülten érkeznek szintén kissé ellentmond a Bizonytalanság kerülés dimenzióknak, hiszen, ha a 2. számú ábrát vizsgáljuk, látjuk, hogy Oroszországon kívül a másik két ország viszonylag alacsony pontszámot ért el. Illetve szintén érdekes, hogy ez a fajta előre felkészültség szintén meglepő, hiszen a kulturális modell jellemzése alapján a motiváció a célok elérésére szintén alacsony mindhárom ország tekintetében. Azonban az a tény, hogy sokan a belső körökből szereznek információkat mind-mind a kollektívizmus felé mutat.

Az amerikaiak a bizonytalanságkerülés dimenzióján a legalacsonyabb helyen zártak, melyről bővebben az előző fejezetben beszéltem, Ehhez a ponthoz köthető egy olyan beszámoló, ami egy átköltöző amerikai munkavállalóról szól. Így jellemezte az 1. számú interjúalany: *„Álomvilágban élt. Ő eleve nem volt tisztában azzal, hogy mire számíthat”. Úgy költözött át Európába, Magyarországra, hogy nem volt tisztában gyakorlatilag semmivel. Meghökkenették az itteni szokások, a nyelv bonyolultsága. Bizonyos szempontból bátornak látom ezt a hozzáállást, ugyanakkor nem túl szerencsés...”* (3. számú interjúalany) Az említett munkavállaló nem sokkal az érkezése után vissza is költözött az USA-ba. Ezen az eseten kívül több hasonló, bátor, vagy mondhatni vakmerő munkavállaló költözött át Magyarországra úgy, hogy gyakorlatilag nem készültek fel az ország kultúrájából, gazdasági helyzetéből és egyfajta zsákbamacska volt számukra az átköltözés kimenetele. Azonban az említett hölgyön kívül másról nem tudtuk meg, hogy visszaköltözött volna az Egyesült Államokba, tehát az alkalmazkodóképességük figyelemreméltó.

A hatalmi távolság érték az USA esetében szintén az egyik legalacsonyabb, azonban érkeztek olyan válaszok az interjúk során, mely ennek kissé ellentmond. A támogató munkatársak sokszor azzal szembesültek, hogy a munkavállalók némileg lekezelőek velük és gyakorlatilag elvárt, hogy kiszolgálják őket. A viselkedésük arra engedett következtetni, hogy úgy érzik, hogy nekik minden jár alanyi jogon. Meg kell jegyezni, hogy az amerikai munkavállalók többnyire magasabb vezetői pozícióban dolgoznak és a szolgáltatást végzők a cég ranglétráján jócskán alattuk helyezkednek el.

### ***Munkához való hozzáállás alapján:***

A Magyarországhoz közel eső nemzetek kapcsán érkezett olyan visszajelzés, hogy kedves és együttműködő hozzáállást tanúsítottak a folyamatok során, leginkább úgy írták le őket, hogy „...könnyű velük együtt dolgozni. Gördülékeny a kapcsolatfelvétel is, az átköltözés során általában kevés félreértés adódik, szeretek felük dolgozni” (1. számú interjúalany) Ezen országok alatt Szlovákiát, Csehországot és Lengyelországot értették. A korábbi statisztikai módszerek másodelemzése során a Szlovákiából érkezők sajátosságait vizsgáltam, hiszen ebből az országból érkezik a legtöbb bevándorló munkavállalási céllal országunkba. Arra rávilágítottam, hogy Magyarország és Szlovákia sok esetben eltér egymástól (pl. hatalmi távolság), ugyanakkor a beszámolók ezt cáfolni látszanak, a velük való közös munka gördülékenynek bizonyul.

A többi ország mellett az Egyesült Államok is magas pontszámot ért el az Individualizmus dimenzión. Ugyanakkor a kommunikáció informális és közvetlen. Ezt a jellemzést támasztja alá több olyan beszámoló is, mely számunkra, magyaroknak meghökkentő szokásokat írnak le. Annak ellenére is, hogy a mi pontszámunk ebben a dimenzióban egy kicsit magasabb. Az egyik ilyen történet egy amerikai hölgyről szól, aki a bevándorlási hivatalba süteménnyel érkezett remélve, hogy így közvetlenebb hangulatot tud kialakítani és ezzel talán az ügye is pozitív irányt vehet. Meglepődve tapasztalta, hogy a szabályok ettől még ugyanúgy vonatkoznak rá.

A teljesítményre és sikerre való törekvés mentén a környező nemzetekkel, többek között szlovákokkal, való közös munka során figyeltek meg az interjúalanyok bizonyos jellemzőket, többek között, hogy a céljuk elérése érdekében igen keményen lépnek fel. Elvárják a gyors és pontos iránymutatást, ennek hiányában a vezetőikhez fordulnak, őket

kérlik, hogy intézkedjenek az adott ügyben. Azonban egy másik, érdekes megfigyelés is érkezett róluk, mégpedig, hogy ugyanezt fordítva teljesen máshogy értelmezik. Nem feltétlenül válaszolnak gyorsan és sértésnek veszik, ha az éppen miattuk álló ügybe magasabb pozícióban lévő vezetőt is bevonnak.

Az Oroszországból érkező munkavállalókkal való közös munka nem mindig megy gördülékenyen, a kommunikációs stílus sokszor nagyon különbözik, igen határozottak és elvárják a határozott és lényegre törő kommunikációt és amennyiben ezt nem kapják meg, bizonyos szempontból megnehezítik a velük való közös munkát. *„Volt, hogy azt hittem, eskalálni fog a főnökömnél, annyira dühös hangvételű volt a levele. Aztán később rájöttem, hogy nem düh volt, hanem a stílusa. Furcsa.* (5. számú interjúalany)



## 4. Következtetések, javaslatok

A HR-szakemberek számára kulcsfontosságú feladat a munkavállalók támogatása a nemzetközi áthelyezési folyamat során. Egy új országba költözés kihívást és stresszt jelenthet, ezért a HR-nek fontos, hogy minden lépésnél segítséget nyújtson.

Az egyik javaslatom az átköltöző munkatársakkal való közös munka megkezdése előtti időszakra, hogy felkészítő tanfolyamokat vagy képzéseket kínáljon a cég számukra. Ezek a tanfolyamok számos témát felölelhetnek, a kulturális különbségektől kezdve a nyelvtanfolyamokon át a lakáskereséssel és a helyi egészségügyi rendszerben való eligazodással kapcsolatos információkig. Azzal, hogy a HR a költözés előtt ellátja a munkavállalókat a szükséges eszközökkel és ismeretekkel, segíthet enyhíteni az esetlegesen tapasztalható szorongást és bizonytalanságot és egyfajta biztonságérzetet nyújt, hiszen így már nem is olyan ismeretlen az új ország.

Emellett szintén hasznos lenne a támogató munkatársak részére kulturális érzékenyítő illetve ismeretterjesztő kurzusokat hirdetni, ezzel is segítve a lehetséges kulturális különbségekből fakadó kommunikációs nehézségek leküzdését és megelőzését. Hiszen ha például a Hofstede jellemzők tudatában vannak a támogató kollégák, sokkal könnyebben megérthetik, hogy ki miért reagál ilyen vagy olyan módon illetve sikeresebben kezelhetik a kellemetlenebb helyzeteket.

Az előkészítő tanfolyamok mellett a HR informatív kiadványokat vagy forrásokat is létrehozhat, amelyekre az alkalmazottak hivatkozhatnak az áttelepülési folyamat során. Ezek a kiadványok hasznos információkat tartalmazhatnak az új országról, például tippeket a kultúrához való alkalmazkodáshoz, fontos elérhetőségeket és forrásokat a helyi szolgáltatások megtalálásához. Az ilyen információkhoz való hozzáférés segíthet a munkavállalóknak abban, hogy felkészültebbnek és magabiztosabbnak érezzék magukat a költözéssel kapcsolatban.

A rendszeres kapcsolattartás egy másik kulcsfontosságú szempont a munkavállalók nemzetközi költözés során történő támogatásában. A HR-nek a költözés előtt, alatt és után is kapcsolatban kell maradnia a munkavállalókkal, hogy minden aggodalmukkal vagy kérdésükkel foglalkozhassanak. A nyílt kommunikáció fenntartásával a HR folyamatos támogatást és útmutatást tud nyújtani, hogy a munkavállalók számára zökkenőmentes legyen az átmenet. Az utánkövetéssel pedig feltárhatóak olyan rejtett problémák, melyeket az

átköltözés hevében nem tudtak felmérni vagy nem derült rájuk fény. Ez remek lehetőséget kínál arra, hogy a meglévő szolgáltatásokat javítsák és a jövőben emelhessék ennek színvonalát.

## 5. Összegzés

Diplomadolgozatom célja az volt, hogy átfogó elemzést nyújtson az munkavállalási, különösképpen az európai országokba irányuló munkavállalási célú migráció jelenségéről magasan képzett munkavállalók körében, annak kulturális aspektusaira és következményeire összpontosítva. A szakirodalmi áttekintés a migráció különböző formáit és definícióit vizsgálja. A dolgozat a migráció történelmi hátterének vizsgálatával kezdődik, megállapítva, hogy a migráció az emberiség hajnala óta létező jelenség. Ezután a migráció különböző típusait is csoportosítja, beleértve a politikai, környezeti, kulturális és gazdasági migrációt. Hangsúlyozza továbbá a különböző típusú migrációhoz vezető okok fontosságát, az egyéni jellemzőket és a helyzeti tényezőket is figyelembe véve. Ezen kívül kiemelttem a leglényegesebb különbségeket, melyek alapján elkülöníthető a munkavállalási migráció, tehát a szakképzett munkaerő elvándorlása a tömeges migrációtól. Utóbbi nem képezi dolgozatom tárgyát.

Részben ismertettem a migráció pszichológiai aspektusait, a kultúrák közötti kapcsolatokra és az identitásváltozásra összpontosítva. Ezután áttértem a kulturális dimenziók elemzésére, bemutatva Hofstede kulturális dimenziókra vonatkozó elméletét, magyarázatot adva az egyes dimenziókra és példákat hozva azok hatására. Ily módon elmagyaráztam, hogyan befolyásolja a kultúra az emberek migrációját és alkalmazkodását.

A szakirodalmi áttekintés átfogó elemzést nyújtott a migrációjelenségről, az emberek motivációjáról és a kultúra szerepéről ebben a folyamatban.

A migrációs statisztikák segítségével részben kvantitatív képet mutattam be a globális migrációs rátákról, az életkori trendekről és az interkontinentális eltérésekről. Kutatásomban három hipotézist állítottam fel és vizsgáltam meg részletesen.

Első hipotézisem, mely minél magasabb beosztású a munkavállaló, annál több elvárása van a költözéssel kapcsolatban. Ezt a hipotézist interjúadatok segítségével próbáltam bizonyítani, amelyekben a munkavállalótól érkező különböző típusú problémákról kérdeztem az interjúalanyokat. Általánosságban elmondható, hogy vizsgálat célcsoportja jómódú és magasan képzett munkavállalókból állt. A vállalatban belüli helyzetük változatos volt, és így részben megfelelő alapot nyújtott az első hipotézis teszteléséhez. A statisztikai adatok nem nyújtottak átfogó képet e kérdést illetően, így az első módszer alapján nem megállapítható ezen hipotézis érvényessége. Az interjúk különböző beosztású munkavállalókra terjedtek ki, köztük sok magas beosztású vezető is volt, akiknek magas elvárásaik voltak az átköltözés folyamán,

azonban előfordult több olyan eset is, ahol az előbbieknél alacsonyabb pozícióban dolgozó munkavállaló támasztott irreális elvárásokat. Az interjú vizsgálat tehát nem támasztja alá a hipotézist, így mindezek alapján elmondható, hogy az első hipotézis nem nyert bizonyítást.

A második hipotézis bizonyítására, nevezetesen, hogy a kollektív kultúrához kevésbé kötődő munkavállalók könnyebben alkalmazkodnak egy másik országba való költözéskor, mivel nagyobb valószínűséggel hoznak önálló döntéseket, a kulturális dimenziók modelljét használtam, és annak eredményeit hasonlítottam össze az interjú adatokkal. A Spanyolországba, tehát egy individualista társadalomba érkező munkavállalók származási országai (India, Venezuela és Kolumbia) erősen kollektív társadalmak, és ennek ellenére a tapasztalatok szerint Spanyolország vonzó célpont számukra. Az interjúalanyok részéről nem érkezett olyan visszajelzés, hogy az áthelyezett munkavállalók vissza kívánnának térni származási országukba. Ebben az esetben elmondható, hogy a kollektív társadalmakból érkező migránsoknak nem jelent problémát hosszútávon egy új, akár individualista társadalomban maradni. Sok pozitív eset mellett azonban előfordult korai felmondás is, majd másik országba költözés. Azonban itt meg kell jegyezni, hogy a döntő faktor főként a munkahelyi közeg volt. Ahol nem volt egy befogadó munkahelyi csapat, tehát hiányzott a közösséghez való tartozás érzése, a munkavállalók hamar váltottak munkahelyet vagy országot. Ugyanez elmondható a Magyarországra költöző munkavállalók esetében is. Az ide kollektív társadalomból érkezők elégedettségében a közvetlen kollégák jelentléte, avagy hiánya volt döntő. Az iráni és orosz munkavállalók mind igénylik a kollégákkal való közös időtöltést. A statisztikai adatok és a bennük fellelhető tendenciák arra engednek következtetni, hogy a kollektív tudathoz jobban kötődő társadalmakból jelentős számú átköltöző él akár individualista társadalommal rendelkező országban, hosszútávon. Tehát statisztikai adatok másodelemzése és az interjú vizsgálat eredménye is igazolja a második hipotézist, így kijelenthető, hogy bizonyítást nyert.

Az eredmények természetesen nem veszik figyelembe a különböző befolyásoló tényezőket (pl. a származási ország gazdasági helyzete, a közvetlen munkakörnyezet stb.), de jó kiindulópontot jelentenek a további kutatásokhoz. Hasznos lenne tovább vizsgálni a migráns munkavállalók családi hátterét, valamint a származási ország gazdasági vagy politikai helyzetét. Emellett fontos lenne a migráns munkavállalókkal a migrációt követő interjúkat készíteni annak megállapítására, hogy mennyire hisznek abban, hogy tartósan vagy hosszú ideig a célországban maradnak.

Dolgozatom harmadik, egyben utolsó hipotézise a támogató kollégák és az átköltöző munkatársak közötti közös munka sajátosságaira vonatkozik, mégpedig állítja, hogy a hasonló

kulturális dimenziókkal bíró nemzetek között a munka gördülékenyebb. Az interjú vizsgálatból kiderült, hogy a különböző kommunikációs stílusok, pl. a latin-amerikai közvetlen kommunikáció, az orosz határozottság, az indiai munkavállalók részéről érkező sürgetés, amely olykor agresszióba is átsaphat, mind meglepőek és nem megszokottak a magyar támogató kollégák szemében. A bizonytalanságkerülés dimenziójában megfigyelhető, hogy nagyobb az összhang, hiszen a legtöbb hazánkba vagy Spanyolországba költöző munkavállaló kultúrája hasonló értéket mutat a magyar kultúráéval, így nem okoz problémát a támogató munkatársak részéről részletesen felvázolni és végigvezetni a migráló egyént a költözés különböző lépésein. A dimenziós adatok elemzése, majd a kapott adatok összevetése az interjú során kapott válaszokkal igazolja a harmadik hipotézist, mely így bizonyítást nyert.

A dolgozatom témájának újszerű megközelítésben való vizsgálata véleményem szerint hasznos eredményeket hozott a területen. Az olykor meglepő migrációs statisztikák elemzése mellett három hipotézist is teszteltem, melyek közül kettő nyert bizonyítást. A szakdolgozat eredményei és megállapításai hozzájárulhatnak a migrációs folyamatok jobb megértéséhez és az ezzel kapcsolatos politikák és gyakorlatok fejlesztéséhez. Illetve kiváló kiindulópontot jelenthet további kutatások folytatásához (pl. utánkövetés, küldő országok gazdasági politikai helyzetének vizsgálata).

## 6. Felhasznált irodalom és források jegyzéke

- Abu-Rashed, J., Slottie, D. (1991): A theoretical analysis of the beneficial effects of the brain drain phenomenon. *Canadian Journal of Development*, 12 (2), 357-66.
- Altner, B. (2006): Век мигрантов. <https://www.rosbalt.ru/main/2006/06/28/258300.html> (Letöltve: 2023. október 14.)
- Bába K. (2008): Földrajzi mobilitás, migráció. *Új Ifjúsági Szemle*, 6(1), 115-121
- Berkes L. (2011): Asszimiláció – integráció – multikulturalizmus. *Glossa Juridica* 2(1), 1-5.
- Everett S., Lee (1966): A theory of migration. *Duke University Press*, 3(1), 47-57
- Farkas J. (2014): A migráció aktuális pszichológiai perspektívái. *Magyar Rendészet* 14(1), 107-115.
- Hautzinger Z., Hegedűs J., Klenner Z. (2014): *A migráció elmélete*. Budapest : Nemzeti Közzolgálati Egyetem,
- Hofstede, G. (1983): The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2) 75-89
- Hofstede, G., Bond, M. H. (1984). *Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's Value Survey*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4) 417–433.
- Kováts A (2013): *A stratégiától a megvalósításig. Mit tanulhatunk a külföldi integrációs programokból?* In: Bodolai Anna Borbála – Kováts András (szerk.): *A nyelvtanulástól a közösségi részvételig. Bevándorlókat támogató programok az Európai Unióban*. Budapest: Nemzetközi Összehasonlító Kutatásokat Támogató Alapítvány (ICCR Budapest)
- Kováts A (2013): *A bevándorlók társadalmi integrációja – koncepciók és indikátorok*. Budapest: MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Kisebbségkutató Intézet,
- Monoki P. (2023): A munkaügyi migráció emberi oldala. *TDK pályamunka. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet*, Gödöllő
- OECD (2023), *International Migration Outlook 2023*. Paris: OECD Publishing,

- Ravenstein E., G. (1885) "The Laws of Migration," *Journal of the Royal Statistical Society*, 48(2) 167-222.
- Sent, E., Kroese, A. (2022): Commemorating Geert Hofstede, a pioneer in the study of culture and institutions. *Journal of Institutional Economics*, 18(1) 15- 27.

Internetes források:

- Argentín állam honlapja  
<https://www.argentina.gob.ar/interior/migraciones/museo/el-estado-y-la-inmigracion/el-contexto-internacional> (letöltve: 2024.04.11.)
- Az Európai Unióba irányuló bevándorlás számokban  
[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe\\_hu](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_hu) (letöltve: 2023.10.20.)
- El peso del opositor en España en 2023 - <https://blog.opositatest.com/estudio-peso-opositor-espana-2023/> (letöltve: 2024.03.29)
- Geert Hofstede weboldala <https://geerthofstede.com/landing-page/> (letöltve: 2024.03.05.)
- Hofstede Intitut weboldala <https://www.hofstede-insights.com/> (letöltve: 2024.04.17.)
- Nemzetközi Migrációs Szervezet (2022) -  
<https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/> (letöltve: 2023. október 21.)

## **7. Mellékletek**

### **1.sz. melléklet: Interjúkérdések**

#### **1. Interjúalanyok háttére:**

1. Mióta dolgozol a jelenlegi pozíciódban? Van korábbi szakmai tapasztalatod?
2. Milyen végzettséggel rendelkezel?
3. Mely területeket támogatod?
4. Mely területekről érkeznek leginkább munkavállalók az általad támogatott célországba?

#### **2. Első lépések:**

1. Melyek az első lépések a munkavállalóval történő közös munka során?
2. Milyen döntési folyamatokban kérnek leginkább segítséget a munkavállalók?
3. Hogyan ítéled meg, mennyire látják át a folyamatot a munkavállalók?
4. Milyen támogatási rendszerek segítik a munkavállalókat?

#### **3. Költözés**

1. Mennyire proaktívak a munkavállalók a költözés során?
2. Tapasztaltatok különleges kérést bizonyos szolgáltatással vagy feladattal kapcsolatban?
3. Van olyan történet, amely különösen érdekes volt? (nem feltétlenül problémás, csak nem 'tankönyvbe illő')
4. Milyen beosztásba kerülnek általában az általad támogatott munkavállalók?

#### **4. Relokáció után**

1. Van tudomásotok az átköltözés utáni időszakról? Akár pozitív akár negatív.
2. Tudtok-e olyan esetről, amikor a munkavállaló idő előtt visszatért abba az országba, amelyből érkezett? Ha igen, tudjátok az okát?
3. Kaptatok visszajelzést a munkatokról? Mit? (javaslat, szolgáltatás értékelése)



## NYILATKOZAT

### a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió<sup>1</sup> nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Monoki Petra Judit

A Hallgató Neptun kódja: HMZA8X

A dolgozat címe: A munkavállalási célú migráció magasan képzett munkavállalók körében

A megjelenés éve: 2024

A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

A konzulens tanszékének a neve: Nemzetközi-szabályozás és Gazdasági Jogi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió<sup>2</sup> egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Budapest, 2024 év április hó 14 nap

  
Hallgató aláírása

<sup>1</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

<sup>2</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat

III. Hallgatói Követelményrendszer

III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

6.13. sz. függeléke: A MATE egységes szakdolgozat /  
diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója

4.1. sz. melléklete: Konzulensi nyilatkozat

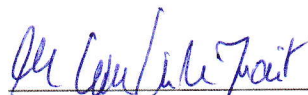
## NYILATKOZAT

Monoki Petra Judit (név) (hallgató Neptun azonosítója: HMZA8X)  
konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a  
záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót<sup>1</sup> áttekintettem, a hallgatót az  
irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól  
tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő  
védésre javaslom / nem javaslom<sup>2</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>\*3</sup>

Kelt: Budapest, 2024 év április hó 14 nap

  
belső konzulens

<sup>1</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendő.

<sup>3</sup> A megfelelő aláhúzendő.