

A globális karrier vizsgálatának lehetősége

The opportunity of analysing global career

R. SZONDI

Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola,
szondi.reka@econ.unideb.hu

Absztrakt. A tanulmány célja a globális karrier fogalmának értelmezése és a vizsgálatához alkalmazható módszer bemutatása. A nemzetköziesedés és a globalizáció vitathatatlanul hatással van a vállalatok tevékenységeire. A humán tőke, mint erőforrás szerepe felértékelődött. A multinacionális vállalatok versenyképességének megtartásában fontos tényező a nemzetközi szinten is felhasználható tudással rendelkező munkavállaló. Napjainkban a nemzetközi kiküldetések meglehetősen gyakoriak. Különbséget kell tenni tehát a külföldön munkát vállalók és a vállalatok által egy másik országba kiküldött munkaerő között. A nemzetközi kiküldetés által megszerzett és alkalmazott tudást a globális karrierút egy összetevőjeként értelmezhetjük. Azonban a nem megfelelően megtervezett karrierút sok veszélyforrásba ütközhet, akadályozva ezzel a vállalat és a HR költséghatékonyságát. Ezért fontos, hogy a kiküldetés célszemélye a meghatározott kritériumoknak maradéktalanul megfeleljen, ezáltal növelve a beválás arányát és a teljesítmény mielőbbi maximalizálását. A kiválasztás hatékonysága nagyban befolyásolja a kiküldetéssel elérhető sikert a karrierút folyamatában.

Abstract. The study aims to define global career and to present an applicable method. Internationalisation and globalisation indisputably have affect on companies actions. The value of human capital as a resource has got notably higher than before. To retain competitiveness, multinational companies have to focus their sight on employees with globally usable knowledge. In today's globalized world international assignments are particularly frequent. It is a must to differentiate between working abroad willingly or sent abroad by the company. Achieved and applied knowledge from international assignments are essential ingredients of global career. However, the inappropriately planned career structure can cause damage for the company and for the cost effectiveness of the HR department. It is vital to appoint the most suitable employee for the assignment, to increase the company's success rate and to maximize the individual's performance as soon as possible. The effectiveness of the selection has influence on performing a successful assignment in the process of the career path.

Bevezetés

A multikulturalitás elfogadása kapcsán Adler és Bartholomew [1] leírja, hogy a különböző kultúrkörökből való embereknek, különféle hozzáállásuk, szokásaik, ízlésük valamint üzleti magatartásuk van, ezeknek a megértésére kell összpontosítani, ami rendkívül nehéz feladat. A többi kultúrával létrejövő kapcsolatfelvétel nem sorozatos, hanem helyette egyidejű, így a folyamat még nagyobb felkészültséget igényel.

A munkaerő-piaci tendenciáknak és a foglalkoztatásban alkalmazott stratégiáknak alkalmazkodniuk kell az újabb generációs munkavállalói elvárásokhoz. Az alkalmazottak elkötelezettségének elérése, fokozása a vállalatok felé kulcsfontosságú tényező. A motivációs eszköztárakat felül kell vizsgálni és ráigazítani az adott munkavállaló igényeire. Nem lenne szükség a dolgozók motivációjának fenntartására, ha mindenki teljes mértékben elkötelezett lenne. Kell a motivált alkalmazott, de sokszor az elkötelezettség elérése hangsúlyosabb [2]. Az elkötelezettség kiváltására hatással lehet egy olyan karrierút lehetősége, amely a munkavállalóra van szabva, így a kihívások megoldása által (nemzetközi kiküldetés) egyszerre érzi intrinzik motivációjának a munkavállaló a kiküldetés sikerességét, ezáltal a lojalitása is növekszik a szervezet felé.

1. Nemzetköziesedés hatása a multinacionális vállalatokra

A globális karrier meghatározása kapcsán több fogalom is szerepet játszik. A globalizáció és a multinacionális vállalatok elterjedése között kapcsolat mutatható ki [3],[4], a nemzetközi piacon tevékenykedő cégek a globálisan alkalmazható tudást keresik.

A nemzetköziesedés folyamata a XIX. században indult el az iparosodó országokból és azóta világszerte elterjedt. A vállalatok nemzetközi működésére irányuló kutatások az 1950-es évektől kezdve folyamatosan gyarapodnak, ahogy a multinacionális vállalatok előtérbe kerülnek [5]. A külföldi kiküldöttek menedzselése összetett feladat. A multinacionális vállalatok nem csupán egy ország, hanem különböző országok munkavállalóit foglalkoztatják, mely munkavállalóknak több kategóriáját különböztethetjük meg:

1. Az anyaországbeli munkavállalók jelentős része kizárólag az anyaországban dolgozik, számuk egyre csökken a multinacionális cégeken belül, a globalizációs folyamatoknak köszönhetően. Ezeknek a munkavállalóknak egy sajátos csoportja az úgynevezett külföldi kiküldöttek (expatrióták). Ők egyik ország után a másikban dolgoznak, hosszabb vagy rövidebb ideig a fogadó országban állandó lakosoknak számítanak.
2. A külföldi cégek gyakran foglalkoztatnak külföldi kiküldötteként harmadik országból származó munkavállalókat. Például az ázsiai cégek egyre többször választanak európai vezetőt a kontinensen megtelepedett helyi leányvállalatok irányítására.
3. A leányvállalatoknál a legnagyobb alkalmazotti réteget a helyiek adják [6]. Multinacionálisnak tekinthetők mindazon szervezeti, intézményi, vállalati képződmények, amelyekben belül kettőnél több állam, nemzet vagy az azokhoz tartozó természetes és jogi személyek összefonódott részvétele van jelen [7]. Poór [8] alapján, egy külföldi részleg már önálló vállalatnak is számíthat. A megszerzett piac, a tőkeerősség, a pénzügyi allokáció lehetőségei, a cég neve, termékei vagy szolgáltatásai népszerűségével előnyre tesz szert. Poór kiemeli a munkatársak képzettségi szintjét is, hiszen a specialisták révén a szaktudás mélyebb valamint célirányosabb lesz, ezáltal versenyképesebbé válik a vállalat a piacon. Megjelenik továbbá a multikulturalitás, ami a megszerzett tudás- és tapasztalatanyagot a vállalatban belülről gazdagítja, táplálja, kiegészíti és színesíti folyamatosan. Fülöp [7] által is vállalati előnyként említett, ha a vezetők és alkalmazottak több nemzetiségűek, állampolgárságúak, több nyelv ismeretével rendelkeznek és tapasztalatukat több kontinensen eltöltött munkavégzés során szerezték meg. A mobilitás tulajdonképpen nevezhető a nemzetköziesedés kulcsának is [9].

2. Kihívások a nemzetközi kiküldetéssel kapcsolatban

A vállalatok számára kiemelten fontos a nemzetközi kiküldetés eredményessége. A külföldön tartózkodás alatt megszerzett tudást és tapasztalatot tudni kell alkalmazni, integrálni a szervezetbe [10]. Fontos különbséget tenni a külföldi munkavállalás típusai között. Külföldi munkavállalás alatt értjük, ha egy állampolgár a hazáját elhagyva egy másik országban vállal munkát, ahol nem rendelkezik állandó lakhellyel és a külföldi munkavégzését ő maga intézi, tehát nem támogatja az anyaországában tevékenykedő cég. A nemzetközi kiküldött, vagy más néven az expatrióta, az a személy, aki a saját országában lévő vállalkozás alkalmazásában áll, és a vállalattól kapott támogatás segítségével külföldi munkavégzésben részt vesz. Az egyezőség a két fogalom között a következő: egyik esetben sem rendelkezik a munkavállaló állandó lakhellyel a fogadó országban. A különbözőség a külföldön munkát vállaló és az expatrióta között abban rejlik, hogy az utóbbit támogatja a vállalat a külföldi munkavégzésben, továbbá a kiküldetés lejárta után többnyire valamilyen új pozíciót is kap a munkavállaló, tehát a kiutazás mögött tudatos tervezés van a munkaadói oldalról [11]. A kiküldetés részleteinek, körülményeinek irányítója vagy a HR-es számára elengedhetetlen a megfelelő vezetői kompetenciák megléte. A sikeres vezetői készségeket számos irodalom taglalja [12].

A világ különböző részeiből származó emberek dolgoznak együtt és kezelik tudatosan a kulturális különbségeket. A cégeknek fontos arra is figyelmet szentelniük, hogy milyen nemzetközi feladatokat és felelősségi köröket kell az alkalmazottaiknak ellátni, és ezt venni alapjául, amikor egy munkakör betöltéséhez szükséges kompetencialistát felállítanak [13].

A kiküldetés során tapasztalt kulturális sokk gyakorta okozhat komoly testi jeleket, tüneteket, melyek miatt a kiküldöttek delegálási idejét szükséges lecsökkentetni. A statisztikák alapján [14], a sikertelen kiküldetések aránya a fejlett országokban 25-40%, míg a fejlődő országokban ez a szám elérheti a 70%-ot is.

Az egyes nemzetek és etnikumok közötti interkulturális kommunikáció és kapcsolatok az eltérő csoportokhoz tartozó emberek nyelvi integrációjaként is leírható [15]. Poór et al. [16] benchmarking jellegű kutatásában a képzés-fejlesztést és a tehetséggondozást, mint kritikus HR területeket említi. A leginkább kritikus területek közé a teljesítményértékelést és az alkalmazotti kommunikációt sorolja. A vizsgált vállalati minta szerint, a stratégiai sikertényezők között a minőségi munkaerő megléte a legfontosabb az északi, a germán, a dél-európai, az angolszász és a kelet-közép-európai kultúrákban. Az ázsiai kultúrákban ezzel szemben az optimális üzemméret a leglényegesebb.

A külföldi kiküldetések megtervezése hosszas és alapos előkészületet kíván. A megfelelő jelölt kiválasztása a sikeres folyamat első lépcsőfoka. Nem elég, ha az alkalmazott szereti a kihívást és motivált, mert ha nem rendelkezik a szükséges kompetenciákkal, rövid időn belül kudarcba fulladhat a folyamat.

A szakirodalom kapcsolódó pontjait összegezve, (a munkáltató szempontjából) létrejövő globális karrier alatt a vállalattól egy másik országba, tudásgyarapítás vagy -szerzés céljából kiküldött munkavállaló karrierútját értjük. A globális karrier létrejöttéhez több aspektus együttes teljesülése szükséges.

3. Anyag és módszer

A szekunder adatgyűjtés legfőbb célja, hogy alátámassza a vizsgálathoz legalkalmasabb módszer relevanciáját. A bemutatott saját szerkesztésű kérdőív segítségével alaposan kutatható a globális karriermenedzsment. Jelen tanulmány ismerteti azokat a legfontosabb témákat, területeket, melyeket a kérdőív érint. A kérdőívvel lekérdezni kívánt mintába olyan nagyvállalatok tartoznak, amelyeknél lehetőség van a kiküldetésre a karriermenedzsment rendszer keretein belül. A mintát azok a multinacionális vállalatoknál foglalkoztatott felsőfokú végzettségű, szellemi munkát végzők alkotják, akik már rendelkeznek külföldi munkatapasztalattal, vagy éppen a kiküldetés célországában tartózkodnak, illetve kiküldetés előtt állnak. A célcsoport ilyen irányú bővítésével átfogóbb képet kaphatunk a globális karrierút lehetőségéről.

A vállalati gyakorlat folyamán a kiküldetés céljának meghatározását követi a megfelelő munkaerő kiválasztása. A kiválasztási folyamatban segítséget nyújt a HR szempontjából, ha van egy kompetencialista, (munkakör specifikusan) ami segít a jelölt tulajdonságainak, személyiségének vizsgálatában. A globális karrier vizsgálatok egy lehetséges módszere lehet a kérdőív, amely segíti a jelöltektől igényelt kompetenciák összegyűjtését. A kérdőív eredményeinek összegzésével, pontos képet kaphatunk a nagyvállalati környezetben alkalmazott kiküldetések ismérveiről, és megfogalmazhatóvá válnak olyan generálisan igényelt kompetenciák, melyek megléte a kiküldöttnél elősegíti a kiküldetés sikerességét.

Az alkalmazni kívánt kérdőív felbontása alapján több részre osztható. Elsőként a kitöltő és a szervezet azonosító adatai kapnak helyet, a második rész pedig több blokkra bomlik. A blokkokba tartozó kérdések többnyire skálakérdések, melyek a célszemélyek véleményét, annak intenzitását, erősségét mérik. A Likert-skála az egyetértés minőségét méri egy feltett kijelentéssel kapcsolatban. A kérdőív megszerkesztéséhez 7 fokozatú Likert-skálát alkalmaztam, abból a célból, hogy a kitöltők számára nagyobb teret adjon a differenciálhatóságnak. A kérdőív tartalmaz nyílt kérdéseket is, azonban az összehasonlíthatóság szempontjából a skálakérdésekre helyeztem a hangsúlyt.

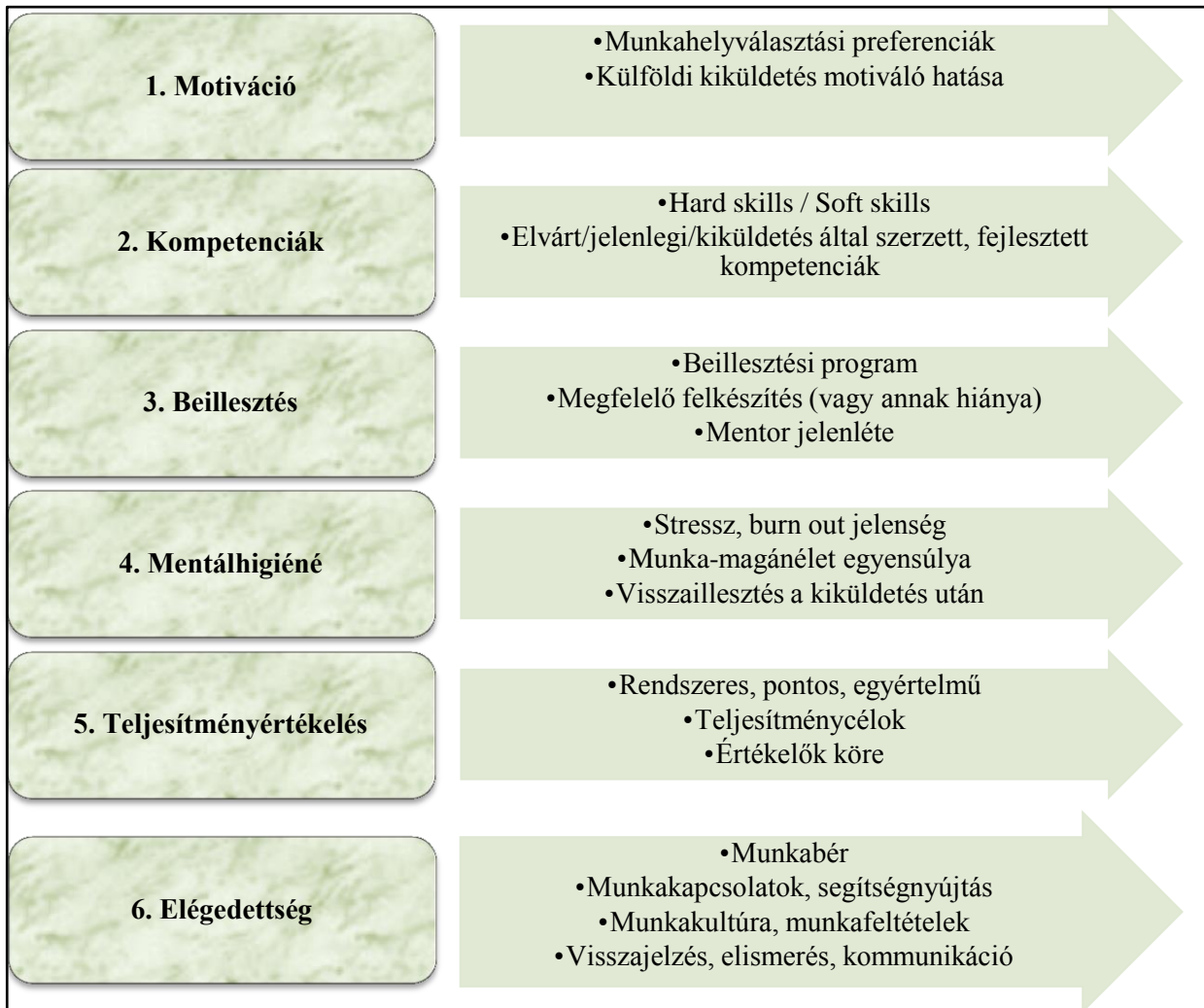
A kérdőív lényegi része hat blokkra bontható a szakirodalomban feltárt kiküldetések gyakorlatainak veszélyforrásait alapul véve.

4. A globális karriermenedzsment kérdőív bemutatása

A vállalatok tehetségvonzó programjai közé sorolható a külföldi munkavállalás lehetősége is. A fiatal generáció számára fontos a külföldi munkatapasztalat szerzés opciója, a karrierút megtervezése során. Csehné et al. [17] vizsgálatában gazdasági szakos hallgatók munkaerő-piaci elvárásait vizsgálta, amelyben a kérdezettek majdnem fele multinacionális vállalatnál képzelel el a jövőbeli karrierjét és számukra fontos a külföldi tapasztalatszerzés is, mint meglévő alternatíva. Héder [18] taglalja a munkaerőhiány és a tehetséghiány közti kapcsolódást, a két fogalom kialakulását és hatásait párhuzamosnak nevezi. A tehetséghiány (a jó munkaerő közül is a kitűnő hiánya) okai között említi a globális versenyt és az elvándorlást a munkaerőpiacon, valamint hatásai között a tehetségek külföldre való elcsábítását.

Ha a vállalatok tevékenyen foglalkoznak a „kitűnő” munkaerő fejlesztésével, számára egyre újabb lehetőségeket biztosítva a tudása és tapasztalatai gyarapítására, akkor nagyobb eséllyel marad hosszútávon. A vállalat branding-je pedig vonzóbb lehet az álláskeresőknek, amennyiben ilyen irányú alternatívát is kínál a jövőbeni munkavállalóknak.

A kérdőív második részében, a blokkok felosztását, illetve az azokon belül alkalmazott kérdésköröket az 1. ábra mutatja be. A kérdéskörökön belül különböző elosztásban találhatóak a skálakérdések.



1. ábra: A globális karrier kérdőívvel érintett témakörök

Forrás: Saját szerkesztés, 2018.

A kérdőívvel a minta lekérdezése után, az eredményeket összegezve, részleteiben összeállnak olyan kérdéskörök, készségek, kompetenciák, melyek segítik a jövőbeni kiküldöttek eredményes kiválasztását és egyben visszacsatolást nyújtanak az eddig alkalmazott rendszerek hiányosságait illetően. A további alfejezetekben a kérdőív szakmai részeinek ismertetése következik.

4.1. Motiváció

A motivációval kapcsolatos blokkba tartozik az egyén preferenciája a munkahely megválasztásában. A skálás állítások között szerepelnek olyan kérdések, amelyek arra vonatkoznak, hogy mi alapján választotta az egyén a vállalatot, tudott-e a vállalatnál bejárható karrierlépcsőkről, motiválta-e a választásban a külföldi munkavégzés lehetősége, folyamatosan kihívást jelentő munkakört preferált-e, kapott-e valamilyen információt a külföldön betölthető munkakörökről. A külföldi kiküldetés azonban nem minden munkavállalónak jelent teljesíthető kihívást. Az anyagi ösztönzés változó hatással van mindenkire. Egy megfelelően megtervezett és kivitelezett kiküldetés során az egyén nagyon sokat fejlődhet, mind a munkatapasztalatai során, mind a személyiségében. Ezért is különösen lényeges feltérképezni a jelöltet már a kiválasztás szakaszában legfőképp olyan munkaköröknél, ahol a jövőben elképzelhetővé válik a kiküldetés, esetleg elvárás is.

4.2. Kompetenciák

A kompetenciákra vonatkozik a legtöbb állítás. A hard és soft skillek megfogalmazására kerül sor, melyekre leginkább szükség van egy kiküldetés alkalmával. Nagy veszélyforrásnak van kitéve az a folyamat, ahol a kiküldetésre történő kiválasztásnál a kemény kompetenciák dominálnak. A nyelvismeret és a magas teljesítmény még nem elég indikátor a sikerességhez. A globális karrier eredményes eléréséhez hozzávetőlegesen több puha kompetencia megléte és fejlesztése indokolt. Rudnák – Garamvölgyi [19] tanulmányában leírja, mely kompetenciák igényeltek leginkább a külföldi munkavállalás során. Ide sorolhatók a következők:

- interperszonális kompetenciák (segítenek beintegrálni az egyént a fogadó ország kultúrájába, kielégítik a kapcsolatteremtés szükségleteit és segítenek a tudástranszferálásban),
- nyelvi készségek (fenntarthatóvá teszi a kapcsolatokat, a sajátos nemzeti kommunikációs formák elsajátításában segít),
- motiváció a külföldi lét iránt (az expatrióták érdeklődést mutatnak a más kultúrák iránt és fogékonyak az új tapasztalatok megszerzésére),
- a bizonytalanság toleranciája (a tevékenységekhez szükséges információ nem mindig a legjobb forrásból érkezik egy külföldi munkavégzés során, továbbá a körülmények is folyamatosan változnak, a munkatársak reakciói is váratlanok lehetnek, tehát egy expatriótának tudnia kell kezelni a félreérthető és bizonytalan információkat),
- türelem és tisztelet (eltérő kultúrák ritmusainak a megértése, a tevékenységek elvégzésének változó módjainak megfelelő kezelése),
- pontos öntudat (a saját identitás megőrzése idegen kultúrákban, önkritikusság, stresszkezelés), és a humor (kapcsolatépítést megkönnyítő kompetencia, frusztráció és stresszoldó hatású) [20].

A kitöltők összetétele alapján (kiküldetés előtt álló, kiküldetésben lévő, kiküldetést megjárt) lehetővé válik azoknak a kompetenciáknak az összesítése, amelyek feltétlenül szükségesek az expatriótává váláshoz, és ezáltal a globális karrier eléréséhez. Az eredmények kapcsán pontos képet kapunk a nemzetközi kiküldetés előtt mért készségekről és kompetenciákról, a minimum követelményekről, melyek teljesítése elengedhetetlen (például a nyelvi készségek, idegen nyelvek ismerete), a tapasztalat

során megszerezhető, fejleszthető skillekről, és a tudás megszerzése után, a visszatért expatrióta visszailleszkedés során alkalmazott skillekről.

4.3. Beillesztés

A beillesztés során fontos kiemelni a tudásátadást, tudástranszferálást. Ennek egyik formája a mentorálás, amit egyre több vállalat alkalmaz a gyakorlatban. A globális karrier során a nemzetközi kiküldetések kapcsán különösen nagy figyelmet érdemel a mentori rendszer. A kiküldöttek beillesztése során a célországban előnyt jelent a mentorálás megléte. A mentor és a mentorált között létrejövő kapcsolat segíti a tudásátadást és tudáscserét és létrejöhet egy kétoldalú visszacsatolási folyamat. A mentori munka és a gyakorlat bevezetése a szervezetbe korrelációt mutat a megelégedettséggel, a költséghatékonysággal és a munkavállalók lojalitásával [21],[22]. A beillesztési programok általános szakasza érint minden új belépőt, előre meghatározott ismeretek átadására összpontosít (pl. munkaidő-szabályozás, hierarchia, munkavédelem, szervezeti kultúra, találkozó a vezetőkkel stb.). Kozák [23] amerikai nagyvállalati környezetben végzett kutatásaiban elemzi az általa vizsgált beillesztési programokat, kiemelve a formális és informális részek különválasztását a programokon belül. A beillesztés mindig valamilyen információátadás köré épül, annak formájában stabilizálódik [24]. A kiküldetés alkalmával különösen fontos a gondosan megtervezett beillesztési program megléte és a mentor jelenléte is. A kulturális sokkhatás csökkenthető, ha a munkavállaló fel van készítve az eltérő kultúrák sajátosságaira és tud kihez fordulni probléma esetén.

4.4. A globális karrier mentálhigiénéje

A mentálhigiéné blokkja kapcsán vitathatatlan dimenzióként merült fel a stressz jelensége. Egy nemzetközi kiküldetés nagymértékű stresszrel jár a munkavállalóra nézve legfőképp az idegen ország kultúrája miatt. Az blokkban ezért szerepet kaptak a stresszkezelés lehetőségeivel, a stressz csökkentésével és megelőzésével kapcsolatos kérdések, azaz, biztosít-e a vállalat segítséget ezen a téren. A megfelelő felkészítés során a kulturális sokk okozta stressz mérsékelhető és a sorozatos stressz okozta burn out (kiégés) is elkerülhető. A stressz egyik kiváltó oka lehet, ha a kiküldött számára nem teremtik meg a munka-magánélet közti egyensúlyt. A munkahelyi légkör normalizálása után is probléma lehet, ha a munkavállaló a munkaidőn túl „egyedül” marad, hiszen a vállalati intézményen kívül tölti el a nap fennmaradó részét, amelyet előzetesen nem ismert. A megtervezett programok, kulturális rendezvények, a lakóhely lehetőségeinek feltérképezése elősegíti az új kultúrába való beilleszkedést.

Nem kihagyható azonban a kiküldetés utáni hazatérés fázisa sem. Ha egy több hónapos kiküldetésről hazatér a munkavállaló - a multinacionális vállalat sajátosságai miatt - előfordulhat, hogy a korábbi munkacsoportja tagjai cserélődtek, a munkaköre gazdagodott, más felelősségi kört kell ellátnia, az eltérő kultúrából nehézkes lehet a visszailleszkedés. A beillesztés szerencsés esetben egy körfolyamat, amelyben a munkavállaló felkészítése már a kiküldetés előtti szakaszban megkezdődik, a mentor által támogatást kap a folyamat közben, és a visszaillesztésre is hangsúlyt fektet a HR.

4.5. Teljesítményértékelés

A teljesítmény elvárások meghatározása elengedhetetlen, hiszen az elért teljesítmény indikátor a vállalat szolgáltatásait elérők felé [25]. A teljesítményértékelés a vezetés olyan eszköze, amely a teljesítményt, annak mérését, a teljesítménycélokat, a visszacsatolást, az elismerést eszközként használja a munkavállalóban rejlő potenciál maximálisra való növelésére és a motiváció kiváltására [26]. A kérdőív tartalmaz állításokat a teljesítményértékeléssel kapcsolatban, hiszen ennek megléte problematikusabb lehet egy kiküldetés esetén. A visszajelzés növeli a teljesítményszintet, ha annak közlési csatornája, rendszeressége, egyértelmősége a munkavállaló és a munkáltató közös érdekeinek megfelelően rendszerbe foglalt. A teljesítménycélok megléte szintén ösztönzően hat a munkavállalókra. A kiküldetés során érdekes továbbá az értékelők körének meghatározása, hiszen az expatrióta munkavégzését a kiküldött országban látják leginkább, ám az ott megszerzett tudás és tapasztalatok adaptációja és hasznosítása a visszaérkezés követően válik mérhetővé. A kiküldött számára sarkalatos pont, hogy tudja, kinek tartozik beszámolóval, és pontosan melyek a tőle elvárt célok, hozzá-e a tőle elvárt teljesítményt, kitől és milyen időközönként kap visszacsatolást a teljesítménye kapcsán.

4.6. Elégedettség

Elton Mayo és Hawthorni kísérletek vizsgálatai óta foglalkozik a tudomány a munkahelyi elégedettség témakörével. A kísérletek során megállapítható vált, hogy az alkalmazottaknál elégedettséget vált ki a lehetőség, ha a vezetők felé jelezhetők az igények és az elégedetlenséget kiváltó források. A teljesítmény szoros összefüggésben áll a munkahelyi elégedettséggel, minél magasabb az elégedettség szintje, annál hamarabb érhető el a teljesítmény növekedése [27]. A teljesítmény maximalizálására a már említett körülményeken felül a munkakapcsolatok és a munka feltételei is hatással vannak. A visszajelzés módja nagymértékben befolyásolja a szervezeti légkört [28].

A blokkba tartozó kérdések által összegezhetővé válnak az elégedettséget fokozó vállalati eszközök. A skálakérdések között szerepelnek például az alábbi aspektusok: megfelelőek-e a kiküldetés körülményei, a munkahelyi környezet, a munkatársakkal és felettesekkel való kapcsolat segíti-e a kiküldetéssel tapasztalt sokkhatás csökkentését, a megfelelő teljesítményt elismerik-e a megfelelő bérrel, történnek-e időszakosan megbeszélések az elégedettség fenntartása és a teljesítménycélok konkretizálása, az előrehaladás kapcsán.

Összefoglalás

A globális karrier meglétének definiálásánál több aspektus is szerepet játszik. A nemzetközi kiküldetés folyamata a HR által egy bizonyos időtartamra vonatkozó tervezési rendszer eleme. A tervezés során figyelembe kell venni a kiküldetés célországát, a kiküldetés célját, a munkavállaló preferenciáit, motivációit. A kiküldetésekre legalkalmasabb egyén megtalálása már a munkahelyre történő kiválasztás során elkezdődik. Az eredményesség elérése érdekében, a munkavállaló karrierútjának megtervezése során érdemes egyeztetni az esetleges külföldi munkavégzés lehetőségét, ezáltal

felmérve a motivációval rendelkező egyéneket. A hatékony munkavégzés elősegítéséhez és a teljesítmény minél korábbi időpontban történő maximalizációjához nyújt segítséget a beillesztés, mint HR funkció. A kérdőív eredményei rálátást biztosítanak a vállalatok által alkalmazott programok hiányosságaira, veszélyforrásaira, és lehetővé teszik azoknak a kulcskompetenciáknak a megfogalmazását, melyek mentén a munkavállaló a legnagyobb beválási aránnyal kiválasztható a nemzetközi kiküldetésre. A kiküldetésre épülő tudatos HR tervezés és a munkavállaló által megszerzett és alkalmazott tudás együttesen adja a globális karrier intézményét. A vállalatok számára nem csupán a tehetséges egyének megtartása miatt előnyös a kiküldetés. Amellett, hogy magas szaktudással rendelkező szakembereket képeznek, a szervezethez való lojalitás is növekszik, azáltal, hogy a tehetséges egyének karrierútja a szervezetben kiszámíthatóvá válik. Így teljesülnek egyidejűleg a munkavállalói és a munkaadói célok és érdekek.

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007- "Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.

Hivatkozások

- [1] N. Adler – S. Bartholomew (1992) *Managing globally competent people*. Academy of Management Executive, 6 (3) pp. 52-65.
- [2] Z. Krajcsák (2018) *Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában*. Vezetéstudomány, 49 (2) pp. 38-44.
- [3] M. Simai (2008) *A világgazdaság a XXI. század forgatagában*. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp. 11–361.
- [4] M. Csath (2008) *Interkulturális menedzsment. Vezetés eltérő kultúrákban*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. pp. 207–212.
- [5] E. Czakó (2010) *A nemzetközi üzleti gazdaságtan, mint elméleti háttér*. In: E. Czakó –L. Reszegi (szerk.): *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*. Alinea Kiadó. Budapest. pp. 33–59.
- [6] J. Poór (2013) *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest. pp. 29–257.
- [7] Gy. Fülöp (2001) *A globális vállalati stratégiák*. Aula Kiadó, Bp.
- [8] J. Poór (2009) *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Complex Kiadó, Bp.
- [9] P. Evans – Y. Doz – A. Laurent (szerk.) (1989) *Human Resource Management in International Firms*. London: Macmillan.
- [10] K. Szabó – G. E. Tanyik – J. Csernák (2017) *Az Y Generáció és a nemzetközi kiküldetések*. Acta Carolus Robertus, 7 (2) pp. 181-202.
- [11] S. Ang – L. V. Dyne – T. M. Begley (2003) *The employment relationship of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB*. Journal of Organizational Behaviour, 24 pp. 561–583.
- [12] A. Pierog – É. Bácsné Bába – K. Dajnoki (2017) *Sikeres vezetők tulajdonságainak feltárása a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatás eredményei alapján*. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 9 (1) (No. 27.) pp. 94-100.

- [13] K. Barham – A. Antal (1994) *Competences for the pan-European manager*. In: P. S. Kirkbride (szerk.): Human Resource Management in Europe. Ch. 14, Routledge, London. pp. 222-41.
- [14] L. Dankó (2006) *A nemzetközi gazdasági/üzleti kapcsolatok sajátos dimenziója: az interregionális együttműködés*. In: I. Piskóti (szerk.): Marketingkaleidoszkóp. Miskolci Egyetem, Miskolc.
- [15] Cs. Földes (2007) *Interkulturális kommunikáció: koncepciók, módszerek, kérdőjelek*. Fordítástudomány, 1 pp.14-39.
- [16] J. Poór – T. Juhász – K. Szabó – I. É. Kovács – M.-né Karoliny (2018) *A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Kelet-Közép-Európában*. Vezetéstudomány, 49 (1) pp. 40-52.
- [17] I. Csehné Papp – E. Varga – K. Szabó – Z. Szira – L. Hajós (2017) *The appearance of a new generation on the labour market*. Annals of Faculty Of Engineering Hunedoara - International Journal of Engineering, 15 (1) pp. 123-130.
- [18] M. Héder (2017) *Munkaerő- vagy tehetséghiány? – Fogalmi különbségek feltárása a hatékony gyakorlati alkalmazás érdekében*. International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények, 2 (4) pp. 180-190.
- [19] I. Rudnák – J. Garamvölgyi (2016) *Correlations between intercultural competence, cultural intelligence and culture shock*. In: K. Takácsné György (szerk.): Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között: XV. Nemzetközi Tudományos Napok. pp. 485-494.
- [20] S. Schneider – J. Barsoux (2003) *Managing across cultures*. 2nd edition. Pearson Education.
- [21] A. Bencsik – T. Juhász – R. Machova (2014) *Mentoring Parctice on behalf of knowledge sharing in the light of Education*. Acta Polytechnica Hungarica, 11 (9) pp. 95-114.
- [22] I.Csehné Papp – L. Hajós (2014) *Education and working life in Hungary*. Acta Technica Corviniensis – Bulletin Of Engineering, 2 pp. 105-110.
- [23] A. Kozák (2014) *A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy coloradoi székhelyű vállalatnál*. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat, pp. 168-177.
- [24] M. Móré (2011) *Te csak beszélj, és könnyen beilleszkelem. A beillesztés kommunikációs összefüggései*. VIKEK Közlemények, 1-2 pp. 43-51.
- [25] J. Oláh (2016) *A raktári szolgáltatások minőségi mutatói*. International Journal of Engineering and Management Sciences, Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények. 1 (1) pp. 1-10.
- [26] É. Gergely (2016) *A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege*. International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények 1 (1) pp. 1-14.
- [27] Cs. Juhász (2016) *Elvárások és elégedettség*. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 24 (3) pp. 58-64.
- [28] K. Dajnoki (2015) *Munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák fejlesztése*. Munkaerőpiaci és HR ismeretek. Center-Print Nyomda. Debrecen.