

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

MAIER DÁVID
Levező munkarend
Vállalkozásfejlesztés mesterszak

2023

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

**INDIAI MUNKAVÁLLALÓK MAGYARORSZÁGI
ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGE, STATISZTIKÁI,
VALAMINT INTERKULTURÁLIS MENEDZSMENT
KIHÍVÁSAI ÉS LEHETSÉGES MEGOLDÁSAI HAZAI
VÁLLALKOZÁSOK PÉLDÁJÁN KERESZTÜL**

MAIER DÁVID
Levelező munkarend
Vállalkozásfejlesztés mesterszak

Konzulens: Dr. Csizmadia Péter

Budapest, 2023

NYILATKOZAT

Alulírott,

Maier Dávid büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2023.05.01



.....
hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	6
2. Szakirodalmi áttekintés.....	10
2.1 A magyar munkaerőpiac elmúlt évtizedének áttekintése.....	10
2.1.1 Politikai faktorok.....	10
2.1.2 Gazdasági, környezeti faktorok.....	12
2.1.3 Társadalmi faktorok.....	13
2.2 Munkaerőhiány Magyarországon az elmúlt években.....	15
2.3 Egy lehetséges megoldás: külföldi munkaerő alkalmazása.....	18
2.3.1 Jogszabályi környezet.....	18
2.3.2 Külföldi munkavállalók Magyarországon.....	19
2.4 Releváns interkulturális menedzsment modellek bemutatása.....	22
2.4.1 Trompenaars kultúra modellje.....	22
2.4.2 Hofstede kulturális dimenziói.....	25
2.4.3 Edward T. Hall dimenziói.....	26
3. Gyakorlati rész.....	28
3.1 Indiai munkaerő általános jellemzése Hofstede dimenziói alapján.....	28
3.1.1 Hatalmi távolság index (PDI):.....	30
3.1.2 Individualizmus és kollektívizmus (IDV):.....	30
3.1.3 Maszkulinizmus és feminizmus (MAS):.....	31
3.1.4 Bizonytalanságkerülési index (UAI):.....	31
3.1.5 Hosszú távú és rövid távú orientáció (LTO):.....	32
3.1.6 Engedékenység és visszafogottság:.....	33
3.2 Indiai munkavállalók Magyarországon az elmúlt években.....	33
3.2.1 Indiai munkavállalók magyarországi statisztikái.....	33
3.2.2 Példák hazai foglalkoztatókra, ahol indiai munkavállalókat alkalmaznak.....	37
3.3 Primer kutatás ismertetése és elemzése.....	41
3.3.1 Primer kutatás ismertetése.....	41
3.3.2 Primer kutatás elemzése.....	44
3.4 Interjúk és saját tapasztalataim összehasonlítása interkulturális modellekkel.....	58
3.4.1 Interjúk és saját tapasztalataim összehasonlítása a Hofstede modell néhány dimenziójával.....	59
3.4.2 Interjúk és saját tapasztalataim összehasonlítása Trompenaars modelljének néhány dimenziójával.....	60
3.4.3 Interjúk és saját tapasztalataim összehasonlítása E.T. Hall modelljének néhány dimenziójával.....	61
3.5 Javaslatok indiai munkavállalók magyarországi foglalkoztatása kapcsán.....	61
3.5.1 Amikor nem lehetséges vagy érdemes indiai dolgozókat foglalkoztatni.....	61
3.5.2 Amire érdemes figyelni a toborzás, kiválasztás és hivatali ügyintézés során.....	62
3.5.3 Amire érdemes figyelni a dolgozók érkezése előtt és után.....	63
3.5.4 Javaslatok szállásoltatás és utaztatás kapcsán.....	63
3.5.5 Javaslatok nyelvi akadályok áthidalására.....	64
3.5.6 Amire érdemes figyelni étkezés, egészségügyi ellátás terén.....	64
3.5.7 Javaslatok munkavégzés, teljesítmény, menedzsment kérdéskörében.....	65
4. Összefoglalás.....	65
Hivatkozásjegyzék.....	70
Ábra- és táblázatjegyzék.....	73
Jogszabályok.....	74
Mellékletek.....	75

1. Bevezetés

Az elmúlt években Magyarországon is egyre érzékelhetőbbé vált a munkaerőhiány. Szinte nem telik el nap, hogy ne jelenne meg a témával kapcsolatban valamilyen hír vagy riport a médiában. Ez azonban nem csak Magyarországra jellemző sajátosság, hanem többé-kevésbé az egész régióban tapasztalható probléma, Németországtól Lengyelországon át Bulgáriáig.

Az okok között szerepel többek között az alacsony születésszám, a külföldre vándorlás, valamint a munkavállalók egyre magasabb elvárásai is. Az alacsony születésszám miatt a munkaerőpiacra érkező fiatalok száma csökken, így kevesebb munkavállaló áll alapjaiban rendelkezésre. A külföldre vándorlás szintén jelentős hatással van a munkaerőhiányra, hiszen sok magyar fiatal és szakember választja a külföldi munkavállalást magasabb fizetés és jobb munkakörülmények reményében. Az emelkedő és változó elvárásoknak pedig a munkáltatók egyre nehezebben tudnak megfelelni, ami szintén hozzájárul a jelenséghez.

A munkaerőhiány számos iparágban megmutatkozik, különösen érzékelhető a szakképzett munkaerő hiánya. A magasabb pozíciók betöltésére is nehezebb szakembert találni, így a vállalatok egyre nagyobb nehézségekkel küzdenek a megfelelő munkaerő megtalálásában. Míg korábban a szakképzett munkavállalók körében volt különösen égető a helyzet, addigra az elmúlt években a jelenség hazánkban a munkaerőpiac szinte minden szegmensébe begyűrűzött.

Korábbi tanulmányaim alatt értelemszerűen időről időre szóba került ez a problémakör. Hol szakmai alapon beszéltünk róla az oktatókkal, hol pedig a jelenség káros és kellemetlen hatásait tárgyaltuk személyes példáinkon keresztül. Gyakran merültek fel a következőkhöz hasonló kérdések, elgondolások vagy néha kifakadások: „Mi lesz a munkaerőpiaccal, ha a „Ratkó gyerekek” nyugdíjba mennek?”. „Ki fogja majd az én nyugdíjamat kitermelni? Nekem már biztosan nem lesz nyugdíjam!”. „Hónapok óta várom a szerelőt, de nem jön és mindig csak hiteget!”.

A munkaerőhiány hatására a munkáltatók többféle módszerrel próbálják megtartani és vonzóbbá tenni a dolgozóik számára a munkát. Ilyene például a béremelés és béren kívüli juttatások, a rugalmas munkaidő, a home office, vagy a továbbképzési lehetőségek

biztosítása. Ezenkívül egyre népszerűbbé válik a diákok, megváltozott munkaképességűek és nyugdíjasok foglalkoztatása is. Emellett az állami intézkedések is hozzájárulhatnak a munkaerőhiány enyhítéséhez, például a szakképzési rendszer átalakításával vagy a külföldi munkavállalók bevonásával.

Szakedolgozatomban elsősorban a legutóbbi megoldási lehetőséget, külföldi (jelen esetben indiai) munkavállalók magyarországi munkavállalását és menedzsment jellemzőit mutatom be és elemzem bizonyos szempontok szerint. A témakör szerintem számos tekintetben izgalmas és formabontó. Egyrészt harmadik országbeli munkavállalók csupán az utóbbi években kezdtek el tömegesen megjelenni a magyar gazdaság különböző ágazataiban. Jóformán ez a szegmens a semmiből nőtt fel 2015-2016-tól kezdődően különböző nációnok foglalkoztatásával.

A COVID 19 vírus ugyan átmenetileg visszavetette az ezirányú növekedést. Ugyanakkor a gazdasági és demográfiai állapotok és ennek következtében a jogszabályi környezet változása egyre inkább a külföldi munkavállalók felé billenti a mérleg oldalát a magyar munkaerőpiacon. Emellett menedzsment és interkulturális szempontból is számos kihívást és érdekességet rejt magában ez a terület, melyre a legtöbb fogadó vállalkozás és település még nincs megfelelően felkészítve. Külföldi munkavállalók magyarországi foglalkoztatása ezenkívül számos jogi és idegenrendészeti kérdést, sőt, nemzetbiztonsági kockázatokat is felvet. Példának okáért ahhoz, hogy egy indiai munkavállaló hazánkban munkát tudjon legálisan vállalni, sokszor 4-5 hónapos komoly munka és előkészület szükséges. Mindemellett a kérdéskör több szociológiai, politikai és általános gondolatot is felvet az emberben. Kik jönnek? Miért jönnek? Meddig maradnak nálunk? Hol és hogyan élnek? Vajon elveszik a munkánkat? Milyen társadalmi következményeket, esetleg feszültségeket fog hozni ez a jelenség?

Több okból esett erre a témakörre a választásom mesterszakos szakedolgozatomnál. Egyrészt a felsorolt szempontok alapján izgalmasnak, újszerűnek, erősen aktuálisnak és valamilyen szinten szakmai kihívásnak tartom a kérdéskört. Emellett pedig évek óta foglalkozom és vagyok kapcsolatban különböző mértékben az ázsiai munkaerő közvetítési területtel. Ezáltal széleskörű látásmódom alakult ki mind a munkáltatói, mind pedig külföldi dolgozói szempontokra, motivációkra, kihívásokra. Számos céggel tárgyaltam már a téma kapcsán. Több cégnél is végig kísértem, ahogy indiai dolgozókat fogadnak és illesztnek be a vállalati kultúrájukba. Többször jártam a közelmúltban

személyesen Indiában, hogy a jelentkezők kiválasztását, életkörülményeit és motiváltságát személyesen is megtapasztaljam, tanulmányozzam. Ebből kifolyólag a témakör bemutatását szakmai alapon és sokszor saját tapasztalataim alapján fogom elvégezni. Úgy gondolom, hogy az eddigi munkásságom alapján hitelt érdemlően tudok a témáról írni és arról nyilatkozni.

A dolgozat tematikája az alábbiak szerint épül fel. A szakirodalmi áttekintésben röviden bemutatom a magyar munkaerőpiac elmúlt időszakát, mozgatórugóit. Ezután az elmúlt néhány év statisztikái, tanulmányai, valamint releváns hírei alapján bemutatom, hogy mit nevezünk munkaerőhiánynak, valamint ez milyen mértékben és formában van jelen az utóbbi években Magyarországon a különböző régiókban, szektorokban. Ezt követően röviden a külföldi munkaerő magyarországi foglalkoztatásának lehetőségét és körülményeit taglalom. Itt kitérek a trendekre, jogi szabályozásra, valamint dióhéjban a statisztikákra is az utóbbi évekből. Ezután térek rá a téma szempontjából általam relevánsnak talált és a gyakorlati részben használt interkulturális menedzsment elméletek, empirikus kutatások bemutatására.

A szakdolgozat gyakorlati részében először az indiai munkaerőt fogom jellemezni általánosságban a bemutatott elméletek egyike alapján, illetve párhuzamokat állítok a modell magyar értékeivel. Ezután magyarországi munkaerőpiaci statisztikákat és számokat mutatok be velük kapcsolatosan, illetve hozok példákat olyan magyar foglalkoztatókra, ahol már dolgoznak indiai dolgozók. Ezt követően térek rá kvalitatív kutatásaim bemutatására. Kutatásom keretében több olyan hazai vállalkozásban készítettem kvalitatív interjúkat, ahol jelenleg is foglalkoztatnak indiai munkavállalókat. A kutatásban részt vett foglalkoztatóknál egyrészt a magyar menedzsment (HR, termelésvezetés, vezető irodai munkatársak) részéről interjúztattam dolgozókat a témával kapcsolatosan. Valamint olyan magyar dolgozókat, akik közvetlenül napi szinten kapcsolatban vannak külföldi kollégáikkal. Másrészt pedig érdekelt a téma az indiai dolgozók szempontjából is. Ezért ezeknél a vállalkozásoknál néhány ott dolgozó indiai kollégával is interjúztam. Szakdolgozatom fő kutatási kérdése arra irányult, hogy miként lehet indiai dolgozókat sikeresen beilleszteni magyar szervezetekbe, milyen nehézségek, kihívások merülnek fel a felek részéről és hogy hogyan lehet ezeket mérsékelni vagy leküzdeni. Ezt követően az interjúk során a felek részéről felmerülő gondolatokat, problémákat, menedzsment kihívásokat és kulturális különbségeket az elméleti kutatások fényében elemzem. Ennek alapján felvázolok egy javaslatcsomagot magyar

vállalkozások számára, akik indiai munkavállalókat szeretnének a jövőben foglalkoztatni, vagy hatékonyabban szeretnének a náluk jelenleg dolgozó indiai munkavállalókkal együttműködni.

Harmadik országbeli munkavállalók foglalkoztatásának témaköre rettentő színes és tág. Ahogy a dolgozat címe is mutatja, jelen esetben az indiai náció szempontjából megyek végig ezen a kérdéskörön. Ezen belül pedig menedzsment és interkulturális szempontok dominálják az írást. India egy hatalmas ország számos eltérő etnikummal és nyelvvel, valamint nagy földrajzi távolságokkal. Ebből kifolyólag nem mindig lehetséges az egész népre vonatkozóan általános következtetéseket levonni. Írom ezt annak ellenére, hogy bizonyára vannak olyan jellemzői az indiai munkaerőnek, mely országszerte egyetemes. A kutatások és saját tapasztalataim ebből kifolyólag főleg dél-indiai fókuszúak. Az interjúkban résztvevő vállalatoknál is dél-indiai dolgozók találhatók meg. A teljesség igény nélkül az alábbi dél-indiai államok munkavállalói vannak legnagyobb számban jelen a szóban forgó vállalatoknál: Kerala, Tamil Nadu, Karnataka.

Bár a dolgozat kifejezetten indiai fókuszú, kutatásaim és korábbi tapasztalataim összevetésekor több párhuzamot is fel véltem fedezni más ázsiai munkavállalók életviteli és munkavállalási szokásai, valamint a dolgozatban leírtak között. Gondolok itt akár az étkezési, főzési szokásokra, akár a dolgozók inkább kollektív gondolkodására vagy a hierarchikus társadalmi berendezkedésre, ahonnan érkeztek.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1 A magyar munkaerőpiac elmúlt évtizedének áttekintése

A szakdolgozat témájából fakadóan szükségesnek tartom nagy vonalakban bemutatni Magyarország munkaerőpiacának alakulását az utóbbi időszakban több szempont és fontos mutató alapján. Ebből válik többek között jobban érthetővé az utóbbi időben jelenlevő munkaerőhiány jelensége is. Emellett pedig az elmúlt időszak ilyen irányú megismerése által kap kontextust és nyer értelmet külföldi munkavállalók nagyszámú hazai megjelenése és foglalkoztatásuk növekvő tendenciája is.

A munkaerőpiacot számos eltérő faktor befolyásolta ebben az időszakban. Ezek rövidebb-hosszabb távon voltak vagy vannak jelen az ország életében és ennek következményeként hatásuk mértéke is különbözik. Ezeket a faktorokat különböző osztályokba soroltam és ennek mentén mutatom be őket. Természetesen az osztályozási szempontok között vannak átfedések, legtöbbször ezek a faktorok egymásra kölcsönhatással vannak és nem választhatók el különösebben egymástól.

2.1.1 Politikai faktorok

A munkaerőpiacot az elmúlt évtizedben a teljesség igénye nélkül két jelentős politikai esemény, faktor befolyásolta.

Az egyik, amely hazánk életét szinte minden szempontból befolyásolta és átformálta, a 2004-es EU csatlakozás volt. HÁRS, Á. (2018) munkaerőpiaci értekezésében az alábbiakról ír. Bár az újonnan csatlakozott EU-s országokból hamar megindult a munkaerő áramlás a fogadó országokba, hazánkban ennek a jelenségnek az érzékelhetősége csak később, 2010-2011-ben vált jobban érzékelhetővé annak felerősödése következtében. Ekkortól véleménye szerint nyilvánvalóvá vált, hogy hazánk a „kivándorló ország” kategóriába került. Ezt a természetes folyamatot az akkori gazdasági válság és az azt követő recesszió, valamint magas munkanélküliség csak tovább fokozta.

A 2010-es kormányváltást követően foglalkoztatáspolitikai tekintetében munkaerőpiaci és szakpolitikai vonatkozásban az egyik legmeghatározóbb és legjelentősebb cél a

foglalkoztatottsági szint emelése, valamint a munkanélküliség visszaszorítása lett. Ennek keretében a kormány Az Új-Széchenyi terv foglalkoztatási programjában 5 alapvető prioritást határozott meg. A munkaerőkínálat bővítését, a munkahelyteremtések közvetlen támogatását, a család és a munka összeegyeztetésének segítését, a versenyképes tudás megszerzését, valamint a szakképzési rendszerek fejlesztését (DR. LÁSZLÓ, GY. 2022). Ennek a foglalkoztatási célnak az elérését támogatta a közmunkaprogram bevezetése is. BORBÉLY-PECZE, T. (2020) arról ír, hogy 2010-2019 között a cél a politikai értelemben vett „100%-os” foglalkoztatás elérése volt, valamint, hogy „1 millió új munkahelyet” teremtsenek. Szerinte csupán az extenzív (csak a többleterőforrás bevonása miatt) növekedésen túl számos más tényezőt is figyelembe kell venni a munkaerőpiac vizsgálata és helyes következtetések levonása szempontjából. A munkahelyteremtés egyik fontos lépése és biztosítása volt, amikor a kormány a jelentős hazai- és nemzetközi vállalkozásokkal szorosabbra fűzte kapcsolatát stratégiai partnerségi megállapodások keretében (www.kormany.hu). Emellett pedig jelentős mértékben ösztönözték, és segítették új zöld- és barnamezős beruházások Magyarországra vonzását az időszakban. Ennek következtében a korábban hagyományosan nyugati befektető országok (Németország, Ausztria, USA) mellett jelentős keleti befektetések érkeztek az országba többek között Dél-Koreából (www.hipa.hu) és újabban Kínából is.

E két jelentős befolyásoló tényező erősen hozzájárult ahhoz, hogy a magyar munkaerőpiac hogyan néz ki napjainkban. Véleményem szerint az EU-s csatlakozás rövidtávon segített az ország munkanélküliségének csökkentésén, azonban hosszabb távon más tényezőkkel egyetemben munkaerőhiány kialakulásához vezetett. Úgy gondolom, hogy a 2010 utáni kormányoknak összességében sikerült elérniük a foglalkoztatottsági szint emelését. A KSH online munkaerő kimutatásai között böngészve foglalkoztatási ráta tekintetében az alábbi adatokat találtam (www.ksh.hu). 2009 januárban ez a szám a 15–64 éves népesség tekintetében 56,7% volt. Ugyanakkor 2023 februárjában a ráta már 74,5%-on állt. Emellett a család és munka összeegyeztetésében is voltak eredmények. Valamint a munkanélküliség arányának lecsökkentését is sikerek koronázták. Ebben természetesen számos más faktor is szerepet játszik (a gazdasági konjunktúrának, kivándorlásnak, előregedő társadalomnak is sok szerepe van benne). A munkaerőpiaci extenzív növekedést a fizikai korlátok elérésével véleményem szerint szükségszerű volna egyre nagyobb arányban intenzív növekedéssel (hatékonyságnövelés,

oktatási és szakképzési rendszerek fejlesztése, technológiák fejlesztésének támogatása) felváltani.

2.1.2 Gazdasági, környezeti faktorok

A munkaerőpiacot az elmúlt évtizedben a teljesség igénye nélkül az alábbi gazdasági események befolyásolták jelentősen.

A 2007-2008-as válság több évre recesszióba taszította Magyarország gazdaságát. A munkanélküliség ezalatt az idő alatt a KSH adatai szerint volt, hogy 11% fölé emelkedett országos viszonylatban (www.ksh.hu). Foglalkoztatók tömegei mentek csődbe, számos munkahely szűnt meg.

Ezt az időszakot egy példátlan, egész világra kiterjedő és hosszan tartó fellendülés követte egészen 2020 elejéig. Magyarország gazdasága rendkívüli módon fejlődött, és sok területen pozitív értelemben rekordokat is döntött. A munkaerőpiaci mutatók javultak, és szép lassan felváltotta a munkanélküliséget a munkaerőhiány a legtöbb szektorban és földrajzi területén az országnak. Lakatos Judit a 2022-es Közgazdász Vándorgyűlésen arról is beszélt, hogy a hazai beruházás-ösztönző politika hagyományosabb, nem annyira innovatív, de a nagy munkaerőigényű beruházásokat támogatta. Emellett pedig az építőipari beruházások is komoly méreteket öltöttek, melyek szintén növelték az élőmunka iránti igényt. Ezen túl pedig kereslet-bővülés volt megfigyelhető a szolgáltatási szektorban is (IGNITS GY. 2022)

A gazdasági környezetet 2020 első felében hirtelen, erőteljesen és sokkhatás szerűen érte a COVID 19 járvány hazánkba begyűrűzése utáni helyzet. Majdnem egy évtized „nyugalom” és töretlen fejlődést követően egyik napról a másikra megváltoztak a piaci körülmények melyek értelemszerűen a munkaerőpiacot is erőteljesen megviselték.

A Magyar Közgazdasági Társaság és a Közgazdasági Szemle 2021. április 26-i online szakmai tanácskozásán Köllő János az alábbiakban összegezte a vírus első hullámának hatásait a munkaerőpiacra. Köllő szerint a foglalkoztatottság 2020 első félévében összehasonlítva a 2007-2008-as gazdasági válság adataival azt mutatta meg, hogy a vírus alatt hirtelen még a válság alatt tapasztaltaknál is kevesebb lett a foglalkoztatás. Elmondása szerint különösen az alapfokú végzettségűek, nők és nyugdíjasok szorultak ki

hirtelen a munkaerőpiacról, míg a diplomásokat kevésbé érintette a helyzet hiszen ők nagy arányban távmunkában dolgoztak (KÖLLŐ, J. – REIZER, B. 2021).

Miután a vírushelyzet 3-4 lefutott hullám után rendeződni látszott és kezdett minden visszaállni a régi kerékvágásba, kitört 2022 februárjában az ukrán-orsz háború. Ez több okból is gondot jelentett Magyarországnak. Egyrészt a térségben politikai bizonytalanság keletkezett mely a forint árfolyamát erősen meggyengítette. Másrészt jelentős menekülthullám alakult ki melyet kezelni kellett, illetve a már nálunk dolgozó nagyszámú ukrán munkaerő jövője is kérdéssé vált. Emellett később kialakult egy energiaválság is mely érzékenyen érintette a foglalkoztatók nagy részét, valamint a növekvő alapanyaghiány és ellátási láncok akadozása tovább nehezíti a gazdaság, és így a munkaerőpiac helyzetét.

2.1.3 Társadalmi faktorok

A munkaerőpiacot az elmúlt évtizedben többek között az alábbi jelentősebb társadalmi hatások, események befolyásolták.

Az első, és talán legfontosabb befolyásoló tényező az előregedő magyar társadalom helyzete. A szocializmus utolsó évtizedében kezdődött a jelenség és sajnos azóta sem sikerült ezt megállítani. Csökkenő születésszám jellemzi az országot melyhez a születéseknél magasabb halálozási ráta párosul. Így évről évre természetesen kevesebb munkavállaló lép be a munkaerőpiacra. Ennél a pontnál is érdemes említést tenni a már korábban bemutatott elvándorlási problémára. Nagyon nehéz megbecsülni, hogy pontosan hány honfitársunk dolgozik külföldön. Én személy szerint ennek a sokszorosára tenném ezt a számot. Véleményem szerint egyedül Németországban több magyar állampolgár dolgozhat ennél a valóságban.

Egy másik, a munkaerőpiacot befolyásoló társadalmi faktor a munkához való megváltozott viszony is az újabb generációknál. Ez a faktor nagyban befolyásolja a munkaerőpiacot. Míg nagyszüleink idejében nem volt példátlan a hatnapos munkahét, addig sok munkahelyen már a 4 napos munkahét megvalósítását elemzik. Egyre nagyobb teret hódít a home office, rugalmas munkavégzés és hasonló jelenségek melyek kihívás elé állítják a foglalkoztatókat és alkalmazkodásra serkentik őket.

Bár a rendszerváltás után főként a külföldi magyarok beáramlása segített enyhíteni a munkaerőhiányt, az utóbbi pár évben ez a folyamat lelassult. Egyrészt a bérszintek valamelyest kiegyenlítődték, másrészt sokan inkább közvetlenül tőlünk nyugatabbra lévő országokba mennek munkát vállalni, ha külföldi munkavégzés mellett döntenek.

Többek között ezek a tényezők vezettek el az utóbbi években kialakult erőteljes munkaerőhiányhoz Magyarországon, melyről a következő alfejezetben írok bővebben.

A következő ábrán az elmúlt 15 év hazai munkanélküliségi adatai láthatók a KSH alapján. Jól megfigyelhetők rajta a jelen fejezetben felsorolt különböző faktorok hatásai. A 10% feletti munkanélküliségi ráta bő 10 év alatt alig 3%-ra csökkent. Ez tanulmányaim és kutatásaim alapján már súrolja a teljes foglalkoztatottságot.

1. ábra: A 15-74 éves népesség munkanélküliségi rátája



* 2021. júliustól modellbecslés.

Forrás: KSH (2023)

Az ábrán jól látható, hogy a COVID 19 vírus, valamint az ukrán-orosz háború és az azt követő energiaválság, valamint bizonytalanság megtörte az azelőtt évek óta tartó lefelé mutató trendet. Ennek ellenére a munkanélküliség továbbra is alacsonynak mondható 4% körüli értékével.

2.2 Munkaerőhiány Magyarországon az elmúlt években

Az elmúlt években a munkaerőhiány kifejezés egyre gyakrabban és szélesebb körben jelent meg a médiában, mint témakör. Az előző fejezetben bemutattam azokat a fő faktorokat, melyek ehhez az állapothoz vezettek.

POLÓNYI, I. (2002) szerint a munkaerőpiac egyensúlya többnyire az alábbi három alaptényezőtől függ: a munkaerő kereslettől, a munkaerő kínálattól és a munkabérektől. Amennyiben ez a három tényező nincsen arányban egymással, úgy munkaerőpiaci egyensúlytalanság alakul ki. A kínálati (munkavállalók) és a keresleti (vállalkozások) oldal is előidézheti ezt az egyensúlytalanságot. Ebből fakadóan a túlkínálati oldalt munkanélküliségnek, a túlkeresleti oldalt pedig munkaerőhiánynak nevezzük. Amennyiben a kereslet és a kínálat ezen a téren megegyezik, akkor munkaerőpiaci egyensúlyról beszélhetünk. Ez az egyensúly azonban legtöbbször a valóságban ritkán jelenik meg.

Felvetődik tehát a kérdés, hogy milyen esetekben beszélhetünk általánosságban munkaerőhiányról, hiszen látszik, hogy egy igen összetett és többtényezős fogalomról beszélünk.

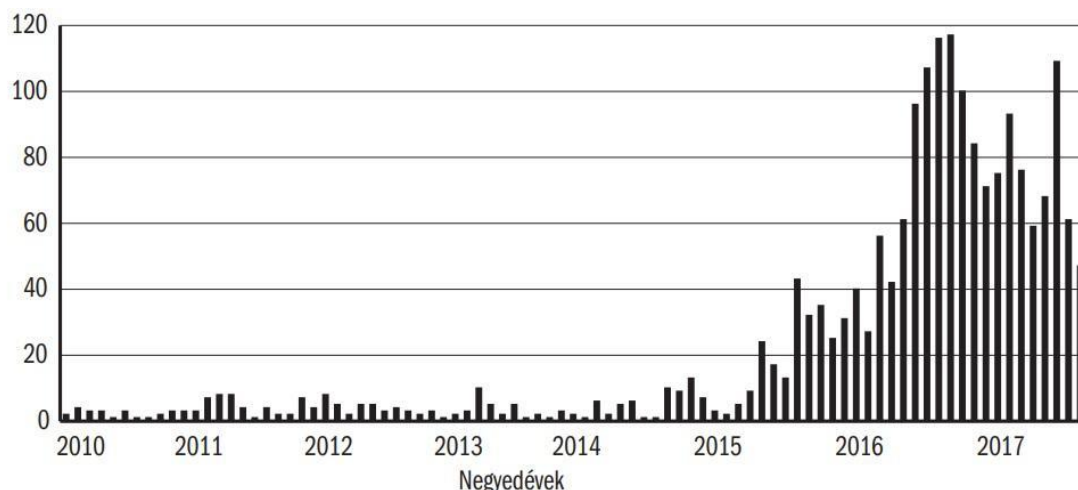
Szintén POLÓNYI, I. (2002) az alábbiak szerint fogalmaz: A munkaerőhiány olyan egyensúlytalan állapot, amikor az adott bérszinten a munkáltatók egy része vagy egyáltalán nem, vagy csak egy bizonyos idő elteltével talál munkavállalót.

Ahhoz, hogy érdemben beszélhessünk a köznyelvben „munkaerőhiányként” emlegetett problémakörrel, tisztáznunk kell, hogy a fogalom nagyon összetett. Jóval komplexebb annál, mint amivel a téma kapcsán a média különböző felületein találkozhatunk. Az MTA Közgazdaságtudományi Intézete megjelentetett egy tanulmányt a Munkaerőpiaci tükrök 2018. januári különszámában a jelenségről „„Munkaerőhiány” a hazai közbeszédben” címmel. Ebben az értekezésben TÓTH, I. – NYÍRŐ, ZS. (2017) többek között a fogalom értelmezését elemzik. Ha igazán érteni akarjuk a “munkaerőhiányt”, fontos tisztában lennünk 0. lépésként azzal, hogy a kifejezés önmagában értelmezhetetlen. Amikor így hivatkoznak a jelenségre különböző gazdasági szereplők, a mögött akár komoly érdekek húzódnak (www.index.hu). A szerzők rámutatnak arra, hogy a jelenség problematikája csak a szereplők (kormányzat, munkaadók és munkavállalók) interakciójaként

értelmezhető. Ebből fakadóan a fogalom egy vállalkozás számára azt jelenti, hogy az általa kínált béren az általa meghirdetett állásra nem tud munkavállalót felvenni. Tehát az „emberhiány” szoros interakcióban van a bérrrel. Ettől függetlenül a médiában általában a munkavállalók hiányáról szoktak említést tenni, holott gyakran véleményem szerint megfelelő bérek mellett tudnának a hazai vállalatok elegendő létszámban és minőségben munkavállalókat találni.

A következő ábrán a szerzők azt ábrázolják, hogy néhány hazai hírportálon hogyan változott 2010-2017 között a munkaerőhiány kifejezést tartalmazó cikkek száma.

2. ábra: A „munkaerőhiány” kifejezést tartalmazó cikkek száma az index.hu, origo.hu, mno.hu és magyaridok.hu portálokon, 2010. január – 2017. augusztus



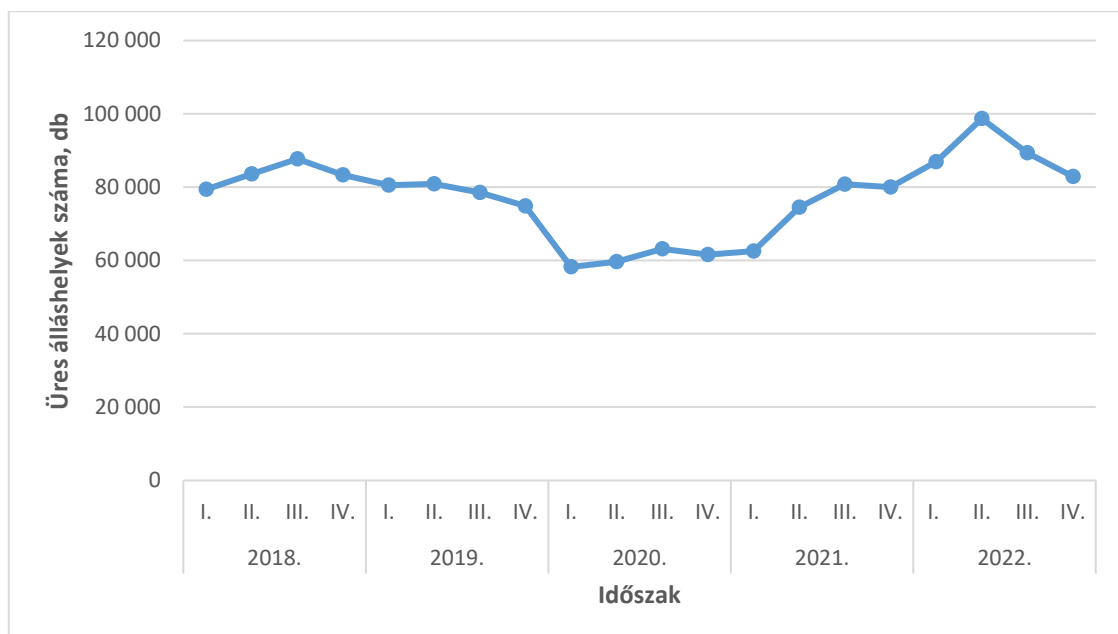
Forrás: TÓTH, I. – NYÍRŐ, ZS. (2017)

Kutatásaim során legtöbbször a 2014-2015 körüli időszakot találtam ebben a témakörben vízváltónak. Egyes források viszont 2018-tól datálják a tömeges és nagyméretű munkaerőhiányt az országban. A fenti ábrából levonható a következtetés, hogy a témával foglalkozó cikkek száma 2015-től kezdődően ugrott meg jelentősen. Ez pedig közvetve ugyan, de tükrözi a folyamatokat hiszen a média általában felkapja az aktualitásokat. Az pedig, hogy több éven át folyamatosan és ilyen mértékben jelentek meg cikkek a témában, a probléma előtérbe helyeződését, súlyosbodását tanúsítja.

Munkaerőpiaci témakörben a munkanélküliség, foglalkoztatási ráta és más mutatószámok mellett fontos mutató a betöltetlen álláshelyek száma, mely a

munkaerőhiány mértékének egyfajta jelzőjeként is felfogható. A többi mutatóhoz hasonlóan a munkaerőhiány mérése is egy igen összetett és soktényezős folyamat. A következő ábrán a nemzetgazdasági szinten összesítve mutatom be az üres álláshelyek számát és változásukat 2018-tól kezdődően a KSH adatai alapján. Összességében elmondható az időszakban, hogy a feldolgozóiparban volt üres a legtöbb állás (éves szinten átlagosan 15.000-20.000 betöltetlen állás). Emellett jelentős volt az üres álláshelyek száma a humán-egészségügyi, szociális ellátás és adminisztratív területeken is. A konszolidáció kezdete ennek az adatsornak a végén is némileg látható.

3. ábra: Üres álláshelyek száma Magyarországon 2018-2022 között negyedéves bontásban nemzetgazdaságilag összesítve



Forrás: Saját szerkesztés KSH (2023) adatai alapján

Földrajzi értelemben a munkaerőhiány korábban inkább Budapesten és környékén, valamint Nyugat-Magyarország fejlettebb régióiban volt jellemző. Az utóbbi években azonban a jelenség országos méretűvé nőtte ki magát. Olyan régiókban is beszélhetünk erről a jelenségről, ahol a munkanélküliség az országos átlagnál magasabb. Ilyen például az Észak-magyarországi régió.

2.3 Egy lehetséges megoldás: külföldi munkaerő alkalmazása

2.3.1 Jogszabályi környezet

Harmadik országbeli munkavállalók magyarországi foglalkoztatását számos jogszabály kontrollálja. Mielőtt ezeket bemutatom, fontosnak tartom magát a fogalmat tisztázni. Röviden azon országok állampolgárait nevezzük harmadik országbeli állampolgárnak, akik nem magyar és nem az EGT (Európai Gazdasági Térség) térség állampolgárai.

Attól függően, hogy milyen nemzetiségű a dolgozó, milyen formában érkezik az országba (közvetítés vagy kölcsönzés) és milyen szakmában helyezkedik el, más és más jogszabályok és besorolási kategóriák vonatkoznak rá. A legtöbb esetben harmadik országbelieknél magyarországi munkavégzéshez munkavállalási célú tartózkodási engedély szükséges. Ennek a folyamatnak általában van egy munkaügyi, valamint minden esetben egy idegenrendészeti eljárási része. A foglalkoztatási osztályok vizsgálják a kérelmek munkaügyi részét, míg az Országos Idegenrendészeti Főigazgatóság (OIF) vizsgálja a kérelmek tartózkodási részét.

A teljesség igénye nélkül az alábbi törvények és rendeletek a legmeghatározóbbak napjainkban a témában.

- Harmadik országbeli állampolgárok beutazását és magyarországi tartózkodását a 2007. évi II. törvény szabályozza
- Harmadik országbeli állampolgárok magyarországi foglalkoztatási kérdéseit főként a 445/2013. (XI. 28.) kormányrendelet szabályozza
- A minősített kölcsönbeadók nyilvántartásba vételét és tevékenységét a 226/2022. (VI. 28.) kormányrendelet szabályozza
- A foglalkoztatás elősegítését és a munkanélküliek ellátását többek között a 1991. évi IV. törvény szabályozza

Magyar, ukrán és szerb dolgozókon kívül más nemzetiségű dolgozókat sokáig nem lehetett munkaerőkölcsönzőkön keresztül foglalkoztatni. Ezért 2017-2021 között ázsiai munkavállalókat a foglalkoztatók vagy saját állományba vették, vagy pedig alvállalkozókon keresztül dolgoztattak velük. A 2021-es év egy nagy vízválasztó volt ilyen tekintetben. Ekkor lépett hatályba ugyanis a 407/2021. (VII. 8.) kormányrendelet (mely a korábban bemutatott 226/2022. (VI. 28.) kormányrendelet elődje és mára már

hatályon kívül helyezték). Ez a rendelet hívta életre a minősített kölcsönbeadók intézményét. A fogalom röviden a következőt jelenti. Bizonyos szigorú feltételek esetén munkaerőkölcsönző cégek arra kapnak minősítést, hogy a jogszabályban meghatározott bizonyos (főként ázsiai) országokból munkaerőkölcsönzés keretében hozhassanak Magyarországra dolgozókat. Korábban nem lehetett ugyanis munkaerőkölcsönzőkön keresztül Európán kívüli dolgozókat foglalkoztatni. Magyar, ukrán és szerb dolgozók kölcsönzésére volt lehetőség csupán a rendeletek hatályba lépése előtt. A dolgozat írásának idejében 2023 első felében 25 kölcsönző kapott eddig minősítést (www.kormany.hu). Jelen pillanatban Ukrajnán és Szerbián kívül a jogszabály 15 országból (www.ado.hu) teszi lehetővé munkavállalók kölcsönzését a minősített kölcsönbeadóknak. Ezzel a változtatással a jogalkotónak véleményem szerint két célja volt. Egyrészt a munkaerőszükségletek miatt megoldást kívánt nyújtani nagyobb munkaerőtömegek legális beáramlásához. A korábbi rendszer ugyanis áteresztési keresztmetszete, valamint bürokratikus volta miatt ekkora mértékű munkaerőbeáramlást már nem biztos, hogy ki tudott volna szolgálni. Másrészt pedig a migrációs és egyéb kockázatok csökkentése végett szigorú keretek közé szorította a folyamatokat és minősített, komoly vállalkozások számára tette csupán lehetővé ezt a típusú kölcsönzést, könnyített, gyorsított munkaerő behozatalt. India a sorok írásának pillanatában nincs rajta ezen a listán. Ettől függetlenül közvetlenül ezek a trendek mégis pozitív hatást gyakorolnak az indiai munkavállalók beáramlására is.

2.3.2 Külföldi munkavállalók Magyarországon

Magyarországon már a szocializmus idején is dolgoztak külföldi munkavállalói csoportok eseti jelleggel különböző iparágakban. Például voltak hazánkban mongol dolgozók (www.ugytudjuk.hu) több Fejér megyei településen is textilipari cégeknél. Meszmann T. Tibor a 2020-ban megrendezett „Külföldi munkavállalók a magyar munkaerőpiacon” konferencián a téma kapcsán az alábbi említést teszi. Vendégmunkások már a 60-as és 70-es évektől jellemzők voltak Magyarországon. Jelenlétükkel pótolták az esetleges munkaerőpiaci hiányokat, valamint elvállalták azokat a munkákat, amiket a helyiek már nem (CSUKÁS, M. 2020).

A rendszerváltást követően a hazai munkaerőhiányt főként az egykori Magyarország területéről érkező külföldi magyarok enyhítették. Külföldi munkavállalók tömeges magyarországi foglalkoztatása azonban viszonylag újkeletű jelenségnek számít idehaza.

A 2007-2008-as válságot követő recesszió után az akut munkaerőhiány 2014-2015-től kezdődően ütötte fel a fejét jelentősen. Ekkor a jogalkotó elsőként bizonyos un. hiányszakmákban engedélyezte nem Európai Unió szomszédos országokból (nevezetesen Ukrajnából és Szerbiából) érkező munkavállalók egyszerűsített foglalkoztatását. Ezt követően az említett két országból, de főként Ukrajnából tízezres nagyságrendben érkeztek munkavállalók hazánkba ideiglenes vagy tartós munkavállalási céllal.

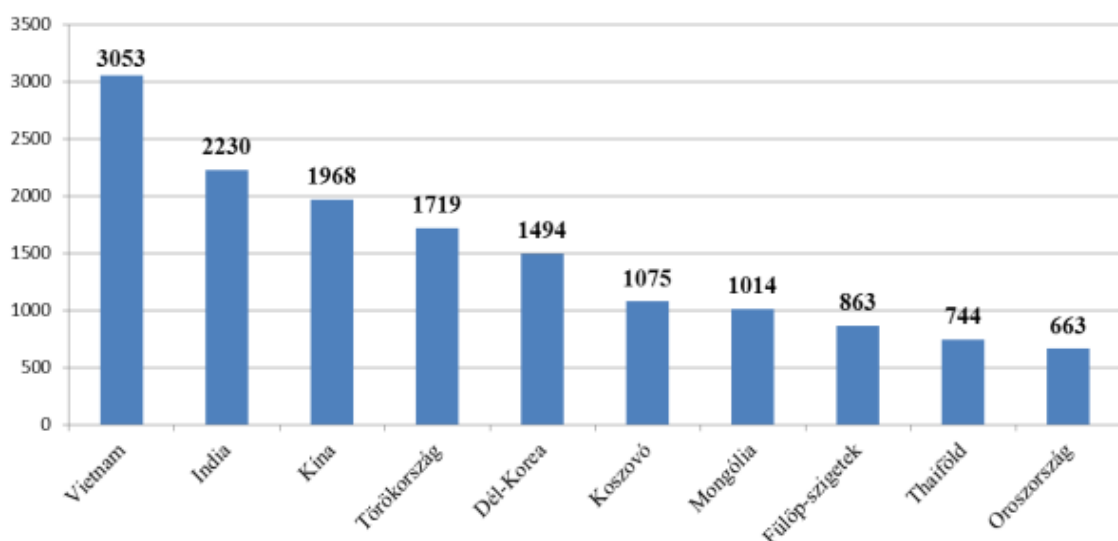
Az elmúlt néhány évben azonban különböző okok miatt ez a fajta „munkaerő import” már nem jelent kielégítő mértékben megoldást az alapvető problémákra. Ennek több oka is van. Egyrészt a COVID 19 járvány hátráltatta az ez irányú folyamatokat. Emellett a forint gyengülése, a fizetések reálértékben történő csökkenése miatt anyagi értelemben nem annyira vonzó célpont már Magyarország az említett nációnak. Kulturális és nyelvi szempontból is kézenfekvőbb egy ukrán munkavállalónak például Lengyelországba menni dolgozni. Arról nem is beszélve, hogy a fizetések is magasabbak ott. Az ukrán-orosz háború kitörése újabb érvágást jelentett ilyen szempontból is a magyar munkaerőpiacnak. Egyrészt sok ukrán dolgozó hazament. Másrészt a határok lezárása miatt nem tudnak a jelenleg Ukrajnában tartózkodók hozzánk dolgozni jönni. Harmadrészt pedig több nyugati ország (például Németország, USA) is megnyitotta kapuit ukrán állampolgárok előtt, melyek több szempontból sokkal vonzóbb alternatívát jelentenek a hazájukat elhagyni kényszerülőknek Magyarországnál. Egyes feltételezések szerint a háború végeztével se fog sokat javulni a helyzet hiszen sokan haza fognak menni ismét Ukrajnába, és nem biztos, hogy hozzánk jönnek vissza dolgozni.

Ezzel a folyamattal párhuzamosan, valamint ennek hatására az utóbbi néhány évben jelentősen megnőtt hazánkban az Ázsiából érkező munkavállalók száma. Évek óta ezres nagyságrendben állítanak ki magyar munkavállalási engedélyeket indiai, vietnámi vagy éppen dél-koreai dolgozóknak. Természetesen ezt a folyamatot is visszavetette a COVID 19 vírus, azonban a munkaerőpiaci helyzet, valamint a jogszabályi változások 2021 szeptemberétől korábban soha nem látott lendületet adtak ezeknek a folyamatoknak az előző alfejezetben bemutatott változások miatt.

Nehéz azt pontosan megmondani, hogy jelenleg hány külföldi munkavállaló dolgozik hazánkban. A fluktuáció, az összetett és akár nemzetiségenként eltérő szabályozás, a nyitott európai határok és egyéb faktorok mind szerepet játszanak ebben. 2022-ben a KSH adatai szerint 5 fő feletti vállalkozásoknál nézve keresőtevékenységet 74193 külföldi állampolgár folytatott Magyarországon (www.ksh.hu). Egyes szakértők szerint azonban ez a szám minden bizonnyal magasabb a valóságnál. Szerintük havi szinten 500-1000 új külföldi munkavállaló érkezik az országba és gyarapítja a meglévő állományt. Az óriásberuházások számának növekedése pedig valószínűleg tovább támogatja majd ezt a folyamatot (www.portfolio.hu). Nem egy helyen találkoztam a 100.000 fős Magyarországon dolgozó külföldi munkavállalói becsléssel sem (www.24.hu). Ami mindenképpen biztos, hogy a külföldi munkavállalók létszáma növekvő trendet mutat hazánkban és ehhez a jogalkotó is próbál alkalmazkodni.

Egy viszonylag fontos mérőszám lehet ázsiai munkavállalók magyarországi számának ismerete szempontjából az egyes években kiadott munkavállalási engedélyek száma, mely a munkavállalási célú tartózkodási engedély munkaügyi részének eredményeként kerül kiadásra. Az alábbi ábrán a 2021-ben Magyarországon külföldieknek kiadott munkavállalási engedélyek száma látszik a TOP 10 kibocsátó ország szerint.

4. ábra: A kiadott munkavállalási engedélyek száma 2021-ben Magyarországon TOP 10 állampolgárság szerint



Forrás: Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (2023)

Az ábrán jól látható, hogy a vizsgált évben vietnámi állampolgároknak állították ki a legtöbb munkavállalási engedélyt hazánkban. Más évek adatainak vizsgálata közben is hasonlóan ők vezették a „versenyt”. Amióta bevezették a minősített kölcsönbeadók intézményét, nagy létszámban érkeztek fülöp-szigeteki munkavállalók az országba. Úgy gondolom, hogy a 2022-2023-as adatokban az első helyekre fog ez a náció kerülni, mivel jók a tapasztalatok a kölcsönzött filippínó munkavállalók kapcsán többnyire. A nagy számú dél-koreai beruházás következtében a dél-koreai állampolgárok száma is viszonylag magas hazánkban. India évek óta az első helyeken szerepel ebben az összehasonlításban. Véleményem szerint ezekhez az adatokhoz képest a 2022-es évben több munkavállalási engedélyt adtak ki szinte minden feltüntetett nációnak.

2.4 Releváns interkulturális menedzsment modellek bemutatása

Harmadik országbeli munkavállalók foglalkoztatása kapcsán a hatósági engedélyek beszerzésén, szállásoltatáson és ideutaztatáson túl számos egyéb feladat és kihívás is felmerül melyekről szót kell ejteni és kezelni kell őket. Ilyenek többek között az eltérő nyelvből, kultúrából, szokásokból, kommunikációból, esetleg vallásból és hiedelemvilágból fakadó interkulturális különbségek is. A következőkben néhány, a téma szempontjából releváns modellt foglalkok össze. Ezen modellek alapján a gyakorlati részben be fogom mutatni a magyar, illetve indiai náció különbségeit e tekintetben. Illetve a kvalitatív interjúk tanulságait, valamint a fejlesztési javaslatokat ezen kutatások tükrében is vizsgálni és elemezni fogom. Az egyes modellek között található átfedések.

2.4.1 Trompenaars kultúra modellje

Fons Trompenaars holland származású szervezetfejlesztési tanácsadó és kutató, aki az interkulturális kommunikáció, a változáskezelés és az emberi erőforrások területén szerzett jelentős tapasztalatot. A kutató a *Riding the Waves of Culture* című, először 1993-ban megjelent könyvében vázolta fel az általa kidolgozott kultúra dimenziókat tartalmazó modellt, amelyet széles körben használnak az üzleti életben és az interkulturális kommunikáció terén is. A modell hét dimenziót határoz meg, melyekben az üzleti kultúrák közötti különbségeket és hasonlóságokat határozza meg. Az egyes

dimenziók alább láthatók. Az értelmezéshez PRIMECZ, H.- SOÓS, S. (2000) gondolatait is felhasználtam.

- 1. Univerzalizmus és partikularizmus:** ez a dimenzió arra vonatkozik, hogy egy adott kultúrában a szabályok vagy a kapcsolatok fontosabbak-e akkor, amikor ez a két szempont konfliktusba kerül egymással. Az univerzalista értékrend szerint a szabályok mindenképp felett valók, azokat bármi áron be kell tartani és nem lehet kivételt tenni. A partikuláris értékrend szerint vannak olyan helyzetek, amik mentesíthetnek adott esetben a szabályok betartása alól. Ilyen például, amikor valaki közeli hozzátartozóit, barátait fenyegetik bizonyos szabályok. Ekkor a partikuláris értékeket valló egyén a konfliktusban inkább barátai, rokonai mellé áll.
- 2. Individualizmus és kollektívizmus:** ez a dimenzió arra utal, hogy egy adott kultúrában az egyéni eredmények vagy a csoport céljai a fontosabbak. Hogy az egyén csoportoktól függetlenül, vagy más csoportok tagjaként határozza-e meg önmagát. Az individualista értékrend szerint a függetlenség és az egyén szabadsága a csoport érdekei felett áll. Míg a kollektívista értékrend szerint a csoport fontosabb, mint az egyén. Az egyénnek pedig ebben a helyzetben a csoport tagjaként kell kiteljesednie.
- 3. Semlegesség és emocionális megközelítés:** ez a dimenzió arra vonatkozik, hogy egy adott kultúrában mennyire fejeződnek ki az érzelmek és mennyire értékelik vagy rejtik el azokat. A semleges értékeket valló ember nem mutatja ki érzelmeit, elrejtje azokat. Ezzel ellentétben az emocionális ember nyíltan kimutatja mind pozitív, mind negatív érzelmeit másoknak.
- 4. Specifikus és diffúz megközelítés:** ez a dimenzió arra vonatkozik, hogy mennyire erősek a határok az egyén különböző életterületei terén. Például a munka és a magánélet között egy adott kultúrában. A specifikus megközelítés szerint az egyén különböző életterületei jól elkülöníthetőek egymástól, például a munka és a magánélet terén. A diffúz megközelítés terén a különböző életterületeket nem lehet könnyen elválasztani egymástól. Például egy munkahelyi főnök a munka után is kérhet a dolgozótól valamit munka kapcsán. A specifikus értékekkel rendelkező ember szerződéskötés esetén magára a szerződésre fókuszál és jogi eszközökkel védi

magát. Nem annyira célja a másik partner, mint ember megismerése. A diffúz értékek mentén üzletelő egyén szeretné a partnert megismerni és több időt is szentel ennek. Az emberismeret és a bizalom különösen fontos ezen a téren.

- 5. A szerzett és öröklött pozíció:** ez a dimenzió arra vonatkozik, hogy egy adott kultúrában milyen mértékben a teljesítmény vagy a származás/öröklés határozza meg a pozíciókat és a rangsort. A szerzett pozícióknál kizárólag az egyén teljesítményének köszönhető az eredmény, elért siker. Az öröklött pozícióknál fontosak az egyén vele született vagy nem/nehezen befolyásolható adottságai is (például származás vagy végzettség). A szerzett pozíciók esetén a sikert, igyekvést kell támogatni. Az öröklött pozíciók terén viszont a lojalitást, kort, tapasztalatot.
- 6. A szekvenciális és párhuzamos időorientáció:** ez a dimenzió arra vonatkozik, hogy egy adott kultúrában mennyire fontosak a határidők és az időponthoz való ragaszkodás, illetve az azokhoz való hozzáállás. A szekvenciális időorientációjú emberek számára az időpontok, határidők nagyon fontosak. Ők az időt egy vonalnak tekintik mely állandóan és visszafordíthatatlanul múlik. Ha valamivel megcsúsznak, az egész napjuk csúszik. A párhuzamos időorientációjú emberek nem ragaszkodnak annyira a határidőkhöz és időpontokhoz. Ők viszonylag könnyen és gyorsan átszervezik a dolgokat szükség esetén. Egyszerre több dologgal is képesek foglalkozni, viszont hajlamosak az ok nélküli késésre is.
- 7. A környezet belső és külső irányítású kontrollja:** ez a dimenzió arra vonatkozik, hogy mennyire érzik az emberek, hogy saját életük felett van-e irányításuk, és mennyire tulajdonítanak sikert vagy kudarcot külső tényezőknek. Azok a kultúrák, amelyek nagyobb hangsúlyt fektetnek a belső kontrollra, az egyéni felelősségre és az önállóságra helyezik a hangsúlyt, valamint aktívan alakítják környezetüket. Míg azok, amelyek nagyobb értéket tulajdonítanak a külső kontrollnak, gyakrabban tulajdonítják a siker vagy kudarc okát külső tényezőknek és passzívan viszonyulnak a környezethez vagy megpróbálnak az adottságokkal harmóniában élni.

2.4.2 Hofstede kulturális dimenziói

Geert Hofstede holland származású szociálpszichológus és antropológus, aki a kulturális dimenziókat leíró modellt dolgozta ki. A kutató szakértője a nemzetközi üzleti és szervezeti kultúráknak. Hofstede munkája nagy hatást gyakorolt az interkulturális kommunikáció, a vállalati kultúra és a vezetési stílusok területén. Kulturális dimenzió modelljéről sok könyvében és kutatásában írt az elmúlt években. Legelőször az 1980-ban megjelent „Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values” könyvében ír erről a témáról. A dimenziók leírásánál JUHÁSZ, I. (2014) leírásaiból is merítettem.

A modell eredetileg öt fő dimenziót határoz meg, amelyek segítenek megérteni az emberek különböző kulturális hátterét és az ezekhez kapcsolódó viselkedési mintákat. A szerző és társai később ehhez hozzávettek egy hatodik dimenziót is.

- 1. Hatalmi távolság index (PDI - Power Distance Index):** méri, hogy egy társadalomban mennyire elfogadott az egyenlőtlenség, illetve a hierarchikus rendszer. Magas PDI érték esetén az emberek elfogadják a hierarchiát, és a hatalmat a vezetők gyakorolják. Alacsony PDI esetén az emberek inkább a decentralizált hatalmi struktúrákat és az egyenlőséget preferálják.
- 2. Individualizmus és kollektívizmus (IDV - Individualism versus Collectivism):** méri, hogy egy társadalomban mennyire fontos az egyén szerepe, az egyéni teljesítmény, önállóság, vagy a közösség, család, csoport érdekei. Az individualista társadalmakban az egyén érdekeit helyezik előtérbe, míg a kollektivistákban az emberek az érdekeiket a csoport érdekei elé helyezik.
- 3. Maszkulinizmus és feminizmus (MAS - Masculinity versus Femininity):** méri, hogy egy társadalom mennyire preferálja a szigorú, versengő, férfias maszkulin értékeket, vagy az együttműködő, inkább nőies feminin értékeket. A magas maszkulin értékkel rendelkező társadalmakban az erő, a pénz és az ambíció a legfontosabb, míg

a magas feminin értékkel rendelkező társadalmakban az emberek inkább az érzelmi töltetű, együttműködő, harmóniára törekvő értékeket tartják fontosnak.

4. Bizonytalanságkerülési index (UAI - Uncertainty Avoidance Index): méri, hogy egy társadalom mennyire tolerálja az élet bizonytalanságait, a változást, a kockázatot. A magas UAI-el rendelkező társadalmakban az emberek szívesebben ragaszkodnak a hagyományokhoz, az előírásokhoz, a szabályokhoz, míg az alacsony UAI-val rendelkező társadalmakban az emberek nyitottabbak az új dolgokra, a változásokra, kevésbé kötődnek a hagyományokhoz.

5. Hosszú távú vs. rövid távú orientáció (LTO - Long-Term Orientation versus Short-Term Orientation): méri, hogy az emberek mennyire hajlamosak gondolkodni a jövőben és hosszú távú célokra összpontosítani. A hosszú távú orientációt azzal jellemzik, hogy az emberek hajlandók időt és energiát befektetni hosszú távú tervek megvalósításába, és hajlandók elhalasztani azonnali kielégülést a jövőbeni előnyök érdekében. Ilyen társadalmakban a kultúra és a vallás fontos szerepet játszhatnak a hosszú távú orientációban. A rövid távú orientációra jellemző, hogy az emberek inkább azonnali kielégülésre törekednek, és nem hajlandók nagyobb befektetést tenni hosszú távú célok eléréséért. Ebben a társadalmi környezetben a hagyományos kulturális értékek és a rövid távú gazdasági célok jellemzőek.

Az öt alap dimenzió mellett Hofstede bolgár kutatótársával egy hatodik dimenziót is meghatározott. Ez az úgynevezett **engedékenység és visszafogottság (Indulgence – Restraint)** dimenzió. Itt az engedékenység az élvezetre és megengedésre utal, a visszafogottság pedig az önuralomra, szigorú szociális normákra. Engedékeny társadalmakban az élet élvezetét, szórakozást alapvetőnek veszik. Míg visszafogottsággal leírható társadalmakban a szigorú szociális normák és fegyelem az irányadó HOFSTEDÉ, G. et al. (2010).

2.4.3 Edward T. Hall dimenziói

Edward T. Hall amerikai származású antropológus és szociológus az interkulturális kommunikáció és a nonverbális kommunikáció terén dolgozott. Több kulturális

dimenziót is azonosított, amelyek hatással lehetnek a különböző kultúrák közötti kommunikációra. A kutató több könyvet írt a kulturális dimenziókról és az interkulturális kommunikációról. Az egyik legismertebb könyve, amelyben részletesen tárgyalja ezeket a témákat, a "Beyond Culture" című könyv, amely 1976-ban jelent meg. Ebben a könyvben Hall elemzi azokat a kulturális különbségeket, amelyeket az élet minden területén megtapasztalhatunk, és hogy ezek a különbségek hogyan befolyásolják az emberek viselkedését, gondolkodásmódját és kommunikációját.

Az alábbiakban bemutatom röviden a dimenziókat:

- 1. Kontextus:** A kontextus az adott kommunikációs helyzet összes tényezőjét jelenti, amelyek befolyásolhatják a kommunikációt. Például egyes kultúrákban nagyobb hangsúlyt fektetnek a verbális kommunikációra (alacsony kontextus), míg mások inkább a testbeszédre és a kontextusra támaszkodnak (magas kontextus).
- 2. Idő:** Az idő dimenziója az idővel való kapcsolatot jelenti. Például néhány kultúrában a pontosság és a határidők szigorúan betartása nagyon fontos, míg másoknál a rugalmasság és a lazaság jellemzőbb.
- 3. Távolság:** A távolság dimenziója a személyes tér és a társadalmi távolság közötti különbséget jelenti. Például néhány kultúrában nagyon fontos a személyes tér, és zavaró lehet, ha valaki túl közel áll, míg másoknál az érintkezés és a fizikai közelség nagyon fontos.
- 4. Osztály:** Az osztály dimenziója az osztálybeli különbségek hatását jelenti a kommunikációra. Például néhány kultúrában nagyon fontos az osztálybeli pozíció, és ez hatással lehet a kommunikációra és az interakcióra.

5. Kommunikációs stílus: A kommunikációs stílus dimenziója a verbális és nonverbális kommunikáció közötti különbséget jelenti. Egyes kultúrákban a verbális kommunikáció nagyon közvetlen, míg másoknál inkább áttételes vagy utalásos.

Fontos megjegyezni, hogy ezek a dimenziók nem univerzálisak, és eltérő mértékben vannak jelen különböző kultúrákban. Azonban segíthetnek az embereknek megérteni a különböző kultúrák közötti kommunikáció kihívásait és lehetőségeit, és hozzájárulhatnak a kultúrák közötti hatékonyabb kommunikációhoz és együttműködéshez.

3. Gyakorlati rész

3.1 Indiai munkaerő általános jellemzése Hofstede dimenziói alapján

India hatalmas ország mind terület mind pedig lélekszám tekintetében. Népessége 2023 áprilisában magasabb már, mint Kína népessége. Ezzel India a világ legnépesebb országává vált. Az ENSZ adatai alapján ebben az időszakban becslések szerint több mint 1,425 milliárd fő a népessége Indiának (www.un.org). Számos vallás, nyelv és különböző kultúra van jelen az országban. A hindu vallás mellett jelentősebb vallások még a kereszténység, az iszlám és a szikh vallás is. Nyelvek terén az indiai alkotmány eredetileg 14 nyelvet foglalt magába. Mára azonban 22 nyelvet ismer el fő nyelvként. Ebbe az ősi szanszkrit mellett 21 „modern” nyelv tartozik bele. Az államnyelv jelenleg az angol és a hindi (www.education.gov.in).

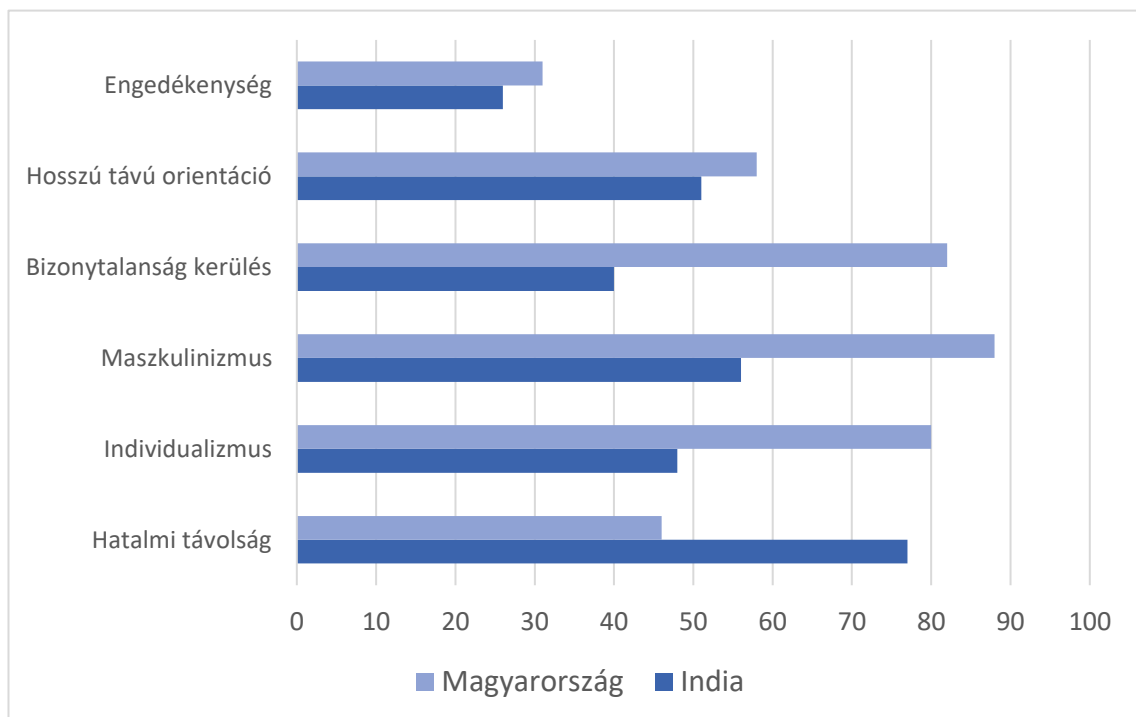
Ebből következik, hogy bár egy egységként tekintünk az országra, mégis nagyon sokszínű és nagyok a különbségek. Ettől függetlenül a földrajzi „közelség”, a gyakran közös nyelv(ek) és kultúra, valamint az egy országban tömörülés miatt véleményem szerint le lehet vonni általános következtetéseket az indiai népre vonatkozóan.

A következőkben az elméleti részben bemutatott modellek közül Hofstede modelljén keresztül fogom általánosan bemutatni Indiát. Ugyanis a modellek felépítése, valamint a

rendelkezésre álló adatok alapján ezzel a módszerrel látom leghatékonyabbnak az elemzést. Emellett a Hofstede modell Magyarországra vonatkozó adatait is segítségül hívom a bemutatásnál. Az elemzés során több olyan összefüggésre is rájöttem, mely számomra az interjúk során elhangzottaknak értelmet adott vagy rávilágított bizonyos összefüggésekre. Ezeket az eredményeket a kvalitatív interjúk bemutatása során írom le. Szintén itt fogok szót ejteni arról, hogy milyen hasonlóságokat, esetleg eltéréseket fedeztem fel az elméletek és saját tapasztalataim között.

Az alábbi ábrán Hofstede kiegészített modelljének hat dimenziója látható India és Magyarország vonatkozásában. A skála 0-100 közötti értékeket vehet fel minden dimenziónál. Először az indiai értékeket fogom a forrás (www.hofstede-insights.com) alapján bemutatni és értelmezni, majd a magyar értékekkel összevetve nemzetközi kontextusba helyezem őket.

5.ábra: Hofstede modelljének 6 dimenziója India és Magyarország vonatkozásában 0-100-as skálán



Forrás: Hofstede-Insights (2023) alapján saját szerkesztés

3.1.1 Hatalmi távolság index (PDI):

Ez az index röviden azt méri, hogy egy társadalomban mennyire elfogadott az egyenlőtlenség, illetve a hierarchikus rendszer.

India esetében a hatalmi távolság mértéke 77 a modell szerint. Ez egy viszonylag magas értéknek számít. E szerint az országban a hatalom viszonylag egyenlőtlenül van elosztva és centralizálva van. Erős hierarchia jellemző a vállalatoknál és a társadalomban egyaránt. Ez jól megtalálható a korábban létezett kasztrendszerben is, melynek hatásai máig a társadalommal élnek és talán ennek egyik következménye is lehet ez a jelenség. A munkavállalók függenek a felettől és a hatalom gyakorlóitól, egyszerű és érthető utasításokat várnak el tőlük. Emellett a felettesek nehezen elérhetők, a viszony erősen formalizált a dolgozók és főnökeik között.

Magyarország teljesen más a modell szerint ebben a tekintetben a maga 46-os viszonylag alacsony értékével. Az alacsony érték decentralizáltabb hatalmat, elérhetőbb vezetőket, nagyobb társadalmi és dolgozói függetlenséget jelent. A kommunikáció inkább informális, a csapatmunka és a konzultáció fontos az ország tekintetében a modell szerint. A kontroll pedig kevésbé kedvelt a munkavállalók és társadalom részéről.

3.1.2 Individualizmus és kollektívizmus (IDV):

Az alapvető kérdés, amellyel ez a dimenzió foglalkozik, hogy az egyén öndefiníciója inkább az „én” vagy a „mi” kategóriájába tartozik. Illetve, hogy milyen mértékű a társadalomban a függetlenség-függőség mértéke.

India 48-as értékével egy olyan társadalom, mely mind individualista, mind kollektivista jegyeket magában hordoz. Egy individualista jegye az indiai társadalomnak fő vallásukból, a hinduizmusból ered. Ők ugyanis hisznek az újjászületésben, az életek folytonosságában. Eszerint pedig fontos, hogy hogy él az egyén és hogyan dönt szabadon, hiszen a következő életében ettől is fog függeni. Kollektivista jegyek az indiai társadalomban a nagyfokú tisztelet és lojalitás a családtagok, rokonok felé. Emellett a munkavállalók gyakori hűsége, munkáltatók részéről a munkavállalók gyakran szinte családias védelmezése is ebbe a kategóriába tartozik.

Magyarország a maga 80-as értékével egy erősen individualista társadalom. E szerint a társadalomban erős a preferencia a laza társadalmi kötelek irányába. Ez azt jelenti, hogy az egyénektől főként önmaguk és közvetlen családtagjaikról való gondoskodás az elvárt. Vállalati szférában a kapcsolatok elsődlegesen szerződés alapúak, az előléptetéseknél a teljesítménynek nagyobb szerepe van a modell szerint, mint a kapcsolatoknak.

3.1.3 Maszkulinizmus és feminizmus (MAS):

Az alapvető kérdés itt az, hogy mi motiválja az embereket a társadalomban. Az, hogy a legjobbak akarjanak lenni (maszkulin jegyek például siker, versengés), vagy hogy szeressék, amit csinálnak (feminin jegyek például gondoskodás, életminőség fontossága).

India a maga 56 pontos értékével maszkulin társadalomnak számít. Ez például jól látható a siker és gazdagság fizikai kimutatásában tárgyak és öltözködés tekintetében. India azonban spirituális ország is, több millió istenséggel és különféle vallási filozófiákkal. Ez egy igen ősi ország, az egyik leghosszabb ideig fennmaradt kultúrával, amely bőséges leckéket ad számunkra az alázat és az önmegtartóztatás értékeiről is.

Magyarországon a maszkulinitás értéke 88. Ilyen magas értékekkel rendelkező országokban az emberek „azért élnek, hogy dolgozzanak”. A vezetőktől határozott magatartást várnak el, a hangsúly a méltányosságon, a versenyen és a teljesítményen van többnyire.

3.1.4 Bizonytalanságkerülési index (UAI):

Azt mutatja a bizonytalanságkerülési index, hogy egy kultúra tagjai milyen mértékben érzik magukat fenyegetve bizonytalan helyzetektől és ismeretlen jövőtől. Illetve, hogy milyen hiedelmeket, intézményeket hoztak létre, amelyek megpróbálják ezeket a faktorokat kontrollálni, elkerülni.

India ebben a dimenzióban 40-es pontszámot ért el. Ezzel közepesen alacsonynak mondható a bizalmatlanságkerülési indexe. Indiában elfogadott a tökéletlenség. Semminek se kell tökéletesnek lennie, és nem mehet mindig minden a tervek szerint. Az

ország hagyományosan jellemezhető a türelmes jelzővel, ahol a váratlan helyzetekkel szembeni tűrés és tolerancia magas. Az emberek nem annyira kezdeményezők és kevésbé kérdőjeleznek meg dolgokat. Inkább a megszokott keretek között maradnak, szükség esetén pedig „megkerülik” azt. Van egy mondás is az országban, ami ide kapcsolódik: semmi sem lehetetlen Indiában, mindaddig, amíg az ember tudja, hogyan kell igazodni.

Magyarország bizonytalanságkerülési indexe 82, mely magas értéknek számít. Az ilyen magas indexel rendelkező országoknál többnyire merev hit- és viselkedési kódexet alkalmaznak. Emellett intoleránsak az unortodox viselkedéssel és elképzelésekkel szemben. Ezekben a kultúrákban az „idő pénz”. Az embereknek belső késztetésük van az a kemény munkára és önmaguk elfoglalására. A precizitás és a pontosság a jellemző inkább.

3.1.5 Hosszú távú és rövid távú orientáció (LTO):

Ez a dimenzió azt méri, hogy az emberek mennyire hajlamosak gondolkodni a jövőben és hosszú távú célokra összpontosítani, illetve, hogy hogyan állnak a múlt és jövő kérdéseihöz, a változáshoz. A normatív társadalmak rövid táv orientáltak. Szívesebben tartják fenn a múltbéli hagyományokat és normákat, miközben gyanakodva nézik a társadalmi változásokat. A magas pontszámot elért kultúrával rendelkezők viszont pragmatikusabb megközelítést alkalmaznak. Takarékosagra és erőfeszítésekre ösztönöznek a modern oktatásban a jövőre való felkészülés módjaként. Eredményorientáltság jellemzi őket.

India pontszáma ebben a tekintetben 51 pont. Ebből kifolyólag nem lehet egyértelműen megállapítani, hogy a társadalom rövid- vagy hosszútávú orientáltsággal rendelkezik általánosságban. Az idő nem lineáris, ezért nem is olyan fontos Indiában, mint a nyugati társadalmak számára, amelyek általában alacsony pontszámot (normatív típus) érnek el ebben a dimenzióban.

Magyarország pontszáma ebben a dimenzióban 58 pont. Ebből kifolyólag szinten a köztes kategóriába tartozik, inkább pragmatikus irányba tolódik el.

3.1.6 Engedékenység és visszafogottság:

Ez a dimenzió azt mutatja meg, hogy az emberek milyen mértékben próbálják irányítani vágyaikat és impulzusaikat a neveltetésük alapján. A gyenge kontrollt engedékenység, az erős kontrollt visszafogottság jellemzi.

India alacsony 26 pontos eredménye a modell szerint visszafogottabb kultúrát mutat. Azok a társadalmak, amelyek ebben a dimenzióban alacsony pontszámot érnek el, hajlamosak a pesszimizmusra és a cinizmusra. A visszafogott társadalmak nem fektetnek túl nagy hangsúlyt a szabadidőre, és kontrollálják vágyaik kielégítését. Az ilyen beállítottságú egyének úgy érzik, hogy cselekedeteiket korlátozzák a társadalmi normák, és hogy az önkényeztetés némileg helytelen.

Magyarország pontszáma 31, ezzel szintén az imént ismertetett visszafogottabb országok kategóriájába tartozik.

3.2 Indiai munkavállalók Magyarországon az elmúlt években

A dolgozat elméleti részében bemutattam a magyar munkaerőpiac alakulását az utóbbi időben, valamint a munkaerőhiány megjelenését és felerősödését. Ahogy nőtt a munkaerőhiány, úgy növekedett a külföldi, főként harmadik országbeli munkavállalók száma is hazánkban. Ebben a fejezetben ezt a tendenciát indiai munkavállalók tekintetében járom körül több szempont mentén. Emellett pedig bemutatok néhány olyan hazai foglalkoztatót, ahol vannak indiai munkavállalók alkalmazásban.

3.2.1 Indiai munkavállalók magyarországi statisztikái

Külföldi munkavállalók terén igen nehéz és összetett feladat megmondani, hogy pontosan hányan végeznek munkát Magyarországon. Ugyanis számos olyan tényező létezik, mely a becslés pontosságát nehezíti vagy rontja. Ez indiai munkavállalók terén is torzítja a becsléseket és a valóságot. Lássunk néhány befolyásoló tényezőt.

A statisztikákban a kiadott munkavállalási engedélyekről van információ. Tehát azt tudjuk, hogy egy adott évben hány munkavállalási engedélyt adtak ki például indiai

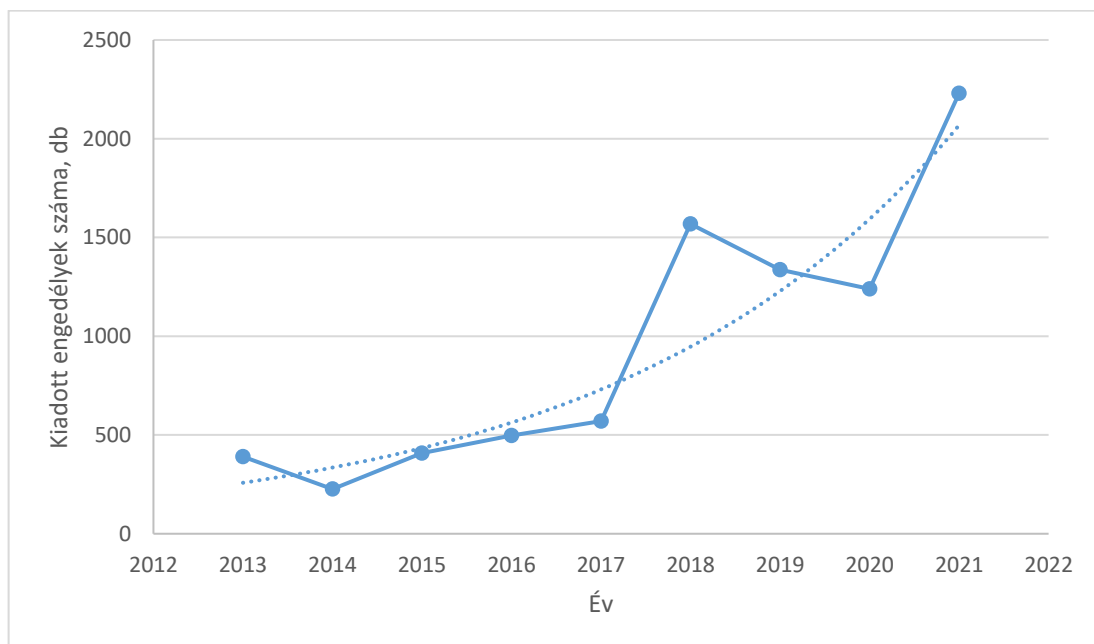
állampolgároknak. Az, hogy abból hányan dolgoznak ténylegesen az országban egy adott időszakban, az egy dinamikus és rugalmas adat. Az engedélyek kiadása után ugyanis számos esemény történhet mely a valóságot befolyásolja, megváltoztatja. A kérelmezési folyamat viszonylag hosszú. A külföldi munkavállalók iránti igény felmerülésétől a munkavállalók beutazásáig akár 4-6 hónap is eltelhet, mely alatt mindkét fél részéről előfordulhatnak változások, vis maior helyzetek. Amennyiben a munkavállaló már az országban tartózkodik, akkor is meg kell várni az új engedély kiállítását mely hivatalosan akár 70 napot is igénybe vehet az összevont engedélyezési eljárás keretében. Előfordulhat, hogy bár a munkavállalási engedélyt kiadták, a dolgozó végül meggondolja magát és nem utazik be az országba, hogy megkezdje a munkát. Vagy a már Magyarországon tartózkodó dolgozó esetében áll be változás. Az is előfordulhat, hogy a fogadó vállalat az engedélyezést követően kerül olyan helyzetbe (például nehéz gazdasági helyzet, csőd) ami nem teszi lehetővé, hogy a munkavállaló munkába álljon és így szintén nem lehetséges a foglalkoztatás. Ha a foglalkoztató és a jelentkező is készen áll a munkaviszony létrehozására, szintén számos tényező árnyalhatja a képet. A felek részéről több probléma merülhet fel, mely miatt idő előtt meg kell szüntetni a munkaviszonyt, vagy az létre sem jön. Ilyen lehet, ha a dolgozó valamilyen oknál fogva beutazik, de nem kezd meg a munkát. Ez lehet amiatt, mert nem megy át mondjuk az üzemorvosi vizsgálaton. Lehet amiatt is, mert a dolgozó a beutazást követően eltűnik. Az is előfordul, hogy bár a munkaviszony létrejön, a foglalkoztató vagy a dolgozó elégedetlen a másik féllel és így meg kell idő előtt szüntetni a munkaviszonyt.

Emellett egy másik komoly befolyásoló tényező, hogy olyanok is végeznek munkát, akik alapvetően nem munkavállalási céllal jöttek hazánkba. Itt alapvetően a tanulmányukat folytató nappali tagozatos felsőoktatásban tanuló hallgatókra gondolok. A hazai jogszabályok ugyanis ezen külföldi diákoknak lehetővé teszik, hogy munkavállalási engedély nélkül dolgozhassanak. Az oktatás ideje alatt ezt részmunkaidőben tehetik meg, nyári szünetben pedig teljes állásban. A Kulturális és Innovációs Minisztérium államtitkára szerint 2022-2023 idején 42000 külföldi hallgató tanul különböző magyar felsőoktatási intézményekben (www.novekedes.hu). Bár pontos statisztikákat nem találtam, véleményem szerint ebből a létszámból akár ezres nagyságrendben is tanulhatnak a magyarországi felsőoktatásban indiai diákok, akiknek egy része bizonyosan dolgozik is tanulmányai folytatása mellett. Ezt pedig a statisztikákból nehéz kimutatni, jómagam nem találtam rá mérést.

Ezen kívül bizonyos szektorokban olyan indiai munkavállalók is dolgozhatnak hazánkban, akiknek már lejárt az engedélyük vagy idő előtt törölték azt, de itt maradtak valamilyen módon. Amennyiben egy indiai munkavállaló munkaviszonya megszűnik, úgy tartózkodási célja sem igazolt többé. Ez esetben le lehet adnia egy másik foglalkoztatóhoz munkavállalási célú tartózkodási engedély kérelmet. Addig azonban, amíg az új engedélyt nem adják ki számára, nem dolgozhat legálisan semmilyen foglalkoztatónál.

Főszabály szerint indiai állampolgároknak Magyarországon munkavégzés esetén munkavállalási engedély szükséges. A 445/2013-as kormányrendelet azonban megnevez néhány speciális kivételt, amikor harmadik országbeli állampolgárok engedélymentesen foglalkoztathatók az országban. A rendelet II. fejezetének 5. pontjában vannak ezek az esetek felsorolva. A teljesség igénye nélkül ide tartoznak a már fentebb említett bizonyos nappali tagozatokon tanulók köre. Emellett bevett egyházakkal munkaviszonyban álló személyeknek, valamint külföldi államok diplomatáinak se kell Magyarországon munkavállalási engedély. Amennyiben indiai állampolgárnak van magyar letelepedési engedélye, szintén nem kell munkavállalási engedélyt kérvényezni munkavállaláshoz.

6.ábra: A kiadott munkavállalási engedélyek számának alakulása Magyarországon 2013-2021 között indiai állampolgárok tekintetében



Forrás: Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (2023) adatai alapján saját szerkesztés

Korábban bemutattam a munkaerőhiány alakulását Magyarországon. Ahogy nőtt a munkaerőhiány, úgy nőtt többé kevésbé egyenesen arányosan a külföldi munkavállalók száma is általánosságban véve. Ez különös mértékben mondható el az ázsiai térségből érkező munkavállalókra. Kíváncsi voltam, hogy az elmúlt években hogyan alakult a munkavállalási céllal hazánkba érkezett/érkezni kívánó indiai állampolgárok létszáma. Ezt a kérdéskört legkönnyebben a fentebb említettek alapján a kiadott munkavállalási engedélyek száma alapján lehet vizsgálni. Ebből kifolyólag 2013-tól kezdve összegyűjtöttem éves bontásban a kiadott munkavállalási engedélyek számát indiai állampolgárok számára magyarországi viszonylatban a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat adatai alapján melyet az előbbi ábrán szemléltetek. Az adatok a fejezet készítésének időpontjában 2021-ig állnak rendelkezésre. Saját véleményem szerint a 2022-es adat felül fogja múlni az előző évet, hiszen a COVID 19 vírus ekkor már talán kevésbé éreztette hatását. A munkaerőhiány pedig továbbra is fent állt és az ukrán-orosz konfliktus hatásai is késve gyűrűztek be a munkaerőpiacra mely mindig kissé késleltetve, lassabban reagál az eseményekre.

A 6. ábrán jól látható, hogy a vizsgált időszakban látványosan növekedett az indiai állampolgárok számára kiadott magyar munkavállalási engedélyek száma. Míg 2013-ban 390 engedélyt adtak ki, úgy 2021-ben már 2230-at. A trend szinte kivétel nélkül növekedést mutat. A növekedés vizsgálata okán azt találtam, hogy leginkább a trendet exponenciális növekedéssel lehetne jellemezni. Ebből kifolyólag illesztettem a grafikonra egy trendvonalat is mely kisebb-nagyobb eltérésekkel, de pontosan leköveti az emelkedést. A munkaerőhiányt taglaló fejezetben volt róla szó, hogy bizonyos források a tömeges munkaerőhiányt 2018-tól kezdve számolják. Érdekes egybeesés, hogy éppen ebben az időszakban háromszorozódott meg majdnem éves viszonylatban hazánkban az indiai munkavállalók száma is a kiadott engedélyek számossága alapján (2017: 571; 2018: 1568). Emellett a kiadott engedélyek terén még egy jelentős ugrás figyelhető meg 2020-2021 viszonylatában. Ekkor jóformán megkétszereződött a munkavállalási engedélyek száma.

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat éves szinten publikál egy kiadványt külföldi munkavállalókkal kapcsolatosan. Innen származnak többek között a fentebbi adatok is. Ebben a kiadványban számos szempont szerint mutatják be a kiadott munkavállalási engedélyeket aggregált szinten. Ilyenek lehetnek többek között a területi bontás szerinti, nemzetgazdasági ágazatok szerinti, foglalkozási főcsoportok szerinti, korcsoportok

szerinti vagy életkor szerinti osztályozások. Arról azonban, hogy ezek a mutatók az egyes nációk terén, hogy alakulnak, nem találtam információkat. Érdekes volna megnézni, hogy ezek a mutatók például az indiai állampolgárokra vonatkoztatva miként festenek. Saját tapasztalataim, valamint a kutatások tanulsága alapján az alábbi véleményen vagyok a kiadott engedélyek kapcsán indiai munkavállalók tekintetében. A vizsgált időszak kezdeti szakaszában túlnyomórészt magasabban kvalifikált, szakértői és menedzsment szintű dolgozók kaphattak hazánkban munkavállalási engedélyt. Különösen gondolok itt az IT és mérnöki területekre. Amikor indiai munkavállalókról van szó, sokan egyből ezekre a szektorokra asszociálnak. Ahogy azonban nőtt az országban az általános munkaerőhiány, nagyobb számban nyílt lehetőség alacsonyabb végzettséget igénylő, vagy végzettséget nem igénylő pozíciók betöltésére is indiai dolgozóknak. Korábbi tapasztalataim szerint hazánkba inkább India északi részeiről érkeztek munkavállalók ennek az időszaknak az első felében. Mára azonban számos példával találkoztam, amikor dél-indiai munkavállalókat foglalkoztattak hazai cégek. Az interjúban résztvevő cégek esetében is ez a helyzet.

A jövőt illetően nehéz megjósolni, hogy merre tartanak majd ezek a tendenciák az elkövetkező időszakban. Úgy gondolom, hogy a korábban említett okok miatt a munkaerőhiány tartós maradhat az országban, és ezért szükség lesz a továbbiakban is külföldi munkavállalók foglalkoztatására. Különösen annak figyelembevételével, hogy magas rangú hazai politikusok 500.000 fő új munkaerő bevonását látják szükségesnek Magyarországon az elkövetkezendő néhány évben (www.novekedes.hu).

3.2.2 Példák hazai foglalkoztatókra, ahol indiai munkavállalókat alkalmaznak

Akár magyar, akár globális szemmel nézzük, Indiában szinte felfoghatatlanok a méretek. Az utóbbi időben rengeteget fejlődött az ország mind tudás, mind pedig technológiák terén. Ebből kifolyólag már számos iparágban elérhetők olyan indiai munkavállalók, akik nemzetközi szinten is versenyképesek tudnak lenni.

Érdekes megfigyelni, hogy az utóbbi években nemcsak az indiai munkavállalók száma nőtt meg Magyarországon, hanem az indiai beruházások száma is. Számos gyár, valamint egyéb munkahelyteremtő beruházás valósult meg indiai pénzből hazánkban az elmúlt 10 évben. Termelőegységre példa lehet a gyöngyöshalászi Apollo Tyres gumigyár (www.magypitok.hu) vagy a jászfényszarui SRF Group (www.magypitok.hu),

mely élelmiszeripari csomagolóanyagokat gyárt. Csomagolóanyag gyártás területén egy másik indiai beruházó is betelepült hazánkba. A Flex Films (www.index.hu) a Nógrád vármegyei Rétságon létesített gyáregységet, mellyel 170 munkahelyet teremtett. Fehérgalléros munkahelyteremtésre példa többek között a Tata Consultancy Services irodabővítő beruházása, mellyel 500 új munkahelyet teremtett szolgáltató központjában a vállalkozás (www.origo.hu).

Hazánkban jelenleg számos iparágban foglalkoztatnak már indiai munkavállalókat. Többek között az előbb említett indiai vállalatok némelyikénél is. Ahogy korábban szemléltettem, éves szinten több ezer munkavállalási engedélyt állítanak ki indiai állampolgároknak Magyarországon. A következőkben bemutatok néhány iparágat, illetve hazai vállalatot, ahol már alkalmaznak rövidebb-hosszabb ideje indiai munkavállalókat fehér- vagy kékgalléros munkakörben.

A tömeges munkaerőhiány kialakulása előtt kisebb, pár százas létszámban dolgoztak indiai munkavállalók hazánkban főként IT, mérnöki és egyéb magas hozzáadott értékű pozíciókban többnyire multinacionális nagyvállalatoknál. Emellett a call centeres pozíció is gyakori volt különböző, főként budapesti SSC vállalatoknál. Fehérgalléros indiai dolgozókat alkalmaznak tudtommal többek között a GE-nél, valamint a TATA Consultancy-nél is Budapesten.

Az alábbiakban néhány iparágat és példát foglalkoztatok össze, ahol kékgalléros dolgozókat alkalmaznak Indiából és találtam rá internetes forrást is.

Mezőgazdaság

Egyes iparágakban már igen korán, 2014-15-ben nagy kihívást jelentett a megfelelő létszámú és/vagy minőségű munkaerő bevonása. Ilyen szegmensnek számít például a mezőgazdaságon belül az állattartás, állattenyésztés is. Annak idején nagy hírnek számított, hogy bizonyos hazai tehenészeteken indiai munkavállalókat kezdtek el foglalkoztatni. Akkoriban még a szomszédos országokból érkezett, nem magyarajkú (többnyire ukrán és szerb) munkavállalókat is jogosan kételkedve fogadták a vállalatok. Eltérő nyelv, eltérő szokások, kultúra és hiedelemvilág miatt sokan nem hittek benne, hogy működhet a dolog. Magyarországon többek között foglalkoztatnak indiai vendégmunkásokat a sarudi Multiton Kft.-nél (www.heol.hu), valamint a beledi Extra Tej Kft.-nél (www.molnarkft.hu) is állatgondozói pozíciókban.

7.ábra: Indiai fejő a sarudi tehenészetben



Forrás: HEOL (2023)

Gyáripár

Számos hazai gyártó cégnél foglalkoztatnak már 2023-ban indiai munkavállalókat betanított- és szakmunkákra. Több helyen olvasható az interneten, hogy a munkavállalói létszám 5-10%-át teszik ki az indiai munkavállalók és többek között a nagy fluktuáció csökkentésének egyik eszközét is jelentik.

Indiai munkavállalókat alkalmazó gyárra példa hazánkban a Magyar Suzuki Zrt., ahol több mint 100 vendégmunkás dolgozik különböző pozíciókban (www.novekedes.hu). A Suzukinál, és más multinacionális vállalatnál is bevett példa volt, hogy a vállalatcsoport indiai gyáraiból a már betanult és tapasztalt dolgozóknak biztosítottak lehetőséget arra, hogy Magyarországra jöhessenek dolgozni határozott idejű munkaszerződéssel.

Takarítás

A tavalyi évtől kezdve egyre többször lehetett például budapesti pályaudvarokon megfigyelni indiai takarítókat épület- és járműtakarítási pozíciókban. Több beszámolót is hallottam ismerősöktől, akik a Keleti- és a Nyugati pályaudvaron találkoztak már az ázsiai vendégmunkásokkal. A napokban a Nyugati pályaudvaron jártam, ahol szintén találkoztam Indiából érkezett takarítókkal.

Fuvarozás

A magas fizetések ellenére évről évre arról lehet hallani, hogy egyre nagyobb a munkaerőhiány például a kamionsofőrök terén. Több olyan magyarországi fuvarozó céget ismerek, ahol az utóbbi időben indiai munkavállalók alkalmazásával töltik fel az üres álláshelyeket. Ilyen vállalatra példa lehet a Waberer's (www.telex.hu), ahol első körben 80 indiai kamionsofőrt szerződtettek. Ennél a toborzási feladatnál mind a kiválasztás, mind pedig a hivatali ügyintézés nagyon összetett, hiszen a külföldi dolgozóknak a munkavállalási célú tartózkodási engedély megszerzésén túl speciális engedélyeket is be kell szerezniük érkezésük után. Ilyen például a GKI kártya vagy a PÁV vizsgák is.

8. ábra: Kumaresan Mahendran, a Waberer's egyik indiai sofőrije



Forrás: telex.hu (2023)

3.3 Primer kutatás ismertetése és elemzése

3.3.1 Primer kutatás ismertetése

Elméleti és gyakorlati kutatásaim során számos aspektusa érdekelt a témakörnek. Ennek egyik kulcs fontosságú területe volt a fogadó szervezet, a magyar dolgozók, valamint az érkező munkavállalók motivációinak, kihívásainak, sikereinek és esetleges kudarcainak a kutatása, feltérképezése. Ebből kifolyólag úgy döntöttem, hogy az említett problémákat kvalitatív interjúkon keresztül fogom vizsgálni. Azért döntöttem így, mert véleményem szerint talán ez a kutatási módszer alkalmas arra legjobban, hogy a valódi „insightok” előkerüljenek a felek részéről, valamint, hogy a részletekre igazán fény tudjon derülni és a bevezetésben feltett kérdésekre választ tudjak találni, illetve az elméleti modelleket és saját tapasztalataimat össze tudjam vetni az interjúk eredményeivel.

Ennek megfelelően kiválasztottam három olyan magyarországi vállalkozást, ahol már kisebb-nagyobb létszámban foglalkoztatnak indiai munkavállalókat különböző pozíciókban. Ahhoz, hogy átfogó és sokoldalú eredményhez jussak, mind a magyar dolgozók, mind pedig az indiai munkavállalók köréből készítettem interjúkat. A magyar dolgozók részéről két interjút vezettem le cégenként. Az egyik interjút olyan menedzsment/irodai szintű dolgozóval készítettem el, akinek releváns rálátása és kapcsolata van a vállalaton belül az indiai munkavállalók ügyintézésével és/vagy menedzselésével kapcsolatban. Ez által az általánosabb helyzetképet, vállalati menedzsment szintű sikereket és kihívásokat kívántam feltérképezni és ilyen jellegű kérdésekre választ találni. Emellett pedig olyan magyar munkavállalóval is készítettem interjút, aki napi szinten közvetlen kapcsolatban van az indiai dolgozókkal. Itt a hangsúly a mindennapos munkavégzés során felmerülő sikerek, nehézségek, interkulturális különbségek feltérképezésén és esetleges kezelésén volt. Emellett mindegyik vállalat részéről készítettem interjút 1-1 indiai dolgozóval is. Ezekben az interjúkban a hangsúly a külföldi munkavégzés motivációin, a beilleszkedés sikerein, kihívásain, az interkulturális különbségek meglétén, valamint kölcsönös kezelésén volt.

Az interjúk készítése során üzletpolitikai, valamint GDPR okok miatt mind a vállalatok, mind pedig az interjú alanyai anonimizált, nem beazonosítható formában kerülnek feltüntetésre.

1. táblázat: A primer kutatásban résztvevő vállalatok/vállalati egységek főbb jellemzőségei

Vállalkozás	Iparág	Alkalmazotti létszám	Mióta foglalkoztatnak indiai dolgozókat?	Indiai dolgozók létszáma
A	autóalkatrész gyártás	150-250 fő	2021	30+ fő
B	fémmegmunkálás	300-400 fő	2022	5-10 fő
C	építőipari alapanyag gyártás	100-200 fő	2022	10-15 fő

Forrás: saját szerkesztés az interjúkon elhangzottak alapján

A következőkben röviden bemutatom a három általam választott vállalkozást/vállalati egységet. Mindhárom entitás a gyártás területén tevékenykedik. Azonban mind iparág, mind pedig földrajzi elhelyezkedés tekintetében eltérnek egymástól.

Az autóalkatrész gyártó üzem egy nagyobb cégcsoport egyik üzemegysége, mely a NUTS2 osztályozás szerint az észak-alföldi régióban található. Számos alkatrészt szállítanak be hazai és nemzetközi partnereiknek. Első indiai munkavállalók kisebb létszámban 2021 közepén érkeztek meg. Nagyobb létszámban 2022 közepétől foglalkoztatnak ebből az országból dolgozókat, így releváns tapasztalattal bírnak ezen a területen. Nem volt idegen számukra nem magyarajkú munkavállalók foglalkoztatása, hiszen korábban és jelenleg is dolgoznak ukrán és szerb munkavállalók az üzemben. Tény, hogy a szomszédos országokból érkező munkavállalókhöz képest jóval nagyobb kihívásokkal kellett megküzdeniük az ázsiai dolgozók fogadásakor és integrálásakor.

A fémmegmunkáló üzem a nyugat-dunántúli régióban található és különböző fém alkatrészek gyártásával, megmunkálásával foglalkoznak. Mind hazai, mind pedig nemzetközi piacokat kiszolgálják minőségi termékeikkel és szolgáltatásaikkal. A vállalkozás első indiai dolgozói 2022 augusztusában érkeztek meg. Számukra sem volt idegen nem magyarajkú munkavállalók foglalkoztatása, hiszen korábban és jelenleg is dolgoznak szerb munkavállalók az üzemben. Így a beilleszkedés és mentorálás

tekintetében már voltak tapasztalatai és bizonyos rendszerei a cégnek, melyeket finomra kellett hangolni, esetenként pedig átalakítani.

Az építőipari alapanyaggyártó üzem a közép-magyarországi régióban található és számos terméket készítenek kisebb-nagyobb hazai építkezésekre. Első indiai munkavállalóik 2022 második félévében érkeztek meg hozzájuk. Az üzemben korábban nem foglalkoztattak nem magyarajkú és/vagy külföldi állampolgárokat tudomásom szerint.

2. táblázat: A primer kutatásban résztvevő interjúalanyok bemutatása főbb jellemzők szerint

Vállalkozás	Interjú alany	Rövidítés	Beosztás	Nem	Életkor	Mióta van a vállalkozásnál?
A	1. magyar munkavállaló	A.1.	Irodavezető	Nő	30-35 éves	2+ év
A	2. magyar munkavállaló	A.2.	Üzemvezető	Férfi	45-50 éves	10+ év
A	Indiai munkavállaló	A.3.	Gyártósori operátor	Férfi	35-40 éves	0-1 év
B	1. magyar munkavállaló	B.1.	HR	Nő	35-40 éves	10+ év
B	2. magyar munkavállaló	B.2.	Szakmai mentor	Férfi	30-35 éves	9+ év
B	Indiai munkavállaló	B.3.	CNC szakember	Férfi	25-30 éves	0-1 év
C	1. magyar munkavállaló	C.1.	HR	Férfi	35-40 éves	5+ év
C	2. magyar munkavállaló	C.2.	Művezető	Férfi	30-35 éves	2+ év
C	Indiai munkavállaló	C.3.	Javítókörműves	Férfi	30-35 éves	0-1 év

Forrás: saját szerkesztés az interjúkon elhangzottak alapján

A 2. táblázatban az interjúalanyok néhány jellemzőjét mutatom be a három vállalkozás tekintetében. A magyar dolgozóknál általánosan elmondható, hogy legtöbbször régebb óta vannak az adott vállalkozásnál munkaviszonyban. Az interjúk során legtöbbször azt éreztem, hogy szakmájuk, hivatásuk és a vállalat irányába elkötelezettek és ennek mentén

viszonyulnak pozitívan az indiai munkavállalóhoz, valamint a külföldi munkavállalókkal kapcsolatos projektekhez is. Az interjúban résztvevő indiai dolgozók 6-12 hónap közötti munkaviszonnal rendelkeznek az interjúk készítésének időpontjában a 3 cég esetén. Ez az időszak bár nem mondható hosszú távú munkavégzésnek, az elhangzott interjúk és saját tapasztalataim alapján is reprezentatívnak számít. Ugyanis ilyen időtávon már mindhárom vállalkozásnál beilleszkedtek a dolgozók, kialakultak a bejártatott rendszerek és minden fél sokoldalú következtetéseket tudott levonni a projektek kapcsán.

3.3.2 Primer kutatás elemzése

A kutatások elemzése során több szempont figyelembevételével járok el. Egyrészt az elméleti részben bemutatott interkulturális modellek és az interjúk eredményei között keresem a kapcsolódási pontokat és esetleges ellentmondásokat. Emellett pedig az interjúalanyok különböző témakörökhöz kapcsolódó válaszaiból állítok fel összefüggéseket, valamint keresem a választ általános problémákra külföldiek, különösen indiai dolgozók foglalkoztatása terén. Az interjúk alapján látható, hogy a projektek sikeressége eltérő mértékű. Ennek sok összetevője van, ezekre is kitérek az elemzés alapján. A fő kérdés, amire leginkább keresem a választ, hogy miként lehet sikeresen indiai munkavállalókat integrálni a magyar vállalati kultúrába. Illetve, hogy ennek kapcsán milyen területekre kell erőteljesen odafigyelni.

Az interjúk eredményeit az alábbiak szerint dolgozom fel. Az egyes témaköröket külön-külön mutatom be az interjúalanyok válaszainak leírásával és elemzésével. Egyes témák kapcsán különböző dolgozói szintek válaszait fogom összevetni annak függvényében, hogy kikre vonatkozik főként az adott téma. Az átláthatóság, valamint az adatok és interjú alanyok könnyebb összepárosítása végett mindegyik interjúalany számára létrehoztam egy rövidítést, mely a könnyebb beazonosítást szolgálja. A rövidítések a 2. táblázatban találhatóak meg. Az elemzés során ezekkel a rövidítésekkel fogom jelezni a válaszadókat.

Amikor eldöntötték a cégek, hogy indiai dolgozókat szerződtetnek

„A” vállalkozás már a COVID vírus előtti időben is gondolkodott a lehetőségen, mert akkortájt már nem jelentett számukra teljes mértékben megoldást munkaerőpiaci kihívásaikra a hazai és környező országokból érkező munkaerő. Viszont a járványügyi helyzet miatt végül csak 2021 elején vágtak bele egy kisebb méretű indiai munkavállalós projektbe. Azért szerettek volna indiai dolgozókat, mert számított nekik, hogy a dolgozók legalább egy része fog tudni angolul beszélni majd. Illetve ide voltak meg a megfelelő kapcsolataik. A.2. kicsit tartott a kommunikációtól, de nagyon várta, hogy ideérjenek. „B” vállalkozásnál is hasonló okok miatt döntöttek ázsiai munkavállalók szerződtetése mellett. B.1. 2021 vége felé erősen beszűkült piacról beszélt. Ők már régóta nem tudnak felvenni megfelelő létszámban és minőségben hazai munkaerőt. Emellett pedig a szerb piac is beszűkült, ahonnan egy ideje már érkeztek hozzájuk megfelelő munkavállalók. B.1. elmondása szerint ők sztereotípiákra hagyatkoztak amikor az indiai munkavállalók mellett döntöttek. Indiában van ipar, képzés és tudnak angolul, illetve gyárba dolgozni. Az angol nyelvtudás nagyon fontos volt számukra az indiai náció mellett döntéskor. „C” vállalkozás eleinte nem tartotta megvalósíthatónak magyarul nem beszélő munkavállalók alkalmazását, hiszen az építőiparban is alacsony az idegen nyelveket beszélő magyar dolgozók aránya. Ők akkor döntöttek indiai munkavállalók felvétele mellett, amikor kapacitásbővítés volt a cégnél és rájöttek, hogy rövid idő alatt nagyobb létszámú munkavállalót nem fognak tudni az országon belülről összetoborozni. C.1. szerint ők is főként az angol nyelvtudás, a jó sztereotípiák és a közvetítő kedvező ajánlata miatt döntöttek indiai dolgozók mellett.

Munkavállalók megérkezése, hivatali ügyintézés

A válaszadók elmondása szerint a teljes folyamat a közvetítővel történt szerződéskötéstől a dolgozók megérkezéséig 4-6 hónapig tartott. Egyetértés volt abban, hogy az ügyintézési folyamatok viszonylag lassúak, valamint bürokratikusak, a hivatalokkal a kapcsolattartás többnyire nehézkes. Mindhárom vállalkozás igénybe vette magyar közvetítők szolgáltatásait a toborzás és hivatali ügyintézés során. A folyamatok során a cégek kapcsolatba kerültek az illetékes magyar foglalkoztatási osztállyal, hazai idegenrendészeti hatósággal, valamint magyar külképviselettel is. B.1. szerint náluk a

hivatali ügyintézése a dolgozóknak a relatív lassúság mellett zökkenőmentes volt viszonylag. C.1. arról számolt be, hogy a dolgozók megérkezése után hónapokkal se kapták meg bizonyos dolgozók a hivatalos irataikat, holott a szükséges kérelmeket és bejelentéseket mind megtették. Az illetékes idegenrendészeti hatóság pedig írásban és telefonon jóformán elérhetetlen volt az említett időszakban. A válaszok és saját tapasztalataim alapján is vannak eltérések az egyes hivatalok szolgáltatási sebességében és minőségében. Az, hogy melyik hivatalok az illetékesek az eljárások kapcsán, függ a vállalkozás székhelyétől, a munkavégzés helyétől, valamint a külföldi munkavállaló bejelentett szálláshelyétől is. A 2022-es év ebből a szempontból is nagyon nehéznek bizonyult. Hiszen az orosz-ukrán háború kitörése következtében számos ukrán állampolgár nyújtott be hazánkban menedékes kérelmet. Ez pedig az illetékes hivatalokat nagyban leterhelte. Emellett pedig az elméleti részben említett minősített foglalkoztatók is nagy létszámban hoztak be harmadik országbeli állampolgárokat az országba, mely szintén lefoglalta a hivatalokat. 2023 januárjától a törvényalkotó több módosítással, könnyítéssel igyekszik az idegenrendészetet tehermentesíteni. Ilyen például a szálláshelybejelentő kartonok újragondolása is. A dolgozók Magyarországra utaztatásának költségei tekintetében A.1., B.1. és C.1. mind azt nyilatkozta, hogy a munkavállalók saját maguknak vásárolták meg a szükséges repülőjegyeket. B vállalkozás vezetett be egy olyan megoldást, hogy amennyiben a dolgozók minimum egy évet ledolgoznak, úgy bónusz formájában a cég kifizet nekik egy retúrjegyet Indiába és vissza Magyarországra. Ez a módszer egyrészt védi a vállalkozást attól, hogy pénzt veszítsen abban az esetben, ha a beutazó munkavállaló valamilyen oknál fogva nem válik be első Magyarországra érkezését követően. Emellett pedig motivációt is nyújt a munkavállaló számára legalább egy teljes év ledolgozásában, hiszen ekkor ingyenesen hazautazhat családjához és vissza a munkahelyére.

A folyamatok hosszú átfutási idejéből következik, hogy ez a fajta munkaerőpiaci megoldás nem működik azoknál az igényeknél, ahol a dolgozók már „tegnapra kellettek volna”.

Szállásoltatás, utaztatás kérdésköre

Külföldi munkavállalók foglalkoztatásánál kulcsfontosságú szerepe van a szállásoltatás és utaztatás kérdéskörének. A dolgozókat ugyanis a foglalkoztató vagy kölcsönző

szállásolja és utaztatja az esetek többségében. Ennél a három vállalkozásnál is saját házon belül oldják meg a szállásoltatást.

„A” vállalkozásnál egy saját tulajdonú munkásszállóban vannak elszállásolva mind az ukrán, mind pedig az indiai munkavállalók. Ez egy régebbi épület, melyet a vállalat megvásárolt majd felújított. Mivel itt nagy létszámban laknak indiai munkavállalók, és a szálláson a portás, illetve a gondnok nem igen beszélnek a magyaron kívül más nyelveket, emiatt különösen oda kell figyelni a szállás állapotára és a kommunikációs problémák áthidalására is. A dolgozók 2-3 ágyas szobákban laknak. A.1. beszámolója szerint sajnos eleinte folyamatos problémák voltak a renddel. A konyhában és a fürdőszobákban is „pancsoltak” a dolgozók, mely egyébként az eltérő kultúrából és az ebből fakadó életviteli szokásokból ered. Ebből kifolyólag leázott több helyen az alsóbb szintek mennyezete, valamint a konyhabútorokban is keletkezett emiatt kár. Emellett a hangoskodás is okozott eleinte gondokat, illetve a mosógépeknél a mosási rend betartása. Szigorúbb kontrollal, illetve ellenőrzésekkel és fényképes beszámolói kötelezettséggel sikerült a helyzetet valamennyire normalizálni. Érdekes, hogy A.1. szerint bár a szálláson több probléma van az indiai dolgozókkal, a városban sokkal kevesebb a panasz rájuk, mint az ukrán munkavállalókra a visszajelzések szerint. Utaztatás terén A.1. elmondta, hogy az üzem a szállástól sétatávolságra van, ezért a dolgozók gyalogosan közlekednek.

„B” vállalkozásnál szintén az üzem közelében található egy saját tulajdonú és frissen felújított munkásszálló 2-3 ágyas szobákkal. B.1. elmondása szerint náluk semmilyen panasz nincs az indiai dolgozókra higiéniai szempontból. Szépen takarítanak, nem lakják le a szobákat és vízhasználat terén sincsenek különösebb gondok. Itt is van természetesen rendszeresen szálláshely ellenőrzés, hogy ez a jó állapot a későbbiek során is megmaradjon. Utaztatás terén a dolgozók szintén gyalogszerrel járnak munkába. Van közülük olyan, aki vásárolt magának egy kerékpárt és azt használja a településen. Egyébként viszonylag rövid időn belül jól feltalálták magukat már a környéken, B.1. szerint a közeli városokba is önállóan járnak már távolsági busszal bevásárolni és az országon belül is látják, hogy néha szabadidejükben utaznak és felfedezik Magyarországot.

„C” vállalkozásnál a szállásoltatást egy alvállalkozó végzi. A szomszédos településen vettek ki egy családi házat a dolgozóknak melynek 2 emeletén 3-4 ágyas szobákban laknak az indiai dolgozók. Itt a ház állapota nem a legjobb, ezért C.1. elmondása szerint

az alvállalkozónak többször kellett kisebb-nagyobb javításokat végeznie az ingatlanon és az eszközökön, hogy megfelelően használható legyen. A válaszadó szerint a szálláshelyen nincs különösebb probléma a dolgozókkal. Az utaztatását a dolgozóknak a vállalkozás saját kisbuszaival végzi. Itt C.1. megjegyezte, hogy a késéssel néha van probléma a dolgozók terén melyet megfelelő kommunikációval és kontrollal igyekeznek kordában tartani. C.3. elmondása szerint eleinte egy másik településen laktak egy jobb szálláson. Azonban a helyiek nem szerették volna, ha a falu ázsiai vendégmunkások tömeges szállóhelyévé válik, így költözniük kellett.

Ennek a kérdéskörnek a tárgyalásakor arra a következtetésre jutottam, hogy kisebb indiai munkavállalói csoportok esetén a szálláshelyen kevesebb probléma merül fel. Avagy fontos nagyobb munkavállalói csoportok esetén a szoros kontroll és szabályrendszer bevezetése, hogy az állapotok elfogadhatók maradjanak. Természetesen ismerek olyan példát is, amikor nagyobb létszámú indiai dolgozók esetén is rendben van a szállás. Itt még a dolgozók elégedettségét is meg kell említeni, mint befolyásoló tényezőt, ugyanis ezen a szállón nagyon jól bánnak a dolgozókkal és munkavállalási körülményeik is jónak mondhatók. Emellett pedig indiai felelősök, avagy „kiszfőnökök” kinevezése is indokolt lehet, akik a szálláshelyen felmerülő problémákat kezelik, riportálják és adott esetben orvosolják.

Hazautazás, fluktuáció kérdésköre

Ebben a témakörben is található eltérés a 3 vállalkozás között. „A” vállalkozás esetében gyakran előfordult, hogy pár hónap után hazautaztak a dolgozók és nem minden esetben jöttek vissza. Voltak persze jó példák is, amikor a dolgozó hazautazott és a megígért időpontban valóban visszatért a munkahelyére. Emellett a fluktuáció is magas volt, 6 hónapos viszonylatban bőven átlépte a 30%-ot, ami nem számít jó aránynak. A.1. a problémák okaként egyrészt a toborzás minőségét látja. Eredetileg nem ebbe a nehéz munkakörbe lettek a dolgozók toborozva, illetve voltak problémák a kiválasztásnál is melynek következtében alkalmatlan jelentkezők is érkeztek a céghez. Másrészt viszonylag nehéz fizikai munkáról van szó, melyet védőfelszerelésben kell végezni és ez csökkenti magyar dolgozóknál is a beválási arányokat. Ebben az üzemben lehet jól keresni, azonban ezért keményen meg kell dolgozni, amit nem mindegyik indiai dolgozó

hajlandó megtenni ilyen feltételek mellett. Előfordult, hogy más hazai cég „ráajánlott” a dolgozókra és elcsábította őket. A dolgozók pedig annak ellenére elmentek, hogy ebben az esetben minimum 2-3 hónapra illegálisak lesznek az országban, amíg az új foglalkoztatóra nem kapják meg az engedélyeket.

„B” vállalkozásnál nagyon jól sikerült a dolgozók integrációja minden szempontból a kezdeti nehézségek ellenére. Már 8. hónapjukat töltik a dolgozók és még senki nem számolt le a cégénél. Eddig nem ment haza senki, jelenleg az egyik dolgozónak épp szervezik a hazaútját nyár elejére.

„C” vállalkozásnál szintén többé-kevésbé sikerült az integráció. A dolgozók megérkezésekor az egyik munkavállaló sajnos nem ment át az egészségügyi alkalmassági vizsgán és így nem tudta megkezdeni a munkavégzést. Akik viszont munkába álltak, közöttük 100% a megmaradási arány 6 hónapos viszonylatban, ami kiemelkedőnek mondható. C.1. a kezdeti nehézségek ellenére sikerként éli meg eddig a történéseket. Tőlük se utazott haza senki a munkakezdés óta. Náluk mindenkinek ki lett adva előre meghatározva eltérő időpontokban egy 1 hónapos időszak amikor évente egyszer hazamehetnek a családjukhoz a dolgozók.

Nyelvi akadályok kérdésköre

Ennél a pontnál mind a magyar, mind pedig az indiai dolgozók egyöntetűen úgy nyilatkoztak, hogy a nyelvi akadályok megvannak és nehézségeket jelentenek számukra. Érdekes megfigyelni, hogy az egyes vállalkozások más-más módon próbálták ezt a kihívást kezelni több-kevesebb sikerrel.

„A” vállalkozásnál A.1. és A.2. valamilyen szinten beszélnek angolul. Azonban mind részükről, mind pedig gyakran a dolgozók részéről hiányzik az a nyelvtudás, mellyel biztonsággal át tudnák hidalni legalább a kommunikációs akadályokat. Ez lassítja a munkát és gyakran olyan félreértésekhez vezet, amiket megfelelő nyelvtudással el lehetne kerülni. A.2. szerint, aki akar kommunikálni és pozitívan áll a dolgokhoz, az kézzel-lábbal is megérteti magát. Vannak olyan dolgozói, akik annak ellenére nagyon jól teljesítenek, hogy szinte egyáltalán nem tudnak angolul és így a kommunikáció alpból nehézkes velük. A.2. szerint a nyelvi akadályok és kulturális különbségek miatt néha értetlenek, mindent többször el kell mondani nekik, ami néha fárasztó. Egyébként nagyon

nyitottak kedvesek és mosolygósok. A.3. egyik legnagyobb kihívásnak az eltérő nyelvet tekinti. Szerinte nagyon nehéz a magyar nyelv és 9 hónap munka után is alig ért valamit.

„B” vállalkozásnál a kezdeti időben a nyelvi akadályok leküzdése végett fogadtak egy angolul jól beszélő tolmácsot. Valamint B.2., aki a szakmai mentori feladatokat látja el az indiai dolgozóknál is, beszél angolul, ami könnyebbséget jelent. Ennél a vállalkozásnál is kihívást jelent a kommunikáció. Bár a felek többé-kevésbé beszélnek angolul, ennek ellenére a magyar és indiai akcentust nem mindig értik meg. Ekkor marad a mutogatás, na meg a jól bevált Google fordító. B.2. ennek ellenére azt mondta, hogy könnyebb az indiai dolgozókkal a kommunikáció, mint a szerb munkásokkal, mert jobban beszélnek angolul. A munkajogi szabályok betartása, kommunikáció javítása, valamint dolgozók segítése végett a vállalkozásban a folyamatleírások, munkautasítások már angolul is elérhetők mindenhol. Ez komoly munkát jelentett nekik, viszont ezáltal sikerült a megértést javítani hiszen az írott angol szöveget könnyebben értelmezik az indiai dolgozók is. B.3. is nagyon nehéznek találja a kommunikációt és a nyelvi akadályok leküzdését, bár viszonylag jól beszél angolul. Amióta itt van, szabadidejében tanul angolul, hogy jobban tudjon kommunikálni. Emellett pedig a kezdeti időkben kapott tréninget nagyon hasznosnak tartotta, ami segített neki a beilleszkedésben és a folyamatok megértésében. Ebben a csapatban a dolgozók nagyjából fele beszél elfogadható szinten angolul.

„C” vállalkozásnál is kihívások elé állítja a feleket a kommunikáció. Itt C.1. elmondása szerint az első hetekben fogadtak egy angol nyelvű szaktolmácsot, aki segítette a dolgozókat a beilleszkedésben, betanulásban, illetve a magyar munkavállalókkal történő kommunikációban. Ezt követően került C.2. az üzemegységhez, aki angolul beszélő művezetőként irányítja a brigádot. C.2. szerint a magyar társadalom még nem igazán van felkészülve arra, hogy nagy tömegekben fogadjon külföldi munkavállalókat, hiszen a társadalom nagy része még angolul se beszél igazán. C.3. tekinthető az indiaiak egyik vezetőjének. Ő Indiában építésvezetőként dolgozott, és ide is azért jött, hogy valamilyen szinten irányítsa és segítse honfitársait. Mivel jól beszél angolul, ezért gyakran ő tolmácsol az üzemvezetőnek. A Google fordítót itt is megemlítették a felek, mint lehetséges kommunikációs eszközt.

Étkezés, egészségügyi ellátás kérdésköre

Az ázsiai kultúrákban nagyon fontos helyet foglal el általánosságban a mindennapi életben az étkezés. Ez igaz az indiai dolgozókra is, akik napi szinten többször főznek maguknak friss ételt. Nem jellemző rájuk, hogy elteszik következő napokra a készételt. Ebből kifolyólag mind a megfelelő alapanyagok bevásárlása, mind pedig a főzés jelentős időt vesz el tőlük. Emellett viszont egy igen jó hangulatú fontos közösségi eseménynek is számít a munka után a csoportos főzés.

„A” vállalatnál eleinte gondot jelentett, hogy a város másik végén van csak nagy méretű bevásárlóközpont, ahol a megfelelő alapanyagok igen drágának bizonyultak. Emiatt a dolgozóknak gyakran kellett Budapestre járni. A főzés és bevásárlás miatt „nem jutott idejük túlórázni”. Mivel már igen magas a vállalkozásnál az ázsiai munkavállalók száma, így a szálláson A.2. elmondása szerint létesítettek egy ázsiai konyhát, ahol saját ízviláguknak megfelelő ételek készülnek nap mint nap. Ide, aki akar befizet egy hónapra és így a dolgozóknak úgy szabadul fel rengeteg ideje, hogy közben hazai ételeket esznek kedvező áron. Egészségügyi ellátás tekintetében van az üzemnek orvosa, aki néhány naponta rendel és beszél angolul. Akinek tehát problémája van azt ő el tudja látni. Nagyobb gondok esetén a helyi kórházban magyar fordító kíséretében látják el a betegeket, aki többnyire egy céges dolgozó szokott lenni.

„B” vállalkozásnál is felismerték az étkeztetés kulcsfontosságú szerepét. Emiatt B.1. elmondása alapján egy idő után bizonyos feltételek teljesülése esetén a dolgozóknak biztosítanak a helyi konyháról napi egyszeri ingyenes meleg étkezést. B.1. elmondása szerint a megoldás működik, a dolgozók munkájukkal jól meghálálják a törődést. Egészségügyi téren szükség esetén a körzeti orvos látja el a betegeket. A kommunikációval szoktak lenni problémák, de azt a cég segít áthidalni a dolgozóknak. Különösebb problémáról nem számolt be a szakember.

„C” vállalkozásnál a dolgozók maguknak főznek a szálláson. Ebből kifolyólag például betettek a konyhába még egy gáztűzhelyet, hogy a megnövekedett igényeket ki lehessen elégíteni. A cég vett nekik bizonyos alapvető élelmiszereket, amikor megérkeztek hazánkba. C.1. itt azt hangsúlyozta ki, hogy bár nagyon hálásak voltak a dolgozók, rá kellett jönniük, hogy néhány élelmiszert újra meg kell vásárolni mert nem megfelelő alapanyagok bizonyultak indiai ételek elkészítéséhez. Például nem mindegy, hogy

milyen a liszt és a rizs sem. Az indiaiak ugyanis teljes kiőrlésű lisztet használnak többnyire a főzéshez. C.1. arról számolt be, hogy nehézkes az ellátás a körzetes orvosnál mert nem igen beszélnek angolul és tolmács nélkül nem látják el a betegeket. Volt 1-2 eset amikor a dolgozókat kórházba is kellett szállítani. Ekkor másik, angolul jól beszélő kolléga kísérte el a beteget. Ez viszont kiesést jelentett a cégnek emberi és anyagi értelemben egyaránt.

Munkavégzés, teljesítmény, menedzsment kérdésköre

Az interjúk során kíváncsi voltam arra, hogy a felek szerint milyen a közös együttműködés, miben más és miben hasonlít korábbi tapasztalataikra. A magyar interjúalanyok szerint indiai dolgozóik egyöntetűen kedvesek, nyitottak és vidámak a munkahelyen és általánosságban véve is. Abban is egyetértés volt, hogy bár a nyelvi akadályok és kulturális különbségek megvannak, erős bennük az akarat és ezért lehet őket tanítani, illetve tudnak dolgozni és hajlandóak túlórázni is. Sőt, C.1. szerint problémát is jelent, hogy nem tudnak nekik elég túlórát adni bizonyos időszakokban.

C.2. szerint is nyitottak, viszont több odafigyelést igényelnek, mint a magyar dolgozók. Többször kell nekik mindent elmondani, és ez nem csak a nyelvi akadályok miatt van szerinte. Noszogatni kell őket mert lassabban tanulnak és illeszkednek be. Nyilván közöttük is vannak erősebbek és gyengébb képességűek, kitartó munkával és türelemmel el lehet érni eredményeket és szép lassan belejönnek a munkába. Szerinte minden munkát megcsinálnak, amit kérnek tőlük és alázatosabbak, mint a saját hazai dolgozóik, nem beszélnek vissza. Néhányan közülük tanulnak magyarul is. Neki személy szerint közvetlen és baráti a viszonya a dolgozókkal. Viszont azt látja, hogy más felettesekkel, akivel formális a viszony megtartják a kellő távolságot, tudnak alkalmazkodni.

C.3. építésvezetőként dolgozott Indiában, jelenleg viszont javítókőművesként tevékenykedik a csapat segítése és fordítási munkái mellett. Mivel korábban nem dolgozott fizikai munkát ezért az elején lassan tanult bele, illetve nehéz volt neki, de mára már megszokta és viszonylag jól belejött. Mivel jól beszél angolul és van vezetői tapasztalata is, ezért sokat segít a többieknek a munkában és szabadidejükben is. Fiatal kora miatt azonban nem mindig fogadják el a többiek vezetőnek hiszen nem ő a „rangidős”. A művezető is jól beszél angolul, ezért ketten szokták a munkahelyi

kommunikációt megoldani szükséges esetekben. Szerinte nagyon kedvesek, közvetlenek a magyar kollégák, sokkal közvetlenebb a viszony, mint Indiában, ahol a felsőbb vezetők nehezen elérhetőek. Azt mondta, hogy büszke, hogy ennél a cégnél dolgozhat és hogy Európában lehet.

B.1. szerint is sokat kell velük foglalkozni, rájuk figyelni és segíteni őket, ami jelentős energiát von el a szervezettől a kezdeti időkből. Szerinte van a dolgozóknak egy erős megfelelési kényszer és félelem is a kulturális különbségek mellett, ami ebben közrejátszik. Például az elején többen letagadták, hogy dohányoznak, nehogy bajuk legyen belőle. Pedig csak azért kérdezték tőlük, hogy megmutassák nekik a dohányzásra kijelölt helyet a gyár és szállás mellett, akinek erre szüksége van. B.2. szerint nem túl önállóak, minden apróságot megkérdőznek. Ehhez talán az is hozzájárul, hogy az elején az egyik dolgozó kárt okozott az egyik berendezésben, illetve a nyelvi és kulturális különbségek is. Szerinte egyébként szorgalmasok, engedelmesek, ha az ember megoldást próbál mutatni nekik azt figyelik és eltanulják. Szakmai fejlettségben és hozzáállásban hasonlóak, mint a helyi dolgozók. Vannak jobbak és vannak gyengébb dolgozók közöttük.

B.3. szerint a magyar kollégák nagyon kedvesek, befogadóak és amikor a céghez belépett, a tréning rengeteget segített neki. Ő nem érez a menedzsmentben nagy különbséget Indiához képest. Az itt használt eszközök fejlettebbek az indiai technológiánál, illetve itt sokkal gyorsabban és hatékonyabban oldják meg a felmerülő problémákat a kollégák. A gyorsaságot és a hatékonyságot mindenképp hazaviszi majd magával Indiába, amit itt tanult.

„A” vállalkozásnál több negatív tapasztalatról számoltak be a válaszadók a pozitívumok mellett mindkét oldalról. A.2. szerint ez egyrészt a nem megfelelő toborzásból ered a múltban indiai dolgozók terén. Emellett maga az üzem is különleges, hiszen dolgoznak veszélyes anyagokkal. Maszkban kell dolgozni, zajos, poros, meleg a környezet. Gyakran nehezebb munkáról van szó, ahol a hazai dolgozók beválási aránya is alacsonyabb. A.2. szerint tíz indiai dolgozóból 1-2 az, aki beválik, a többivel nagyon sokat kínlódik. Késnek, vagy nem is jönnek dolgozni, gyakran eltűnnek vagy idő előtt hazamennek. Szerinte is nagyon nyitottak és mosolygósok egyébként. Ha sikerül nekik megtalálni azt a munkát, ami illik hozzájuk, akkor nagyon jó dolgozó válik belőlük. Szerinte náluk sokan voltak olyanok, akik azért se voltak jó dolgozók, mert csak Európába akartak jönni, nem

munkavállalás volt a valódi céljuk. Inkább az idősebb, házas dolgozók válnak be náluk, akiknek „van kiért” dolgozniuk, illetve több a munkatapasztalatuk. A.2. nagyon belefáradt már a menedzselésükbe, neki csalódás ez a projekt. A.3. korábban nem dolgozott még gyárban, ezért nagyon nehéz volt neki megszokni a nehézipari körülményeket. Emiatt át is helyezték egy olyan üzemrészbe, ahol könnyebb fizikai munkát kell végeznie. Itt viszont nagyon bevált neki a munka, és felettese is pozitívan nyilatkozott róla, egyik legjobb embereként jellemezte őt.

Mind a magyar, mind az indiai válaszadók alapján átlagosan 3-5 hónap kell ahhoz, hogy a dolgozók rendszeren beilleszkedjenek a szervezetbe és mindkét fél úgy érezze, hogy „megérkezett”.

Indiai dolgozók motivációinak, tapasztalatainak kérdésköre

A.3. házas, korábban az oktatásban dolgozott Indiában. Viszont az alacsony fizetések és nehéz megélhetés miatt úgy döntött, hogy Magyarországra jön dolgozni a jobb élet reményében. Illetve, hogy a családjának otthon jobb megélhetést tudjon biztosítani. Magyarországról előzetesen nem volt sok tudása, annyit tudott, hogy egy európai EU-s schengeni ország és hogy helyi nyelven beszélnek a lakosok. A munka mellett gondolkozott letelepedésben is, de az egy hosszabb távú cél volt. Jelenleg 2 évre kapta meg a munkavállalási engedélyt. Indiában egy ügynökség által talált rá erre a munkalehetségre. Tudta, hogy hazánkban nem olyan magasak a fizetések, de ingyen szállása lesz, illetve a költségei is alacsonyabbak, mint Nyugat-Európában. A fizetése magyar viszonylatban lehetne véleménye szerint magasabb, de túlórákkal együtt így se keres rosszul. Az elején nagyon sérelmezte elmondása szerint, hogy ilyen sok adót vonnak le a fizetéséből és nem értette, hogy ez miért van. A nyelvi akadályok sok problémát jelentenek neki. Mivel korábban nem dolgozott ilyen fizikai munkát, kellett neki néhány hónap amíg testben és fejben hozzá tudott szokni az új körülményekhez. Nagyon szereti az országot, szerinte jó az éghajlat és dicsérte a munkahelyi és általános biztonságot és tisztaságot is. Nem számolt be semmilyen diszkriminációról vagy negatív megkülönböztetésről. Elmondása szerint mind a kollégákkal, mind pedig a feletteseivel jó és közvetlen viszonyt ápol. Nagyon tetszik ez neki, teljesen más itt a munkahelyi kultúra, mint hazájában. A munkahelyi biztonság és tisztaság mellett elmondása szerint itt tisztelettel és barátságosan bánnak velük. Indiában nem nagyon törődnek szerinte a

munkásokkal, nem ilyen tisztelettudóak velük és nincs ennyi „elnézést” vagy „köszönöm” sem. Kint nagy a távolság a dolgozók és felettesek között, mindenhez időpontot kell kérni. Mivel hiányzik neki a családja, ezért évente tervez hazamenni. A.3. közvetlen felettese egy igen magas és erős ember. Emiatt először félt tőle és nagyon szigorúnak gondolta. Utána rájött, hogy tévedett. Nagyon jó viszonyba kerültek és kölcsönösen segítik egymást.

B.3. egyedülálló, 8 éves fémipari tapasztalattal érkezett hazánkba. Elmondása szerint indiai viszonylatban nem volt rossz fizetése. Az anyagiak mellett az Európába jövősnél egy fényesebb jövő képe motiválta, valamint, hogy lásson valamit a világból. Ő szintén egy indiai ügynökségen keresztül találta meg a munkalehetőséget a facebookon böngészve, előtte nem tudott Magyarországról semmit. Azért jött ide mert ide volt lehetősége jönni. Az ügynökség eredetileg magasabb fizetést ígért neki a valóságnál, ezt sokáig sérelmezte, de utána elfogadta a helyzetet és már elégedett a körülményeivel. A vállalat ingyenesen biztosít számára lakhatást és kapnak naponta ingyen meleg ételt is. Emiatt sok pénzt tud félretenni. Bár kapott Hollandiából munkaajánlatot a tavalyi év végén, úgy döntött, hogy itt szeretne hosszú távon maradni. Egyrészt azért, mert szereti a céget és megszokta már a körülményeket. Másrészt azért, mert bár magasabb fizetést ajánlottak neki, a szállás és az étkezés nem biztosított legtöbbször Nyugat-Európában, minek következtében anyagilag nem járna sokkal jobban a jelenlegi helyzeténél. Ő is 2 évre kapta meg a munkavállalási engedélyt, 5+ éves terve van hazánkban. Bár a beilleszkedést a cég tréningekkel segítette, ő is nagyon komolyan tartja a nyelvi akadályokat. Szerinte is nagyon kedvesek és tisztelettudóak a helyi emberek, őt sem érte semmilyen atrocitás vagy negatív tapasztalat idáig. Elmondása szerint itt modernebb technológiákkal dolgozik, mint Indiában. A csapatmunka, és a gyors problémamegoldás ismeretét biztosan haza fogja majd vinni Indiába.

C.3. egyedülálló, építésvezetőként dolgozott Indiában 10 évet, mielőtt Magyarországra érkezett. Azért jött ide, mert innen kapott munkaajánlatot. Őt is a magasabb fizetés és egy jobb élet reménye motiválta, valamint az értékes tudás és európai munkatapasztalat megszerzése. Mielőtt idejött, tudott az ország létezéséről, valamint hallott már a magyar miniszterelnökről. Szerinte összességében jobb hely Magyarország, mint India. Tisztább, nem olyan zsúfolt, fejlettebb és jobbak a fizetések. Ő is egy helyi indiai ügynökség és egy magyar közvetítő útján került kapcsolatba jelenlegi munkáltatójával. 2 évre kapta meg a munkavállalási engedélyt és szeretne tovább itt maradni mivel jól érzi magát és nagyon

büszke rá, hogy ilyen helyen dolgozhat. Munkahelyén jelenleg fizikai munkát végez javítókörművesként, illetve vezeti, segíti a többi indiai dolgozót és tolmácsol. Korábban nem dolgozott fizikai munkásként, ezért időbe telt neki a betanulás. A kollégákat nagyon kedvesnek és együttműködőnek nevezte, jó a kapcsolatuk. Emellett nagyon jó szerinte itt a munkaszervezés. Sokkal barátságosabb és közvetlenebb a légkör a munkahelyen szerinte, mint Indiában. Ott nem lehet bárkihez csak úgy odamenni magasabb szinteken, itt viszont a vezetők elérhetőbbek. Emellett a német eszközök magas minőségét is kiemelte. Itt szerinte jobb szerszámokkal, gépekkel dolgoznak, mint odahaza. Szeretne később a saját képzettségének megfelelő munkát kapni építésvezetőként. A nyelvi nehézségek mellett negatívumként emelte ki, hogy itt sokkal kevesebb a bolt és az étterem, mint Indiában. Illetve az árak magasak és sokat drágult minden, mióta itt dolgozik. Évente egyszer tervez hazamenni amikor a cég ad neki szabadságot. Az együttműködő hozzáállást, valamint a munkahelyi és az utakon a közlekedésbeli „rendszeret” mindenképp megőrzi majd miután hazatér Indiába.

Projektek sikerességének okai és értékelése

A három projekt közül két projektet tartanak a válaszadók sikeresnek, egyet pedig sikertelennek vagy mérsékelten sikeresnek.

„B” és „C” vállalkozásnál mind a magyar, mind az indiai válaszadók pozitívan nyilatkoztak. A dolgozók 4-5 hónap alatt beilleszkedtek a szervezetbe. A szervezet elfogadta őket, megtanulták egymást megérteni, kezelni, valamint támogatóan együtt dolgozni. C.1. szerint nem kellett semmilyen téren nagyobb átalakítást végezni a vállalkozásnál, idő kellett és türelem, hogy elérjék a sikert. C.2. szerint emberileg és szakmailag is vegyes a felhozatal. Vannak nagyon jó szakemberek és gyengébbek is. Azonban lehet őket fejleszteni és megtalálják egy idő után a helyüket. Dolgozni jöttek és akarnak tanulni, fejlődni. „B” vállalkozás is sikerként éli meg a történeteket. Miután kiismerték a dolgozókat, kialakítottak egy keretrendszert nekik, amiben a nyelvi és kulturális akadályok ellenére is jól tudnak együtt dolgozni. B.2. szerint amíg egy dolgozó tud és akar is dolgozni és ezt látja rajta, addig nem foglalkozik azzal, hogy honnan érkezett a munkavállaló.

„A” vállalkozás esetében nem mondható ki egyértelműen, hogy sikeres-e a projekt. Itt ugyanis mindkét válaszadó fél részéről sok negatívum hangzott el. A.1. sok szálláshelyi, késési és eltűnési problémáról számolt be. A.2. pedig a munkahelyi pontatlanságot, alkalmatlanságot vagy dolgozás akaratának hiányát sérelmezte. Szerinte többet kivételeznek velük, mint az ukrán dolgozóikkal, mégis kevesebbet teljesítenek és több a probléma részükről. A.3. szerint lehet ennél a cégnél jó pénzt keresni, viszont sokkal többet kell hozzá dolgozni, mint más hazai vállalatoknál, hogy ugyanazt az összeget elérjék.

Az elmondások alapján „B” és „C” vállalkozás nem bánta meg hogy indiai dolgozókat szerződtetett és a jövőben is fent tervezik tartani az állományt, esetleg bővíteni fogják azt. „A” vállalkozásnál A.2. elmondása szerint az ukrán dolgozók náluk jobban beváltak. Azonban az utóbbi évek fejleményei miatt sajnos egyre kevesebb már az ukrán munkavállalójuk. Bár az indiai dolgozókkal sok a bajuk, mégis velük tudnak olyan termelési szintet elérni, amivel ki tudják elégíteni a piaci igényeket.

Korábban már összefoglaltam az interjúalanyok véleményét az indiai dolgozókkal kapcsolatos kihívások, negatívumok terén. Az alábbiakban röviden összegzem a magyar válaszadók véleményét pozitívumok terén.

A.2. szerint mivel egyedül vannak a dolgozók, nincs itt a családjuk ezért rugalmasan lehet őket különböző műszakokban alkalmazni. Bár nehezebb munkákra kevésbé váltak be náluk, könnyebb munkák esetén sokuk a legjobb dolgozók szintjét is elérte és nagyon megkedvelték őket.

B.1. szerint nagy előny, hogy külföldi toborzással egyszerre egy egész gárdát munkába lehet állítani. Dolgozni jöttek és azért, hogy pénzt keressenek. Szépen ledolgozzák a munkaidőt. Túlóráznak, ha van rá lehetőség és rugalmasan beoszthatók a különböző műszakokba. Miután kialakították nekik a szabályrendszert, azóta abban dolgoznak és jó a teljesítményük.

C.1. szerint egyértelműen előny, hogy alacsony (esetükben eddig 0% 6 hónap távlatában) a fluktuáció. Emellett nem ülnek fel hamis álláshirdetésekre, ami az építőiparban elég gyakori. Nem mennek folyton szabadságra, nem mennek át másik céghez alig magasabb fizetésért. Dolgozni jöttek és nincsenek eddig alkohol problémák se velük.

Meghökkenítő, érdekes vagy vicces történetek

A.2. meghökkenítőnek nevezte, hogy némely indiai dolgozójuk felguggol az angol WC-re, és külön kommunikálni kellett, hogy ezt nálunk nem így szokás.

B.1. arról is beszámolt, hogy egyik hindu dolgozójuk rendszeresen jár a helyi római katolikus templomba imádkozni, ami először meglepte őket és a helyieket is.

B.2. megjegyezte, hogy érdekesen rázzák az indiai dolgozók a fejüket bólogatás helyett. Kellett nekik néhány hónap amíg megértették, hogy mit jelent ez a gesztus. Emellett arról is beszámolt, hogy az indiai dolgozók néha piros pöttyöt tesznek a homlokukra vallási okokból. Egyszer az egyik magyar dolgozó tolmácson keresztül viccesen megkérdezte indiai kollégáját: „Miért olyan piros a homlokod? Csak nem fejre estél?”

B.3. elmondása szerint magyar kollégáival forgattak már vicces videókat a youtube-ra szabadidejükben.

C.2. érdekesnek tartja, hogy a meleg éghajlathoz szokott dél-indiai dolgozók néha még 10 fokban is kesztyűt kérnek mert fáznak.

C.3.-nak nagyon hamar meg kellett tanulnia a „teljes kiőrlésű búzaliszt” kifejezést, hogy el tudja készíteni szabályszerűen indiai ételeket. Ugyanis nem mindegy, hogy milyen lisztet használnak, nem mindegyikből lehet ugyanazt az állagot és minőséget kihozni, ami nekik szükséges.

3.4 Interjúk és saját tapasztalataim összehasonlítása interkulturális modellekkel

Az elméleti részben három különböző interkulturális modellt ismertettem: Trompenaars, Hofstede és E.T. Hall interkulturális modelljeit és dimenzióit. A dolgozat gyakorlati részének elején általánosságban mutattam be Hofstede 6 dimenzióját indiai munkavállalók tekintetében. Ebben a fejezetben az interjúk eredményeit, valamint saját tapasztalataimat vetem össze a három modell bizonyos állításaival.

3.4.1 Interjúk és saját tapasztalataim összehasonlítása a Hofstede modell néhány dimenziójával

Hatalmi távolság tekintetében az interjúk tanulságai magyar és indiai oldalról is alátámasztják a modell ezen dimenziójában foglaltakat. Miszerint Indiában nagy a hatalmi távolság a társadalomban és munkahelyen, hazánkban viszont alacsony. Ezt tapasztaltam sokszor én is, amikor indiai dolgozókkal kerültem kapcsolatba. Az indiaiak nagy hatalmi távolsághoz vannak szokva kultúrájuknál fogva és ebből kifolyólag nincs nagy mozgásterük. A magyar dolgozók viszont nem. Emiatt többször kiemelték, hogy többet kell velük foglalkozni, noszogatni őket és gyakran kérdeznak meg minden apróságot, ami hazai vagy ukrán dolgozók esetén nem jellemző és néha bosszantó szerintük. Ez szerintem a nyelvi különbségek mellett egyértelműen az Indiában levő viszonyokra vezethető vissza. Emiatt kell nekik egy szigorú szabályrendszer, amiben jól tudnak dolgozni. Ott ugyanis erős a munkahelyi hierarchia, sokszor a legapróbb dolgok is utasítások és engedélyek alapján működnek. Ennél fogva feletteseiktől valamilyen szinten ezt elvárják hazánkban is. A magyar dolgozók tehát kisebb hatalmi távolsághoz és önállóbb munkavállalói attitűdhez vannak szokva. Indiában egy dolgozónak gyakran sokkal szűkebb a munkaköre, mint Magyarországon. Ennél fogva, amikor a munkavállalók belépnek, mindkét fél részéről szokatlan lehet az eltérő munkakultúra és menedzselési stílus. Az összeszokás tehát mindkét fél részéről időt és türelmet kíván. A hatalmi távolságból fakadó különbségeket az indiai dolgozók pozitívan, a magyar dolgozók néha inkább negatívan élték meg.

Az indiai munkások kutatásaim alapján inkább **kollektivisták** a modell semleges eredményével ellentétben. Nagyon fontos nekik a családjuk, a szokásaik. A mai napig él az országban az elrendezett házasság intézménye, amikor a család választ házastársat a fiataloknak. Ahogy korábban említettem, a munka után is általában csoportosan főznek és nagyon összetartónak mondhatók, segítik egymást. A kapcsolatok és a hierarchia nagyon fontos nekik. Emellett azt vettem észre, hogy gyakran többet adnak a szóban elhangzottakra mint a szerződésben foglaltakra. Ha a kettő valami miatt eltér egymástól, akkor ez félreértéseknek adhat okot.

A modellek inkább **maszkulinként** jellemzik az indiai társadalmat. Én is tapasztaltam gyakran, hogy fontos nekik a siker és anyagiak külvilág felé mutatása. Gyakran nagyon

drága telefonokat, ruhákat vesznek maguknak a dolgozók, illetve néha utazásaiknál is többet költenek szerintem lehetőségeiknél.

Mivel Indiában sok a kiszámíthatatlan helyzet, ezért **jól bírják** a dolgozók a modellek és tapasztalataim alapján is a **bizonytalanságot**. Egyszer egy magyar konzul mesélte nekem, hogy amióta Indiában dolgozott, már nem nagyon lepi meg semmi, mert ott szinte minden megtörténhet. Talán éppen a magas bizonytalanság tolerancia miatt is vállal olyan sok indiai dolgozó távoli országokban munkát. Valamint emiatt nagyobb lehet a kockázattűrésük is, ami miatt olykor illegálisan dolgoznak hónapokig olyan cégeknél, akiknél még nincs meg a munkavállalási engedélyük, ha az előző cégtől elmennek.

3.4.2 Interjúk és saját tapasztalataim összehasonlítása Trompenaars modelljének néhány dimenziójával

Tapasztalataim szerint az indiai munkavállalók inkább **partikulárisak**, ha a szabályok és kapcsolatok konfliktusba kerülnek egymással. Tehát ebben az esetben inkább a kapcsolatok fontosak számukra. A munkahelyeken is amiket vizsgáltam összetartanak, nem adják ki egymást feletteseiknek többnyire ha úgy adódna a helyzet.

Azt látom, hogy az indiai dolgozók életterületei kevésbé elkülönültek, inkább a **diffúz** megközelítéshez állnak közel. Tehát a munka és a magánélet nem határolódik el markánsan. Ezt az is jelzi, hogy jóformán bármikor lehet őket hívni vagy keresni. Viszont ők is gyakran indokolatlan időpontokban írnak vagy hívják fel magyar feletteseiket, ami okoz néha bosszúságot a hazai dolgozóknak és ezt meg kell tanítani nekik.

Indiában inkább az **öröklött jegyek** határozzák meg a pozíciókat. Azaz olyan tulajdonságok, melyeket nem, vagy csak nehezen lehet megváltoztatni (kor, származás, tapasztalat stb.). Nálunk viszont a szerzett pozíció jegyei is fontosak Magyarországon. Egyszer az egyik indiai dolgozó azt mondta, hogy biztos azért alacsonyabb a fizetése egy magyar dolgozónál mert külföldi, pedig a felettese szerint valójában csak a teljesítménye volt gyengébb. Egyébként a legtöbb helyen azonos munkáért azonos bért fizetnek az indiai dolgozóknak is mint a helyieknek. Ebből szokott is néha konfliktus lenni, hiszen a külföldi munkavállalóknak még a lakhatásuk is ingyen van és ezt okkal sérelmezhetik a helyiek. Időfelfogás tekintetében az indiaiak szerintem inkább **párhuzamos időorientációjúak**. Az ilyen típusú emberek nem ragaszkodnak annyira a határidőkhöz

és az időpontokhoz, hajlamosak lehetnek a késésre. Ez az interjúknál is többször előjött és okozott konfliktusokat a munkavégzés során melyeket kezelni kellett.

3.4.3 Interjúk és saját tapasztalataim összehasonlítása E.T. Hall modelljének néhány dimenziójával

Kutatásaim alapján az indiai kultúra inkább **magas kontextusú**nak mondható. Azaz a kommunikációnál nagy hangsúly van a testbeszédre és magán a kontextuson is. Néha ezek fontosabbak, mint maga a verbális kommunikáció. Gyakran tapasztaltam, hogy egy szóbeli beleegyezés vagy egy indiai „bólogatás” nem feltétlenül jelent náluk valódi beleegyezést. Ez a kontextustól függ és lehet, hogy csak azt jelenti, hogy megértette, amit mondani akarnak neki.

Távolság kapcsán személyes tér tekintetében nem tapasztaltam különösebb eltérést a magyar és indiai szokások között.

Az osztálybeli különbségek kommunikációban való megjelenését nem annyira vélem felfedezni angol nyelv esetén, amikor a különböző beosztású indiai dolgozók egymás között beszélnek. Ez egyrészt a nyelvi korlátok és adottságok miatt is lehet. Ugyanis amit ki tudnak fejezni az anyanyelvükön, azt nem biztos, hogy angolul is meg tudják tenni. Az általános „Sir” megszólítást nem sorolnám ebbe a kategóriába.

3.5 Javaslatok indiai munkavállalók magyarországi foglalkoztatása kapcsán

A szakdolgozat utolsó gyakorlati fejezetében kutatásaim, az interjúk tanulságai, valamint korábbi tapasztalataim alapján javaslatokat gyűjtöttem össze indiai munkavállalók magyarországi foglalkoztatása kapcsán. A fejezetet a különböző ügyintézési folyamatok és felmerülő események időbeli felmerülési sorrendje alapján igyekszem tagolni.

3.5.1 Amikor nem lehetséges vagy érdemes indiai dolgozókat foglalkoztatni

Indiai munkavállalók foglalkoztatása kapcsán mindenképp érdemes először megvizsgálni, hogy elméletben van-e az adott pozícióban vagy munkavégzési helyen rá

lehetőség. Olyan létesítményekben például, ahol az Alkotmányvédelmi Hivatal általi nemzetbiztonsági ellenőrzés szükséges, nem biztos, hogy lehet külföldi munkavállalókat alkalmazni. Emellett nem érdemes indiai munkavállalókban gondolkozni rövid, szezonális munkák kapcsán, mivel az engedélyeket 1-2 évre adják ki az esetek túlnyomó többségében. Továbbá nem megoldás indiai munkavállalók alkalmazása olyan esetekben sem, amikor sürgősen kell a munkaerő. Hiszen itt 4-5 hónapos átfutási idővel lehet általánosságban számolni, ha Indiában van a dolgozó. De ha már Magyarországon is tartózkodik az illető, akkor is meg kell várni amíg a fogadó cégre megkapja a munkavállalási engedélyt, ami szintén hónapokba telhet. Úgy gondolom, hogy akkor érdemes indiai dolgozókat foglalkoztatni általánosságban, amikor nagyobb létszám szükséges. Valamint nem áll rendelkezésre magyar munkaerő megfelelő létszámban vagy szakképesítéssel, illetve hosszabb távon van szükség dolgozókra. Ezt egyébként az engedélyezés során vizsgálja az illetékes foglalkoztatási osztály is, hogy van-e a feltételeknek megfelelő kiközvetíthető magyar munkavállaló az adott pozícióra.

Minimálbér közeli bérezés esetén szintén nem érdemes indiai munkavállalók foglalkoztatásában gondolkodni. Sokan azt hiszik, hogy ázsiai dolgozók „egy tál rizsért” jönnek el dolgozni. Ez azonban nem igaz. Pénzt keresni jönnek, az országon belüli akár kétszeres bérfeszültséget sokan közülük se tudják elfogadni hosszú távon. Amikor indiai munkavállalókban gondolkodik egy cég, nem az a kérdés, hogy mennyivel lesz olcsóbb egy hazai dolgozónál, hanem gyakran inkább az, hogy lesz-e dolgozója a vállalkozásnak vagy sem.

3.5.2 Amire érdemes figyelni a toborzás, kiválasztás és hivatali ügyintézés során

A toborzás és kiválasztás az egész projekt sikeressége szempontjából kulcs fontosságú. Nagyon meg kell gondolni, hogy milyen cégre bízva az ember a projektet és ők ezt hogyan viszik véghez. Indiából nem nehéz olyan embereket találni, akik Európába szeretnének jönni. Azonban nagy szakértelem és minőségi toborzás kell ahhoz, hogy Magyarországra jó embereket lehessen munkavállalási céllal toborozni és közvetíteni. Sokan ugyanis Ázsiában ezt a lehetőséget csak arra használják fel, hogy bejussanak az EU területére, majd hazánknál gazdagabb területek felé vegyék az irányt. Mindenképp érdemes tehát a toborzási folyamatokban részt venni, a jelentkezőket online interjúztatni és tájékoztatni. Ezáltal a későbbi kudarok, félreértések bekövetkezési valószínűségét lehet csökkenteni.

A hatósági ügyintézés bonyolult és hosszadalmas lehet, érdemes rá felkészülni és utánanézni, hogy ne menjenek félre a folyamatok vagy szenvedjenek jelentős késedelmet. Mindenképp javasolt olyan cégre bízni a hatósági ügyintézését, aki jártas a témában. Vannak például bevándorlásra szakosodott ügyvédi irodák.

3.5.3 Amire érdemes figyelni a dolgozók érkezése előtt és után

Itt mindenképp fontos kiemelni, hogy a külföldi dolgozókat fogadó környezet érintettjeit időben és részletesen tájékoztatni kell a fejleményekről. Egyrészt a vállalkozás dolgozóit kell informálni arra vonatkozóan, hogy indiai dolgozók fognak érkezni a céghez. El kell mondani, hogy miért van erre szükség, hogy kik jönnek, honnan jönnek és hogy legálisan érkeznek hazánkba. Ezáltal el lehet osztatni sok kételyt, félelmet, valamint a későbbi konfliktusok esélyét is csökkentheti vele a foglalkoztató. Különösen fontos ez napjainkban, amikor az illegális migráció miatt sokan félnek a külföldiektől. A dolgozók mellett a település vezetőségét, valamint a helyi rendőrséget is értesíteni kell hasonló okokból. Különben riadalmat válthat ki az indiai munkavállalók megjelenése a helyiek körében, ahogy ez a közelmúltban Hajdúnánáson is történt (www.index.hu). Amennyiben a szálláshely lakott övezetben található, úgy a szomszédokat is célszerű tájékoztatni a dolgozók érkezéséről, valamint szükség esetén a hozzájárulásukat kérni. A dolgozók megérkezése után érdemes részletesen eligazítani őket a környéken, hogy mit hol találnak. Meg lehet nekik mutatni többek között a kórházat vagy orvosi rendelőt, gyógyszertárat, a bevásárlási lehetőségeket, valamint a helyi közlekedés működését is.

3.5.4 Javaslatok szállásoltatás és utaztatás kapcsán

Szállásoltatás kapcsán az alábbiakra érdemes figyelni. Szobánként 2-3 főt érdemes elhelyezni. A jogszabályi előírások szerint nettó 6-7m² kell, hogy jusson minimum egy főre. A konyhában érdemes több tűzhelyet, főzőlapot elhelyezni lehetőség szerint a szokásosnál a korábban említett szokásaik miatt. Nagyon fontos, hogy gyors és erős wifi kapcsolat legyen a szálláson, hiszen szabadidejükben gyakran beszélnek családjukkal, otthoni barátaikkal melyhez ez elengedhetetlen. A szálláson szigorú házirendet kell készíteni lehetőség szerint angolul. Ezt be kell tartatni és rendszeresen ellenőrizni is kell. Figyelni kell rá, hogy a bőséges vízhasználatból fakadóan ne keletkezzen kár a

konyhabútorokban, az ingatlanban, valamint hogy ennek megfelelően takarítsanak a dolgozók maguk után. Utaztatás kapcsán érdemes nagyobb távolságok esetén céges busszal szállítani őket, különben késések fordulhatnak elő például a közösségi közlekedés lekésése miatt.

3.5.5 Javaslatok nyelvi akadályok áthidalására

Külföldi munkavállalók alkalmazása során kulcs fontosságú kérdés a nyelvi akadályok áthidalása. Mindkét félnek van 4-5 hónapja rá (amíg ideérnek a dolgozók), hogy szükség esetén fejlessze angol nyelvtudását, mely többnyire a közvetítő nyelv szokott lenni magyar vállalatok és indiai dolgozók között. Indiában a hiedelmekkel ellentétben sokan nem beszélnek angolul. Ezért érdemes erre egyrészt a toborzás során hangsúlyt fektetni a kiválasztásnál. Másrészt az ügyintézési idő alatt kérni lehet, hogy iratkozzanak be intenzív angol tanfolyamra szükség esetén, mely sokat szokott segíteni. Ezen kívül lehet nekik készíteni a legfontosabb magyar szavakról egy kivonatot, amit meg kell tanulniuk mire megérkeznek. Magyar részről amennyiben nincs angolul elfogadható szinten beszélő kolléga, szintén javasolt az angol nyelvi készségek fejlesztése ez idő alatt. Ezen kívül a dolgozók megérkezése után gyakori, hogy a betanulási időszakban tolmácsot fogad a cég mely sokat segít a beilleszkedésben.

3.5.6 Amire érdemes figyelni étkezés, egészségügyi ellátás terén

Ahogy korábban említettem, indiai dolgozók minden nap főznek és nem teszik el a készített másik napra. Emiatt nagyon sok idejük megy el ezzel a tevékenységgel. Amennyiben van a vállalatnak lehetősége, érdemes lehet a munkaadójánálba beleszámítani napi egyszeri ingyenes étkezést vagy alapanyag csomagokat bizonyos időközönként, amivel lehet segíteni a dolgozókat. Emellett számolni kell vele, hogy érkezés után az eltérő alapanyagok és vízminőség miatt lehetnek a dolgozóknak gyomorpanaszai. Amennyiben orvosi ellátás szükséges, érdemes készülni arra, hogy telefonon vagy inkább személyesen segítsen valaki a betegnek, különben nyelvi okok miatt nem biztos, hogy elfogja látni az orvos. Egyébként indiai dolgozók is kapnak TAJ számot és ugyanúgy jogosultak munkaviszonyuk alatt igénybe venni az egészségügyi szolgáltatásokat.

3.5.7 Javaslatok munkavégzés, teljesítmény, menedzsment kérdéskörében

Az interjúk során többször előjött, hogy türelem, kitartás és idő kell ahhoz, hogy sikeresen integrálni lehessen az indiai dolgozókat magyar szervezeteknél. Az indiai dolgozóknak át kell állniuk az európai ritmusra, meg kell szokniuk az itteni életvitelt és az eltérő munkahelyi légkört, valamint menedzsment stílust. A magyar dolgozóknak szintén idő kell ahhoz, hogy megértsék a külföldi dolgozók munkatempóját, erősségeit, gyengeségeit, valamint hozzászokjanak a különbségekhez. Az indiai dolgozók általában nyitottak a túlórára, azonban az elején nem mindig tartanak ott szakmailag, hogy erre lehetőség volna. Érdemes kijelölni közülük egy kiscsoportot, aki a magyar menedzsmenttel tartja a kapcsolatot, közvetít és az ügyes-bajos dolgait a külföldi dolgozóknak összegyűjti, valamint kezeli. Amennyiben sikeres az integráció, a fogadó szervezet hosszú távon hatékony és hűséges dolgozókkal tudja gyarapítani sorait Indiából. Ha viszont sikertelen, akkor sajnos gyakran az egész folyamatot előrről kell kezdeni a toborzástól kiindulva.

4. Összefoglalás

Az alábbiakban összefoglalom a szakdolgozatban megtalálható elméleti és gyakorlati kérdéseket, kutatási eredményeket, modelleket és interjúkat indiai munkavállalók hazai foglalkoztatása kapcsán. Valamint a kihívásokra és kérdésekre talált válaszokat, lehetséges megoldásokat is összegzem.

A szakirodalmi áttekintés során bemutatom a magyar munkaerőpiac utolsó évtizedének főbb történéseit, jellegzetességeit, változásait. Itt a hangsúly azon van, hogy milyen okok vezettek a munkaerőhiány kialakulásához a hazai munkaerőpiacon az utóbbi években. Végig vezetem, hogyan lesz hazánkban a 10-11%-os munkanélküliség időszakából pár év leforgása alatt olyan mértékű munkaerőhiány, mely szükségessé teszi tízezres nagyságrendben külföldi munkavállalók foglalkoztatását hazánkban. Ennek sok oka van melyeket röviden elemzek is. A teljesség igénye nélkül a munkaerőintenzív ágazatok támogatása, az előregedő társadalom, a megváltozott munkavégzési trendek, a nagyfokú kivándorlás hazánkból mind hozzájárult a munkanélküliség lecsökkenéséhez és a rekordokat döntő munkaerőhiányhoz.

Ebben a helyzetben a jogalkotó és a gazdaság szereplői kénytelenek új megoldások után nézni, és ezáltal megküzdeni a munkaerőhiány adta kihívásokkal. Egy munkaerőhiányos gazdaságban értelemszerűen felértékelődik a munkaerő szerepe, és számos újszerű foglalkoztatási módszerrel, korábban kiaknázatlan lehetőséggel élnek a szereplők. További munkaerő bevonására lehet megoldás a diák- és nyugdíjas foglalkoztatás vagy a megváltozott munkaképességűek alkalmazása. Emellett a megváltozott munkavégzési igényekre lehet válasz a home office lehetősége, valamint további rugalmas munkavégzési lehetőségek kialakítása. Azonban bizonyos iparágakban és létszámgények esetén ezek a megoldások nem mindig elégségesek. Ekkor lehet megoldás például külföldi munkavállalók foglalkoztatása is, mely az elmúlt években Magyarországon egyre elterjedtebb lett. Dolgozatomban ezt a témát taglalom részletesen. Egyrészt újszerűsége és érdekessége fogott meg ennek a kérdéskörnek. Emellett pedig munkám során is napi kapcsolatban vagyok a témával és az elmúlt időszakban úgy gondolom, hogy releváns tapasztalatra tettem szert e téren.

A jogalkotó 2016-tól kezdve fokozatosan egyszerűsíti harmadik országbeli munkavállalók magyarországi munkavállalásának feltételeit a piaci igények figyelembevételével. Eleinte ukrán és szerb munkavállalók vállalhattak egyszerűsített formában munkát hazánkban bizonyos hiányszakmákban. Ahogy nőtt a hiány, úgy kezdett el növekedni többek között az indiai munkavállalók magyarországi létszáma is más ázsiai nemzetekhez hasonlóan. Bár ezt a trendet a COVID 19 vírus visszavetette, jelen sorok írása közben is folyamatosan erről a témától hangos a sajtó. 2021 szeptemberétől az un. minősített munkaerő kölcsönzők bizonyos, főként ázsiai országokból könnyített eljárással hozhatnak kölcsönzésbe magyar vállalatoknak munkaerőt. Bár India nincs benne ezen országok között, mégis folyamatosan nő a hazánkban dolgozó indiai állampolgárok száma. Ennek egyik oka az is lehet a munkaerőhiányon túl, hogy a kölcsönző cégek nagy számban hoznak be ázsiai munkaerőt, mely az általános elfogadottságukat a társadalomban és a munkahelyeken emeli a külföldi dolgozóknak és ez kihatással lehet indiaiak foglalkoztatására is.

A dolgozat elméleti részének végén három interkulturális menedzsmentben használatos modellt mutatok be. Ezen modellek segítenek meghatározni bizonyos paraméterek mellett egyes népek, kultúrák jellemzőit a könnyebb összehasonlítás végett. Többek között e modelleket hívom segítségül a szakdolgozat gyakorlati részében a kvalitatív interjúk elemzésekor.

A szakdolgozat gyakorlati részét Hofstede modelljét segítségül hívva a magyar és indiai értékek vizsgálatával majd általános indiai elemzéssel kezdem. Összességében itt elmondható, hogy a két nép a modell alapján sok szempontból erősen eltérő jegyeket mutat. Vehetjük itt példának akár a hatalmi távolság- vagy a bizonytalanságkerülési indexet is. Az eltérő karakterisztikák a két náció kapcsán az interjúk során is jól kirajzolódtak. Ez önmagában nem jelent problémát, ha a felek hajlandóak alkalmazkodni és rugalmasak. Azonban a kezdeti időkben eredményezhet súrlódásokat, félreértéseket, illetve lassúbbá teheti az integrációt.

Ezt követően indiai munkavállalók magyarországi statisztikáit mutatom be. Kutatásaim során arra jutottam, hogy 2013-2021 között az indiai munkavállalók száma exponenciálisan növekedett Magyarországon, és az időszak végére éves szinten több, mint 2000 munkavállalási engedélyt adtak ki hazánkban e náció polgárainak. Véleményem szerint míg a kezdeti időszakban többnyire fehérgalléros dolgozók érkezhettek az országba, addigra az elmúlt években ez a kép vegyessé vált. Egyre több ugyanis az ország területén az Indiából érkező betanított- és szakmunkás. Ezt követően olyan hazai foglalkoztatókra hozok példát, ahol dolgoznak szellemi vagy fizikai pozíciókban indiai munkavállalók. A teljesség igénye nélkül ilyen a Suzuki vagy a Waberer's is.

Ezt követően bemutatom a primer kutatást és eredményeit. Ennek keretében három olyan magyarországi vállalkozásnál készítettem kvalitatív interjúkat, ahol indiai munkavállalókat foglalkoztatnak a gyáripárban. Mindegyik vállalkozásnál két magyar és egy indiai dolgozóval beszélgettem. A magyar dolgozók közül az egyik dolgozó a menedzsment/iroda szinten mozog, a másik dolgozó pedig napi szinten közvetlenül kapcsolatban van az indiai dolgozókkal. Ezáltal az általános céges szintű, valamint specifikus magyar-indiai menedzsment szintű területeket kívántam lefedni. Szakdolgozatom fő kutatási kérdése arra irányul, hogy miként lehet indiai dolgozókat sikeresen beilleszteni magyar szervezetekbe, milyen nehézségek, kihívások merülnek fel a felek részéről és hogy hogyan lehet ezeket mérsékelni vagy leküzdeni. A kutatás kérdései ennél fogva számos területet felölelnek. A szóban forgó vállalkozások a munkaerőhiány szülte kényszer, valamint a korábbi magas fluktuáció és szakemberhiány miatt foglalkoztatnak indiai dolgozókat 1-2 éve. Átlagosan 4-6 hónapig tartott, amíg a dolgozók megérkeztek hozzájuk. Régióként eltérő az ügyintézés sebessége. Van, ahol nehezebb, van, ahol viszonylag zökkenőmentesek a folyamatok a helyi hatóságok

függvényében. Szállásoltatás tekintetében a válaszadók vagy céges tulajdonú munkásszállón, vagy pedig bérelt családi házban élnek. 3 vállalkozásnál egyenlő számoltak be arról, hogy az indiai dolgozók lelakják a szállást és nem rendeltetésszerűen használják azt. Fluktuáció tekintetében fél éves távon nézve 2 vállalkozásnál 0% volt az arány. A harmadik vállalkozásnál a toborzás gyenge minősége, a munkavégzési körülmények, valamint a körülményekhez képest alacsony alapbér miatt jelentős volt a fluktuáció. Nyelvi akadályokról mind a magyar, mind pedig az indiai dolgozók sokat beszéltek és az egyik legnagyobb kihívásnak tekintették. Abban az esetben, ha a beilleszkedést segítette tolmács, ezeket az akadályokat jobban vették a felek. Érdekes lehet a közvetlen magyar feletteseket angol nyelv szempontjából a dolgozók megérkezéséig tovább képeztetni, hogy ezáltal is gördülékenyebb tudjon lenni a beilleszkedés. Az indiai dolgozóknak pedig lehet készíteni szószerkezetet a legfontosabb kifejezésekről, amiket még hazájukban meg tudnak tanulni. Ha minden kötél szakad, a Google fordító és a mutogatás akkor is megoldást nyújthat a felek elmondása alapján. Étkezés tekintetében igen eltérő szokásaik vannak az indiai dolgozóknak. Gyakrabban és többet főznek az általunk megszokottnál. Ennélfogva a szálláshelyen fontos, hogy megfelelő számú főző alkalmatosság legyen elhelyezve. Emellett amennyiben egy vállalkozás plusz juttatásban gondolkodik, meg lehet fontolni ázsiai alapanyagok beszerzését is a dolgozóknak. Ugyanis viszonylag kevés helyen tudnak „eredeti” alapanyagokat venni Magyarországon, és ezzel sokat lehet nekik segíteni. Az egészségügyi ellátásban segítő kezet kell nekik nyújtani, hiszen nem beszélnek a nyelvet és emiatt sokszor nem is látják el a külföldi betegeket az orvosnál. Menedzsment kérdéskörében nagy eltérések vannak a megszokások terén. Míg hazánkban inkább decentralizáltak, „partnerinek” mondható a vezetési kultúra, addig Indiában hierarchikusak a vállalkozások és nagy hatalmi távolság jellemzi őket. Emiatt mások az elvárások a két fél részéről és kell néhány hónap, amíg kölcsönösen megértik és „megszokják” egymást a felek. Ezt követően viszont nagyon jó együttműködések alakulhatnak ki, ahogy azt az interjúalanyok példája is mutatja. Fontos tehát, hogy türelmesnek kell lenni a kezdeti időkben a másik félhez, valamint időt kell adni a „beszokásra” az indiai dolgozóknak. Fél éves távon a 100%-os megmaradás is lehetséges akár az interjúalanyok tanulsága szerint.

Az indiai dolgozókkal készült interjúk során úgy állítottam össze a kérdéseket, hogy a bevezetésben feltett elméleti kérdésekre (Kik jönnek? Miért jönnek? Meddig maradnak nálunk? Hol és hogyan élnek? Vajon elveszik a munkánkat?) minél nagyobb arányban sikerüljön válaszokat találni. Az interjúalanyok és tapasztalataim alapján elmondható, hogy inkább a középréteg tudja magának megengedni, hogy eljöjjön Európába munkát vállalni. Jó toborzás esetén a hazánkba érkező indiaiak célja valóban a munkavállalás. Bár ahogy említettem, sokan csak az Európába jutás céljára használják fel ezt a „lehetőséget”, valóban nem hazánkban szeretnének dolgozni. 1-2 évre kapják meg a munkavállalási célú tartózkodási engedélyt a dolgozók, ez az engedély lejárat után hosszabbítható. Azzal kapcsolatban, hogy elveszik-e a helyiek munkáját az indiai dolgozók, határozottan nem a válasz szerintem. A szóban forgó vállalkozások például elmondásuk alapján a végsőkig ragaszkodtak ahhoz, hogy helyi dolgozókat vegyenek fel. Akkor nyitottak ukrán, szerb majd később indiai munkavállalók irányába, amikor már erősen meg voltak szorulva és nem láttak más kiutat a helyzetből.

Az interjúk eredményeit összevetve az interkulturális modellekkel arra jutottam, hogy a modellekben foglaltak többé-kevésbé megállják a helyüket kutatásaim alapján. Annak ellenére van ez így, hogy ezek a modellek főként fehérgalléros munkavállalókon lettek tesztelve.

Szakedolgozatom utolsó fejezetében olyan vállalkozásoknak fogalmazok meg gyakorlati javaslatokat, akik indiai munkavállalók foglalkoztatásában gondolkodnak. A földrajzi távolságok, kulturális különbségek, valamint hosszú és körülményes ügyintézés és határozott jogviszony miatt ugyanis rengeteg a buktató a dologban. Amennyiben a folyamatok egyike rosszul sül el vagy félrecsúszik, rengeteg időt veszíthet a foglalkoztató. Emellett pedig akár évekig viselheti ezeknek a történéseknek a következményeit.

A hazai munkaerőpiaci, gazdaságpolitikai, demográfiai tendenciák, valamint más földrajzi régiók tanulmányozása alapján azt gondolom, hogy a jövőben a jelenleginél még inkább meghatározó lesz hazánkban külföldi munkavállalók foglalkoztatása.

Hivatkozásjegyzék

<https://ado.hu/munkaugyek/kulfoldi-munkavallalok-magyarorszag-i-foglalkoztatasanak-egyszerubbe-a-munkaero-kolcsonzes-hangsulyosabba-valasa/> (Letöltés ideje: 2023.04.15.)

BORBÉLY-PECZE T.: A magyar munkaerőpiac és a fókuszváltás esélyei 2020. A humánszolgáltatások lehetőségei. (Munkaügyi Szemle Online, pp. 1-9. ISSN 2064-3748, 2020)

<https://24.hu/belfold/2023/01/27/munkanelkuliseg-magyarorszag-foglalkoztatottsag-visszaeses-munakero-piac/> (Letöltés ideje: 2023.04.04.)

<https://24.hu/fn/gazdasag/2023/01/19/vendegmunkas-100-ezer-magyarorszagon-ukrajna-szerbia-fulop-szigetek/> (Letöltés ideje: 2023.04.16.)

CSUKÁS M.: Külföldi munkavállalók a magyar munkaerőpiacon. Összefoglaló a Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi Szakosztályának 2020. március 5-én megtartott szakmai rendezvényéről (Munkaügyi Szemle Online, 2020)

DR. LÁSZLÓ, GY.: A magyar foglalkoztatáspolitikai 30 éve: 1990-2020 (Pécs PTE-KTK, ISBN: 978-963-626-031-6, 2022)

https://www.education.gov.in/sites/upload_files/mhrd/files/upload_document/languageb_r.pdf (Letöltés ideje: 2023.04.19.)

HÁRS, Á.: Növekvő elvándorlás – lehetőségek, remények, munkaerőpiaci hatások (Társadalmi Riport, TÁRKI Társadalomkutatási Intézet Zrt, Budapest, 2018)

<https://www.heol.hu/kozelet-heves/2017/05/bevandorlonak-hittek-a-turbanos-ferfiakat>
(Letöltés ideje: 2023.04.25.)

<https://hipa.hu/hir/korea-lett-hazank-első-szamu-befektetoje-2021-ben/> (Letöltés ideje: 2023.03.17.)

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/hungary,india/> (Letöltés ideje: 2022.04.21.)

HOFSTEDÉ, G. et al.: Cultures and Organizations: Software of the Mind. (McGraw-Hill, New York, 2010)

HOFSTEDE, G.: Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. (Sage Publications, London, 1980)

HALL T, E.: Beyond culture (Anchor Books/ Doubleday, New York, 1976)

IGNITS GY.: A munkaerőhiány és a munkaerő-tartalékok. Összefoglaló a Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi Szakosztályának a 60. Közgazdász Vándorgyűlésen, Szegeden, 2022. szeptember 22-én tartott szekcióüléséről (Munkaügyi Szemle Online, 2022)

https://index.hu/gazdasag/2018/01/19/munkaeropiaci_tukor_2016_munkaerohiany_fogalma/?token=677f0778d6291ee2c72e54e77d9790c6 (Letöltés ideje: 2023.04.03.)

https://index.hu/gazdasag/2018/11/21/csomagoloanyaggyarat_alapit_egy_indiai_ceg_nogradban/ (Letöltés ideje: 2023.04.22.)

<https://index.hu/belfold/2022/01/06/hajdunanas-panik-vendegmunkasok-illegalis-hataratlepek/> (Letöltés ideje: 2023.05.01.)

JUHÁSZ, I.: Kínai munkavállalók motiválásának alternatívái Hofstede kulturális dimenzióinak tükrében. (Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 45 (10). pp. 58-67. 2014)

<https://kormany.hu/kulgzdasagi-es-kulugyminiszterium/strategiai-partnersegi-megallapodasok> (Letöltés ideje: 2022.03.28.)

<https://kormany.hu/dokumentumtar/minositett-foglalkoztatok-listaja> (Letöltés ideje: 2023.04.15.)

https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0098.html (Letöltés ideje: 2023.04.02.)

<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz10.pdf> Letöltés ideje: 2023.04.02.

https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0051.html (Letöltés ideje: 2023.04.16.)

KÖLLŐ, J – REIZER, B.: A koronavírus-járvány első hullámának hatása a foglalkoztatásra és a vállalatok árbevételére. Közgazdasági Szemle 68. 4. 345-374. 2021)

<https://magyarepitok.hu/aktualis/2017/04/atadtak-a-155-milliard-forintos-gumiabroncsgyarat-gyongyoshalaszon> (Letöltés ideje: 2023.04.22.)

<https://magyarepitok.hu/utepites/2017/11/budapest-belgrad> (Letöltés ideje: 2023.04.22.)

<https://www.molnarkft.hu/musorarchivum/2018-23-heti-beledi-musor/indiai-vendegmunkasok-erkeznek-a-beledi-extra-tej-kft-hez> (Letöltés ideje: 2023.04.25.)

<https://novekedes.hu/interju/31-ev-alatt-nem-vitt-ki-profitot-az-orszagbol-a-magyar-suzuki> (Letöltés ideje: 2023.04.26.)

<https://novekedes.hu/hirek/42-ezer-kulfoldi-diak-tanul-mar-magyarorszagon> (Letöltés ideje: 2022.04.22.)

<https://novekedes.hu/hr/500-ezer-munkaskez-kene-valoszinuleg-szukseg-lesz-vendegmunkasokra> (Letöltés ideje: 2023.04.22.)

<https://www.origo.hu/gazdasag/20170418-500-munkahelyet-hoz-letre-nalunk-a-tata.html> (Letöltés ideje: 2023.04.25.)

<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230217/ozonlenek-magyarorszagra-a-kulfoldiek-semmi-sem-allithatja-meg-oket-596270> (Letöltés ideje: 2023.04.16.)

POLÓNYI, I.: Az oktatás gazdaságtana. (Osiris Kiadó, Budapest, 2002)

PRIMECZ, H.- SOÓS, S.: Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás kérdőíves lekérdezés alapján. (Vezetéstudomány - Management and Business Journal, 31 (6). pp. 35-48. 2000)

<https://telex.hu/belfold/2023/03/13/a-legjobb-magyarorszagi-teherautosoforok-egy-erse-indiai-es-a-cegek-tart-karokkal-varjak-a-tovabbi-jelentkezoket> (Letöltés ideje: 2023.04.26.)

TÓTH, I. – NYÍRŐ, ZS.: A „munkaerőhiány” a hazai közbeszédben. (Munkaerőpiaci tükör, MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, pp. 57-62., 2017)

TROMPENAARS, F.: Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. (Nicholas Brealey, London, 1993)

<https://ugytudjuk.hu/cikk/mongolok-magyarorszagon> (Letöltés ideje: 2023.04.16.)

<https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/un-desa-policy-brief-no-153-india-overtakes-china-as-the-worlds-most-populous-country/> (Letöltés ideje: 2023.04.19.)

Ábra- és táblázatjegyzék

1. ábra: A 15-74 éves népesség munkanélküliségi rátája.

Forrás: KSH (2023)

Letöltés helye: <https://www.ksh.hu/munkaero>

Letöltés ideje: 2023. 04. 15.

2. ábra: A „munkaerőhiány” kifejezést tartalmazó cikkek száma az index.hu, origo.hu, mno.hu és magyaridok.hu portálokon, 2010. január – 2017. augusztus között.

Forrás: TÓTH, I. – NYÍRÓ, ZS.: A „munkaerőhiány” a hazai közbeszédben. (Munkaerőpiaci tükrő, MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, pp. 57-62. 2017)

Letöltés helye: <http://real.mtak.hu/71764/>

Letöltés ideje: 2023.04.12

3. ábra: Üres álláshelyek száma Magyarországon 2018-2022 között negyedéves bontásban nemzetgazdaságilag összesítve

Forrás: Saját szerkesztés KSH (2023) adatai alapján

Letöltés helye: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0159.html

Letöltés ideje: 2023.04.16

4. ábra: A kiadott munkavállalási engedélyek száma 2021-ben Magyarországon TOP 10 állampolgárság szerint

Forrás: Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (2023)

Letöltés helye:

https://nfsz.munka.hu/nfsz/document/2/4/0/5/doc_url/Elemzes_a_kulfoldiek_magyarorszagi_munkavallalasarol_2021_evben.pdf

Letöltés ideje: 2023.04.20

5. ábra: Hofstede modelljének 6 dimenziója India és Magyarország vonatkozásában 0-100-as skálán

Forrás: Hofstede-Insights (2023) alapján saját szerkesztés

Letöltés helye: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/hungary,india/>

Letöltés ideje: 2023.04.25.

6. ábra: A kiadott munkavállalási engedélyek számának alakulása Magyarországon 2013-2021 között indiai állampolgárok tekintetében

Forrás: Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat adatai alapján saját szerkesztés

Letöltés helye: https://nfsz.munka.hu/tart/stat_kulfoldiek

Letöltés ideje: 2023.04.28.

7. ábra: Indiai fejő a sarudi tehenészetben. Fotót készítette: Korsós Viktor

Forrás: HEOL (2023)

Letöltés helye: <https://www.heol.hu/kozelet-heves/2017/05/bevadorlonak-hittek-a-turbanos-ferfiakat>

Letöltés ideje: 2023.04.25.

8. ábra: Kumaresan Mahendran, a Waberer's egyik indiai sofőrje

Forrás: telex.hu (2023) Fotót készítette: Waberer's

Letöltés helye: <https://telex.hu/belfold/2023/03/13/a-legjobb-magyarorszagiteherautosoforok-egy-resze-indiai-es-a-cegek-tart-karokkal-varjak-a-tovabbi-jelentkezoket>

Letöltés ideje: 2023.04.26.

1. táblázat: A primer kutatásban résztvevő vállalatok/vállalati egységek főbb jellegzetességei

Forrás: saját szerkesztés az interjúkon elhangzottak alapján

2. táblázat: A primer kutatásban résztvevő interjúalanyok bemutatása főbb jellemzők szerint

Forrás: saját szerkesztés az interjúkon elhangzottak alapján

Jogszabályok

- 2007. évi II. törvény a harmadik országbeli állampolgárok beutazásáról és tartózkodásáról

- 445/2013. (XI. 28.) Korm. rendelet a harmadik országbeli állampolgárok magyarországi foglalkoztatásának nem összevont kérelmezési eljárás alapján történő engedélyezéséről, az engedélyezési kötelezettség alóli mentességről, a fővárosi és megyei kormányhivatal munkaügyi központjának az összevont kérelmezési eljárásban való szakhatósági közreműködéséről, valamint a Magyarországon engedélymentesen foglalkoztatható harmadik országbeli állampolgárok magyarországi foglalkoztatásának bejelentéséről, és a munkabér megtérítéséről
- 226/2022. (VI. 28.) Korm. rendelet a minősített kölcsönbeadói nyilvántartásba vételről és tevékenységről
- 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról

Mellékletek

1. számú melléklet: interjú kérdések magyar menedzsment/irodai szintű munkavállalók részére

- Kérem röviden mutakozzon be (szakmai fókusz: kor, pozíció, mióta van a cégnél, mik a szakmai sikerei és kihívásai a cégben az utóbbi időben)!
- Kérem mutassa be a céget! Mikor alakult, milyen tevékenységeket végez, milyen piacokra dolgozik, hány főt foglalkoztat, milyen a munkavállalók megoszlása nemzetiségek szerint?
- Milyen jellegzetességek vannak ebben az iparágban, ami kihatással van a munkaerőre?
- Milyen külföldi nációkat foglalkoztatnak és mióta?
- Mennyi idő alatt érkeztek meg a külföldi munkavállalók? Ki intézte a toborzást és a papírmunkát? Ki fizette a beutazási költségeket?
- Mit csinálnak, mi a szakmai háttérük, milyen elvárások vannak a külföldi dolgozók felé?
- Mit gondol az ügyintézési folyamatokról (munkaügy, idegenrendészet) sebesség, gördülékenység, hivatalokkal történő interakció terén?
- Hogyan oldják meg a szállásoltatás kérdéskörét?
- Hogyan oldják meg az egészségügyi problémák kérdéskörét?
- Milyen gyakran járnak haza a dolgozók hazájukba?

- Mekkora a fluktuáció a külföldi dolgozók körében (pl. megérkezéstől 6 hónapra nézve)?
- Miért döntöttek úgy, hogy közvetítesen keresztül saját állományba veszik a dolgozókat kölcsönzés helyett?
- Mi volt az a pont a cég életében, amikor eldöntötték, hogy indiai munkaerőt szeretnének foglalkoztatni? Mik voltak a kiváltó okok?
- Milyen előnyei, pozitívumai vannak az indiai munkaerőnek?
- Miért ezt a külföldi nációt választották? Mik voltak a reményeik, elképzeléseik, előzetes elvárásaik?
- Mennyiben váltják be a hozzájuk fűzött reményeket?
- Milyen tekintetben viselkednek másképp, mint a magyar vagy ukrán, szerb dolgozók?
- Milyen problémák, kihívások merültek fel a dolgozók érkezésekor/foglalkoztatásakor a szervezetben/általában?
- Hogyan orvosolták ezeket a problémákat, kihívásokat? Volt szükség operatív vagy rendszerszintű céges változtatásra ehhez?
- Mennyi idő kellett és milyen eszközök a sikeres integrációhoz (már amennyiben sikeresnek mondható a projekt)?
- Ha nem volt sikeres a projekt, mik voltak ennek az okai és miben nyilvánult ez meg?
- Volt-e szervezeti ellenállás a külföldi munkaerő kapcsán? Ha igen milyen szinteken és hogyan nyilvánult ez meg?
- Amennyiben volt ellenállás, hogyan sikerült elejét venni, ha sikerült?
- Van olyan amit jobban csinálnak, mint a magyar vagy más külföldi dolgozók?
- Merültek fel szakmai/magán jellegű problémák a dolgozókkal a munkahelyen?
- Merültek fel problémák a dolgozókkal a szálláshelyen? Volt konfliktus a külföldi dolgozók és a helyiek/település között?
- Ha igen milyen megoldást sikerült rá találni?
- + Kérdés: Van meghökkentő, érdekes vagy vicces munkahelyi története indiai dolgozók kapcsán kulturális, vagy menedzsment témában?

2. számú melléklet: interjú kérdések magyar dolgozói szintű munkavállalók részére

- Kérem röviden mutakozzon be (szakmai fókusz: kor, pozíció, mióta van a cégnél, mik a szakmai sikerei és kihívásai a cégben az utóbbi időben)!

- Mit szólt, amikor megtudta, hogy indiai dolgozók fognak a céghez érkezni? Mik voltak az előzetes érzései, elvárásai?
- Milyen együtt dolgozni, közvetlenül menedzselni indiai dolgozókat?
- Milyen a felettesekhez, többi munkavállalóhoz való viszonyuk?
- Mi jellemző a munkavégzésükre, teljesítményükre, munkához való viszonyukra?
- Miben hasonlítanak és miben mások magyar kollégáiknál?
- Mennyire jelentenek problémát a nyelvi akadályok?
- Hogyan oldják meg a nyelvi akadályokat?
- Hogyan oldják meg a dolgozók utaztatását a munkahely és szállás között?
- Ha újra választhatnának, hogy ebből a nációból hívnak dolgozókat vagy másikból, akkor mit választana?
- + Kérdés: Van meghökkentő, érdekes vagy vicces munkahelyi története indiai dolgozók kapcsán kulturális, vagy menedzsment témában?

3. számú melléklet: angol nyelvű interjú vázlat indiai munkavállalók részére

- Please introduce yourself briefly (professional, company focus: age, marital status, position, job title, how long have you been in Hungary, what are your recent professional successes and challenges, Indian background and qualifications)!
- Why did you come to Hungary (Why did you choose Europe and why Hungary?)
- What prior information did you have about the country or continent?
- What did you expect from working in Hungary in advance?
- How did you find this opportunity in your country?
- For how many years did you receive the work permit and how many years do you plan to stay for?
- What do you like about Hungary and what you don't like (both from a workplace and personal point of view)?
- What could you easily get used to at work and what was difficult for you?

- How is your relationship with your colleagues? How do you communicate?
- How different is the work culture and management here than at home in India? In what ways do they treat you differently?
- What did you learn in general while working in Hungary? What will you take home?
- To what extent were you able to integrate into the workplace community? Do you feel discriminated against because you are a foreigner?
- How often do you go home or plan to go home?
- + Question: Do you have any surprising, interesting or funny story at your workplace or in Hungary?

