

Menjek vagy maradjak?

A külföldi kiküldetés



- Milyen kérdéseket kell feltenni egy tartós külföldi kiküldetésről szóló döntés meghozatala előtt?
- Hogyan történik az expatrióták kompenzációs csomagjának a kialakítása? Milyen bér és nem bér jellegű elemei lehetnek egy expatrióta kompenzációs csomagnak?
- Kiutazás családdal vagy egyedül?
- Melyek a legfelkapottabb célpontok manapság?
- Hasznosak-e a kulturális felkészítések?
- Mi a leggyakoribb oka a korai, a megbízatás lejáta előtti hazautazásnak?
- Mire lehet számítani a megbízatás lejáta után?

A vállalatok növekedésének több lehetséges módja is van. Ezek jelentős része (például a vállalatfelvásárlások, az akvizíciók, a mergerek vagy az egyes tevékenységek más országokba, kedvezőbb üzleti környezetbe történő he-

lyezése) igényli azt, hogy olyan munkatársakkal rendelkezzen a cég, akik képesek éveket eltölteni más országokban, más kultúrkörnyezetben, eltérő gazdasági feltételek mellett, és sikeresen teljesítenek, akár annak ellenére is, hogy ez a változás jelentős mértékben hat a magánéletükre is.

Kit nevezünk expatriótának?

Azt, aki tartósan (1–5 év) és életvitelszerűen külföldön munkát végző munkavállaló, aki stratégiai pozíciót tölt be, kontrollszerepet lát el a tulajdonosi érdekek gyakorlása miatt (pl. mint ügyvezető igazgató, pénzügyi vezető), vagy tudástranszferet valósít meg az adott leányvállalat számára, például az anyacégnél alkalmazott gyakorlatot vezeti be egy adott területen, vagy leányvállalati alkalmazottként az anyacégnél végez munkát, illetve ismerkedik a cégcsoport működésével. Bizonyos cégeknél meg-

határozott pozíciók betöltésének elengedhetetlen feltétele a külföldi munkavégzés. A munkáltatók jellemzően a már meglévő munkavállalókat küldik ki külföldre, és csak kis számban fordul elő az, hogy egy „újfelvevő” azonnal külföldi munkavégzéssel kezd.

Hogyan történik az expatrióták kompenzációs csomagjának a kialakítása?

Érdeemes megkülönböztetni a bérjellegű és a nem bérjellegű juttatásokat.

A bérjellegű juttatások meghatározásában eltérő gyakorlatokat lehet megfigyelni a piacon.

Az egyik az úgynevezett „home country modell”. E szerint a bér megállapítása a küldő ország bérezési rendszere és bérszínvonala alapján történik, és ehhez adódnak olyan pótlékok, amelyek a küldő és a fogadó ország közötti különbségeket hivatottak kompenzálni. Az egyik ilyen pótlék a megélhetésköltség-növekedési pótlék (cost of living allowance = COLA), amelynek az a célja, hogy a termékek (élelmiszer, ruházat, alkohol, dohányárú) és szolgáltatások (sportolás, utazás, lakásfenntartás, szórakozás) vásárlása során a kiküldött munkavállaló ugyanazt az élet-színvonalat tudja biztosítani maga és a családja számára, mint amit otthon megszokott. Ennek a mértéke függ az éves fix jövedelemtől és a kiutazó család méretétől. Bizonyos országok viszonylatában előfordulhat, hogy a COLA mínusz értéket mutat. Az adott cég gyakorlatától függ, hogy ezekben az esetekben alkalmazza-e a mínusz értéket (tehát csökkentő hatással van a pótlékra), vagy pedig egyszerűen csak nulla értékű pótlékkal számol helyette. A kiküldetési pótlék (hardship allowance

vagy assignment allowance) a két ország közti életminőség (éghajlat, természeti környezet, közbiztonság, politikai stabilitás) kompenzálására szolgál.

A bérjellegű juttatások meghatározásának másik módja a helyi vagy pedig a nemzetközi, illetve régiós piac szerinti fizetés. A helyi piac szerinti fizetés azokban az esetekben fordulhat elő, amikor a bérszínvonal a fogadó országban magasabb, mint a küldő országban (pl. Budapestről Moszkvába történő kiküldetés esetén). Egyes nemzetközi szinten keresett szakemberek esetében a nemzetközi vagy az adott régióra jellemző régiós (pl. közel-keleti) fizetési trendeknek megfelelő jövedelmi szintet is biztosíthatja a cég. A régiós, illetve a nemzetközi piac szerinti bérezési szint jelenti általában a legmagasabb szintet, azonban ezek alkalmazása során a visszaköltözéskor nehézséget okozhat a munkáltató számára egy vonzó csomag kialakítása.

Az ajánlat elfogadása előtt érdemes megkérdezni, hogy mi alapján történt a javasolt kompenzációs csomag kialakítása.

Természetesen az expatrióták kompenzációs csomagja is tartalmazhat a teljesítménytől függő változó elemeket. Előfordulhat, hogy a teljesítményértékelés során a megfelelő utód megtalálása és kinevelése előkelő súllyal szerepel.

További bérjellegű elem lehet a letelepedési és a visszatelepdedési támogatás. A letelepedési támogatás egyszeri juttatás, amely arra szolgál, hogy a kiutazáskor felmerülő kisebb berendezési tárgyakat a munkavállaló beszeresse magának, mértéke általában egy havi alapbér vagy néhány ezer euró értékével megegyező összeg. A visszatelepdedési támogatás célja az, hogy a visszaköltözéskor a munkavállaló kisebb felújítást, bútorcserét tudjon végezni az otthoni lakásában. Mértéke hasonló a letelepedési támogatás mértékéhez.

Milyen nem bérjellegű juttatásokat tartalmazhat egy expatrióta csomagja, és mire kell ügyelni ezen elemek esetében?

■ Lakás/ház biztosítása:

- Milyen a biztosított lakás, illetve ház nagysága és minősége (környék jellege, megközelíthetősége)? Általában a kiutazó családtagok számától és a betöltött munkakör jellegétől függ; a munkáltató meghatározza a havi bérleti díj és rezsiköltség szintjét a különböző családméretes és a munkakörök presztízse alapján.
- Segít-e a munkáltató a lakáskeresésben, van-e kapcsolata külföldi ingatlanirodákval? A cégek többnyire együttműködnek ingatlanközvetítő cégekkel, és ezeken keresztül közreműködnek a lakáskeresésben.
- Hogyan oldható meg a bútorozás azokban az országokban, ahol nem jellemző bútorozott lakások kiadása? A munkáltató többféle módon biztosíthatja a lakás bebútorozását: biztosít egy meghatározott egyszeri juttatást a bútorok beszerzésére, vagy a bútorok bérletét fedezi egy havi meghatározott összegig, vagy pedig nagyobb mértékben vállalja a költöztetési költségeket.

■ Költöztetés:

- Légi vagy közúti költöztetést fedez-e a munkáltató? Erre azért kell ügyelni, mert ez befolyásolhatja a költöztetéshez szükséges időtartamot.
- Milyen mértékben vállalja a munkáltató a költöztetést? Általában köbméterben történik a korlát megállapítása a családtagok számának függvényében, és annak figyelembevételével, hogy bútorozott vagy bútorozatlan lakást biztosítanak az expatrióta számára.

■ Iskoláztatási/óvodai támogatás a gyermekek részére:

- Biztosítja-e, és ha igen, akkor milyen mértékig a munkáltató az óvodai vagy

iskoláztatási támogatást? Amennyiben fedezik, akkor általában az angol nyelvű óvodák/iskolák (British és American schoolok) tandíját fedezik.

- Beletartozik-e a finanszírozásba a felsőfokú oktatás költsége? A gyakorlat azt mutatja, hogy ez nem.

■ Biztosítás, orvosi ellátás:

- Milyen az egészségügyi intézmények színvonala?
- Mit tartalmaz a biztosítás, kiterjed-e a családtagokra?
- Milyen nyelven lehet igénybe venni az egészségügyi ellátást?
- Amennyiben nem EU-tagországban történik a munkavégzés, akkor érdemes rákérdezni arra, hogy a munkáltató fedezi-e itthon az úgynevezett nyugdíj-különmegállapodás költségét, és ha igen, akkor milyen mértékben. Ennek jelentősége abban rejlik, hogy egy havonta fizetett díjért cserébe ez az időszak is beleszámít a nyugdíjhoz szükséges szolgálati időbe.

■ Hazautazás biztosítása:

- Fedezi-e a munkáltató a hazautazás költségét, és milyen módon? Általában évi 1–3 hazautazást fedeznek a munkáltatók az egész család számára. Más módon is megállapítható a hazautazás fedezése: meghatároznak egy adott keretösszeget, amelyen belül egy évig utazhat a munkavállaló és a családja.
- A kiutazás és a végső hazautazás költségeinek a munkáltató általi fedezése szinte természetes.

■ Gépkocsi:

- Jár-e gépkocsi a munkakörhöz? És sofőr a gépkocsihoz? Használható-e magáncélra is?
- A gépkocsi típusának a meghatározásakor figyelembe veszik-e az adott ország sajátosságait (pl. terepjáró a sivatagos terepeken)?
- Terheli-e speciális adó a gépkocsihasználatot?

■ Engedélyek beszerzése:

- Milyen engedélyek (munkavállalási, ill. tartózkodási engedély) szükségesek a külföldi munkavállaláshoz? Fontos ezek beszerzési idejének a figyelembevétele a kiutazás megtervezésekor.
- Nyújt-e a munkáltató ehhez és az egyéb adminisztratív kötelezettségekhez szakmai és operatív támogatást? Általában ennek a költségeit a munkáltató fedezi, és az operatív ügyintézés is vállalja.
- Gondoskodik-e a szükséges engedélyek beszerzéséről a munkavállaló családtagjai számára is?

■ Nyelvi képzés:

- Biztosítja-e a munkáltató a helyi nyelv tanulását? Meghatározott óraszám-ban vagy bizonyos költségkeret mellett? (Ez természetesen csak akkor értelmezhető, ha a cégen belüli riportálás és a munka nyelve, valamint az adott ország nyelve nem egyezik meg.)
- Vonatkozik-e ez a családtagokra is? A családtagok komfortérzetét jelentősen befolyásolja a helyi nyelv ismerete.

■ Adóbevallás elkészítése:

- Támogatja-e a cég az expatriótát az adóbevallása elkészítésében? Érdemes szakértő cégeket igénybe venni az adóbevallások elkészítéséhez, illetve annak meghatározásához, hogy az expatrióta mely országban számít „taxrezidensnek”, illetve mely ország(ok)ban köteles adóbevallást benyújtani.

Mennyi ideig tart egy külföldi megbízatás?

A leggyakoribb az 1–3 év közötti kinttartózkodás. Elmondható, hogy a tervezett időtartamot átlagosan az esetek felében sikerül tartani, és kb. minden harmadik kiküldetés tovább tart az eredetileg tervezettnél. Ennek számos oka lehet: nincs helyi utánpótlás, bővült a feladatkör, nem megfelelő a tervezés. Erre a lehetőségre az expatriótának fel kell készülni előre.

Családdal vagy egyedül?

A házastárs számára a munkáltatók jellemzően nem vállalják munkahely biztosítását. Azt a tényt, hogy a munkavállaló családdal együtt utazik ki, általában egyéb elemek biztosításakor veszik figyelembe (pl. a lakás mérete, a biztosítás és a hazautazás fizetése a családtagok számára is, iskoláztatási támogatás), illetve a bérjellegű juttatások esetében a nagyobb család kiutazásakor esetlegesen nagyobb mértékű a megélhetésköltség-növekedési pótlék. A cégek ritkán fizetnek pótlékot kifejezetten azzal a céllal, hogy a kiutazó házastárs kieső jövedelmét kompenzálják.

Egy nemzetközi felmérés adatai szerint az elmúlt évekhez képest nőtt azon házastársak/partnerek aránya, akik munkát végeznek a kinttartózkodás ideje alatt is. Egyre gyakoribb jelenség az, hogy a pár mindkét tagja számára fontos a karrier; emiatt történhet meg az, hogy a visszautasítás egyik leggyakoribb indoka a házastárs karrierjével kapcsolatos.

Melyek a legfelkapottabb célpontok manapság? Melyek a legnagyobb kihívást jelentők?

A Távol-Kelet, ezen belül is Kína és India. Épp ezek az országok jelentik az expatrióták számára a legnagyobb kihívást, szinte az élet minden területén: kultúra, nyelv, éghajlat, oktatás, étkezés, infrastruktúra, higiénia, és még sorolhatnánk tovább. További kihívást jelentő országok a rangsorban Japán és Orosz-

ország, szintén a kulturális nehézségek miatt. Érdemes megemlíteni a közel-keleti országokat, ahol az expatrióták száma évről évre folyamatosan növekszik, és a lakosság meghatározó részét jelentik (például Szaúd-Arábiában 20% körül, Kuvaitban több mint 50%, az Egyesült Arab Emírátságban és Katarban pedig 80% felett). Ebben a régióban a gyorsan fejlődő „can do” környezetet kedvelik az üzleti élet szereplői. Néhány dolog, amire ügyelni kell ebben a térségben a munka terén: a Ramadan ideje alatt rövidebb a munkaidő, alacsonyabb a hatékonyság, napi szünetet kell, ill. ajánlott biztosítani az imádkozásra a muszlim munkavállalók számára. A magánéletben pedig: az alkoholfogyasztás egyes közel-keleti országokban tiltott, míg másokban is csak bizonyos helyeken (esetleg szállodákban) lehetséges, a nők számára konzervatív öltözék javasolt (nem csador és kendő, de hosszú szoknya vagy nadrág és zárt felső).

Hasznosak-e a kulturális felkészítések?

Erre egyértelmű igen a válasz. Ez nemcsak azok számára hasznos, akik most ismerkednek először a célországgal, hanem azok számára is, akik már bizonyos időt eltöltöttek ott, esetükben rendszerezzi az eddigi ismereteket. Az interkulturális felkészítések bizonyos része a családtagok részére is nyitott lehet. Ezek lehetnek tréningek, illetve web- vagy CD-alapú programok. Érdemes szak-

emberek segítségével (HR-es vagy külső tanácsadó) azt is megvizsgálni, hogy azok a vezetői kompetenciák, személyiségjegyek, amelyek sikeresek a hazai környezetben, mennyire lehetnek sikeresek egy másik kultúrkörben, szükséges-e a vezetői eszköztárat bővíteni további elemekkel.

Mi a leggyakoribb oka a korai, a megbízatás lejárta előtti hazautazásnak?

A leggyakoribb okok a családi jellegű problémák között keresendők, ezek között is vezet a házastárs/partner elégedetlensége. A családi okokat követi a kulturális beilleszkedés problémája. Ezért nagyon fontos, hogy a kiutazó a partnerét is megfelelően felkészítse a kinttartózkodásra. A kintlélt első időszaka kicsit hasonlít a mézeshetekhez, ezt követi egy sokkhelyzet, mind az expatrióta, mind a partnere számára, körülbelül az első 1-2 hónap tájékán. Azonban ez a sokkhelyzet általában az expatriótának – akit a napi munkája és a teljesítendő feladatok lekötnek – nem olyan mély, mint a partnerének, akinek jellemzően ebben az időszakban még nincs munkája, és ő az, aki megküzd a napi nehézségekkel is. Amennyiben sikerül megbirkózniuk ezzel az első 4-5 hónappal, akkor a közérzet beállhat egy normál szintre, amely alatta van ugyan a kezdeti, „majdnem mézeshetek” állapotnak, de lehetővé teszi a kinttartózkodást.

Mi történik, ha az expatrióta tovább marad?

A további kintmaradásnak számos oka lehet. Maga az expatrióta akar maradni, mert megkedvelte az országot és a munkakörülményeket (esetleg házastársat talált ott magának), vagy nem tudnak a számára a küldő országban újabb munkakört felajánlani, vagy a cég szeretné, ha maradna még továbbra is. Az utóbbi esetet kivéve jellemzően nem tarthatja meg az expatrióta az „expat csomagot” a továbbiakban. Egy átmeneti időszakban (ez éveket is jelenthet) folyamatosan

megvonhatják tőle az expat elemeket, és átállíthatják a helyi fizetési struktúrára, sőt a nemzetközi gyakorlat szerint minden negyedik esetben – átmenet nélkül – azonnal megtörténik a váltás a helyi struktúrára. Ezt a jelenséget hívják lokalizációnak.

Mire lehet számítani a megbízatás lejárta után?

A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy általában nincs garancia, annyit tudnak ígérni a munkáltatók (minden negyedik esetben), hogy alkalmazzák majd a hazatérő munkavállalót, néhányan valamilyen hasonló szintű munkakört ígérnek. Az expatrióták között általában magasabb a fluktuáció, mint a többi munkavállaló esetében, a gyakorlat azt mutatja, hogy kb. minden második expatrióta elhagyja a cégét a kiküldetés ideje alatt vagy a hazautazást követő második éven belül.

Mindezen nehézségek és bizonytalanság ellenére érdemes-e külföldön munkát vállalni?

Alapvetően igen, ugyanis a munka során olyan képességek sajátíthatók el, amelyekre hazai környezetben nincs lehetőség, és a külföldi környezetben szerzett tapasztalat katalizátorként hat az egyén fejlődésére.

1995-ben szerzett közgazdász diplomát, majd 2000-ben humánmenedzser szakközgazdász másoddiplomát. 1995-ben pályakezdőként helyezkedett el a MOL Nyrt.-nél, ahol az első években HR-generalistaként dolgozott a nagykereskedelem és a kiskereskedelem HR-partnereként, ez idő alatt nagy tapasztalatot szerzett szervezet- és munkakör-specifikus kiválasztási módszerek kidolgozásában és alkalmazásában: interjúk, tesztek, értékelő központok (Assessment Center). Nemzetközi háttérismeretekkel is rendelkezik, több ízben közreműködött a külföldi leányvállalatok munkatársainak kiválasztásában. 2001–2002-ben részt vett a cég SAP-bevezetési projektjében, ahol a változáskezelési teamet vezette. Ezt követően kompenzációs szakértőként dolgozott, részt vett az ösztönzési rendszerek fejlesztésében, valamint a kollektív szerződéses tárgyalások előkészítésében és lebonyolításában. 2004-ben ismét HR-generalistaként folytatta pályafutását, az egyik 100%-os MOL-tulajdonú leányvállalatnál, amelynek tevékenysége a közép-kelet-európai régió több országára is kiterjedt. 2005 tavasza óta HR-partnervezetőként felel a MOL-csoport nemzetközi foglalkoztatási rendszeréért, és az expatrióták, valamint a cég felsővezetői számára nyújt HR-partneri szolgáltatásokat. Publikációi több ízben jelentek meg munkaerő-kiválasztás és kompenzációs témában (Munkaügyi Szemle, Emberi erőforrás menedzsment hírlevél, Start Állások kézikönyve, HR – emberierőforrás-menedzsment felsőfokon). Szakmai tapasztalatait előadás keretében hazai és nemzetközi fórumokon osztotta meg a szakma képviselőivel. Angolul, oroszul és spanyolul beszél.

Róka Judit

*humánmenedzser szakközgazdász,
MOL Nyrt., HR-partnervezető*

Felhasznált irodalom:

– *Global Relocation Services, 2005. Survey report*
– *Pan-European Expatriate Management Forum, 2006. május 18-19. Bécs*