

podaż / popyt

Pracownicy bez granic 2008 r.

Raport ekspercki Manpower

Spis treści

Wstęp	1
Praca w toku	3
Pracownicy w ruchu: kto się przemieszcza i dlaczego?	8
Przyciąganie talentów z daleka: wyzwania przed pracodawcami	16
Podsumowanie	22

Wstęp

Dzisiejszy globalny rynek pracowników, jak nigdy przedtem jest w ciągłym ruchu. Jednakże, większość pracodawców i rządów jest daleka od zrozumienia złożonej kwestii mobilności talentów oraz jej znaczącej roli dla niedoborów talentów, które są bolączką dzisiejszych światowych rynków pracy.

Mobilność talentów jest coraz bardziej znaczącym aspektem rzeczywistości zarządzania, dla którego granice przestają istnieć. Wśród społeczeństw rośnie chęć i zdolność do znajdowania zatrudnienia z dala od domu, niezależnie od tego, czy chodzi o filipińskich elektryków pracujących w zachodniej Australii czy o hinduskich inżynierów petrochemicznych pracujących w Zatoce Arabskiej. We współczesnym świecie, liczba osób pracujących poza ojczyzną jest największa w historii.

Poza międzynarodową mobilnością talentów, zaobserwować można równie ważne zjawisko - migrację wewnątrz krajów. Chiny borykają się z problemem napływu ludności z biedniejszych zachodnich prowincji kraju do rozwijających się centrów komercyjnych na wschodnim wybrzeżu, w poszukiwaniu lepszej pracy¹. Natomiast w Japonii, ogromna część ludności przenosi się do miast, co stanowi duże zagrożenie dla stabilności sektora rolniczego. W Norwegii pustoszeje rolnicza północ kraju, a w Meksyku południe kraju doświadcza ogromnych niedoborów talentów na rzecz przemysłowej północy.

Zjawisko to jest niezwykle złożone. Nie mamy tu do czynienia z jednorazową, jednokierunkową migracją z przeszłości. Talenty idą tam, gdzie jest na nie zapotrzebowanie, a ci, którzy chcą wrócić, w każdej chwili mogą to zrobić. Praca również się przemieszcza, ponieważ biznesy lokalizowane są blisko nowych rynków i źródeł podaży. Ogromna jest też mobilność pieniędzy, włączając w to przekazy pieniężne, które pracujący emigranci wysyłają swoim rodzinom do ojczyństw krajów. Staje się to niewidoczną „ścieżką”, którą kroczyli do nowego miejsca pracy. Te transfery zarobków stanowią teraz narodową, poboczną gospodarkę, od której zależą produkty brutto poszczególnych krajów.

Jednocześnie, gospodarki tych krajów nie są stabilne, ale i tak wiele organizacji i pracowników zachowuje się tak, jakby było inaczej. Aby podać jeden przykład: pracownicy branży motoryzacyjnej w okręgu amerykańskiego przemysłu samochodowego w Detroit muszą zmierzyć się z faktem, że zapotrzebowanie na ich umiejętności w tym regionie słabnie, co zmusza ich do podjęcia decyzji odnośnie zmiany rodzaju pracy lub przeprowadzki do miejsc, gdzie jest zapotrzebowanie na ich umiejętności.

Na wszelkie aspekty mobilności talentów cieniem kładzie się polityka rządów, przejawiająca się działaniami ograniczającymi imigrację, zamknięciem granic, inwestycjami zagranicznymi, inicjatywami edukacyjnymi, zachętami do rozwoju regionalnego i wieloma innymi. Polityka rządów wobec spraw emigracji od dawna wywoływała silne emocje u wyborców, ale dziś, wraz z powstaniem tzw. idei „nowego nacjonalizmu” istnieje prawdziwy powód do obaw. Idea ta wiąże się z politycznym wahaniem, często bardziej jednak zmierzającym ku zapobieganiu imigracji niż jej strategicznemu zarządzaniu w celu wyciągnięcia korzyści dla rynku pracy.

Niniejszy raport jest kolejnym krokiem Manpower w ciągłym dążeniu do naświetlenia złożoności aspektu dzisiejszej siły roboczej oraz do tego, aby pomóc organizacjom myśleć w kategoriach dynamicznej i długoterminowej podaży i popytu na zasoby ludzkie – wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych pracowników. Raport ten nadaje formę zakresowi, skali i czystej ulotności mobilności ludzkiej w związku ze zmianą pracy. Badamy, jakie wyzwania i możliwości stawia przed ludźmi ta mobilność oraz wskazujemy na ciągłą, alarmującą wszechobecną eksploatację pracowników. Sprawdzamy, w jaki sposób pracodawcy reagują na płynność talentów, zauważamy przykłady sporadycznych sukcesów i co musi wkrótce się wydarzyć (zarówno na poziomie firm jak i rządów), jeżeli mobilność talentów

stanie się głównym komponentem przemysłanej przyszłościowej strategii biznesowej i polityki gospodarczej.

Przygotowując ten raport, należało wziąć pod uwagę dwa aspekty. Istnieją dwie kategorie pracowników: pracownicy fizyczni i pracownicy umysłowi. Obie grupy różnią się pod względem aspiracji i modelu mobilności. Jest też podział na pracowników wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych. Pracownicy wykwalifikowani czerpią korzyści ze stabilnego zapotrzebowania rynku na ich umiejętności, a pracownicy niewykwalifikowani zmagają się z dostaniem się na rynek. Istnieją dwa rodzaje granic: granice międzynarodowe, ale też granice wewnątrz kraju, które mają wpływ na ruchy ludności. Są też dwie całkowicie przeciwstawne siły, mające wpływ na politykę rządów w kwestii migracji: z jednej strony globalizacja, a z drugiej, narodowa suwerenność.

Wiele badań Manpower dotyczących modeli zatrudnienia również wykazało dwoistość reakcji rządów i pracodawców: z jednej strony reakcje taktyczne, reaktywne i ogólnie defensywne, a z drugiej holistyczne, realistyczne, oparte na faktach i silnie zogniskowane wokół przyszłej podaży i popytu na zasoby ludzkie. Naszym życzeniem jest, by ten raport zachęcał raczej do tego drugiego typu reakcji.

Praca w toku

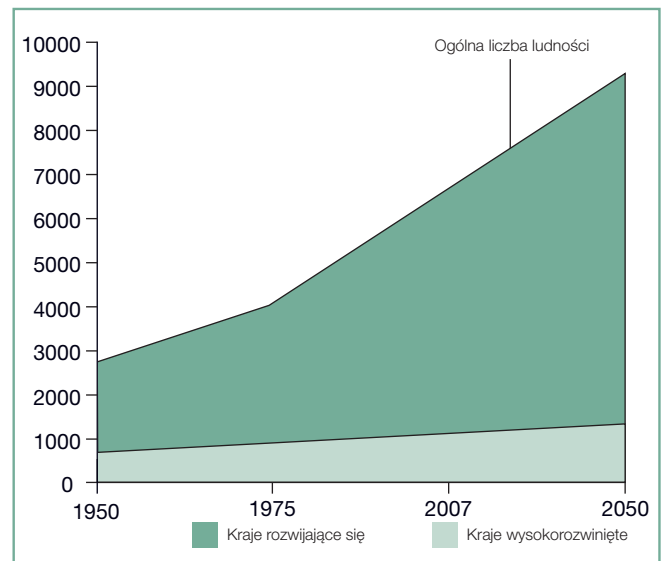
Biada pracodawcy, który próbuje założyć *call center* w Bangladeszu, gdzie nierzadko zdarza się, że pracownik wychodzi na lunch, idzie na rozmowę kwalifikacyjną w innym przedsiębiorstwie, przyjmuje inną pracę z wyższym wynagrodzeniem i nie informuje nawet o tym swojego byłego pracodawcy. Chwila refleksji należy się irlandzkim menadżerom zakładów mięsnych, którzy tracą wykwalifikowanych słowackich rzeźników na rzecz konkurencji w Norwegii. Współczucia wymaga firma z branży rozrywkowej w Zatoce Perskiej, która nie dotrzymuje terminów kluczowych projektów gdyż nie może zatrudnić wykwalifikowanych inżynierów ekspatriantów ani menedżerów projektu, których do tej pory miała pod dostatkiem. Przepelnieni są troską i obawami przedstawiciele władz i pracodawcy w Veracruz, południowej prowincji Meksyku, widząc jak ich najlepsi pracownicy odchodzą w poszukiwaniu atrakcyjnego zatrudnienia w tzw. *maquiladora* (fabryki, zakłady przemysłowe) w północnych prowincjach.

Powyższe przykłady i wiele innych im podobnych, są namacalnym dowodem globalnych zmian w dostępności siły roboczej na szeroką skalę; zmian, które przyspieszają i na które niewiele rządów i pracodawców jest w pełni przygotowanych. Faktycznie, jest wielka rozbieżność między tym, gdzie istnieje zapotrzebowanie na siłę roboczą, a tym, gdzie jest ona dostępna.

Jeszcze do niedawna, główną kwestią było poszukiwanie pracy przez pracowników, teraz jest zupełnie inaczej, gdyż poszukiwani są pracownicy do zapelnienia wakatów. Siłą napędową mobilności talentów na świecie są wszechobecne zmiany demograficzne, w szczególności duża różnica między przyrostem naturalnym w krajach wysokorozwiniętych i w krajach rozwijających się. Według ONZ, populacja na świecie licząca obecnie 6,5 miliarda ludności oraz 9,1 miliarda w 2050 roku, wzrośnie o 2,6 miliarda w ciągu najbliższych 40-tu lat (patrz: Rys. 1). Niemal cały ten wzrost będzie miał miejsce w mniej rozwiniętych regionach. Szacuje się, że populacja, która liczy 5,3 miliarda, w 2050 r. osiągnie 7,8 miliarda. Inaczej wyglądać będzie sytuacja w bardziej rozwiniętych regionach, gdzie liczba populacji pozostanie właściwie niezmienna na poziomie 1,2 miliarda². Populacja w krajach rozwijających się rośnie niemal sześć razy szybciej niż w krajach wysokorozwiniętych.

Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji (International Organization of Migration) wskazuje na fakt, że zmiany demograficzne wpływają na międzynarodową migrację na dwa sposoby. Gwałtowny wzrost populacji w połączeniu z problemami gospodarczymi skłania ludzi ku wyjazdom, a kurcząca się i starzejąca populacja zmuszają kraje do przyjmowania imigrantów. Na przykład, szacuje się, że populacja Włoch skurczy się z obecnej liczby 57 milionów do 41 milionów do roku 2050. Podobnie, populacja Japonii zmaleje z liczby 127 milionów do 105 milionów w 2080 roku. Ludność Japonii starzeje się tak gwałtownie, że kraj musi importować 70% żywności, gdyż niewielu młodych Japończyków decyduje się na mieszkanie w rolniczych regionach kraju oraz ponieważ Japonia dosyć silnie opiera się migracji wewnętrznej³.

Rys. 1: Wzrost populacji na świecie w latach 1950-2050 (liczony w milionach)



Źródło: ONZ, prognozy dotyczące liczby ludności na świecie, 2006 Revision

Migracja postrzegana jest jako jedna z globalnych decydujących kwestii wczesnych lat XXI wieku. Ponad 190 milionów ludzi żyje poza swoimi ojczyznami, co stanowi około trzy procent światowej populacji. W przybliżeniu, jedna na 35 osób na świecie jest migrantem, a ich liczba rośnie o prawie trzy procent w skali roku⁴.

Talenty są też niezwykle mobilne wewnątrz kraju. Łatwo ten fakt przeoczyć, a ma on zasadnicze znaczenie dla pracodawców i lokalnych władz. Chiny stoją przed zauważalnym wyzwaniem, jakie dla chińskiego rządu stanowi powstrzymanie fali migracji z prowincji z głębi kraju do wschodnich rozwijających się miast takich jak Szanghaj. Szacuje się, że populacja miejska w Indiach wzrośnie z liczby stanowiącej około jedną czwartą populacji na świecie w połowie lat 90. XX wieku, do liczby stanowiącej jedną trzecią światowej populacji do roku 2010⁵. Według danych z badania Atlas Van Lines 2007 „Modele Migracji”, nawet Amerykanie migrują wciąż na zachód i opuszczają przemysłowe stany na Środkowym Zachodzie kraju.

Inne raporty wskazują, że ponad 40 milionów Amerykanów zmieniło w zeszłym roku miejsce zamieszkania, a do roku 2025, trzy czwarte wszystkich mieszkańców Stanów Zjednoczonych będzie mieszkać na wybrzeżach. Jest to ogromna zmiana, szczególnie dla wysokorozwiniętego kraju⁶.

Do mobilności talentów przykłada się też zmiana w wymaganiach pracy. W Indiach, wielkie programy infrastruktury, szacowane na ponad 60 miliardów dolarów rocznie, przez kolejnych sześć lat, nadwyrężą krajową podaż wykwalifikowanych i nie w pełni wykwalifikowanych pracowników budowlanych⁷. Wiele krajów w Zatoce Arabskiej od lat inwestuje znaczące środki w projekty przemysłowe, komercyjne i branży rozrywkowej na szeroką skalę oraz w konieczną dla nich infrastrukturę. Z powodu braku wykwalifikowanych zasobów ludzkich, jak i pracowników fizycznych do tych projektów, przyciąga się ogromną liczbę specjalistów z krajów wysokorozwiniętych, ale też z Indii, kierowców ze Sri Lanki, pracowników ochrony z Nepalu oraz pielęgniarki z Filipin. Manpower wraz z Ministerstwem Pracy Zjednoczonych Emiratów Arabskich, szacuje, że przy założonym przez rząd tempie rozwoju regionu, Emiraty będą musiały corocznie przez okres następnych 20 lat, zachęcać do przyjazdu do Dubaju około 100 000 pracowników.

W szczególności brakuje pracowników fizycznych. Zaskoczeni są tym ustawodawcy, którzy przez lata starali się zwiększyć liczbę młodych uczęszczających na studia wyższe, by stali się oni pracownikami umysłowymi. Jednakże ostatnie odkrycia wykazują niedobór pracowników fizycznych na szeroką skalę.

Kilka lat temu, gazety w Wielkiej Brytanii pisały o zaskoczeniu społeczeństwa faktem, że firmy autobusowe ściągnęły do kraju setki polskich kierowców, by prowadzili kultowe tzw. *double-deckery*.

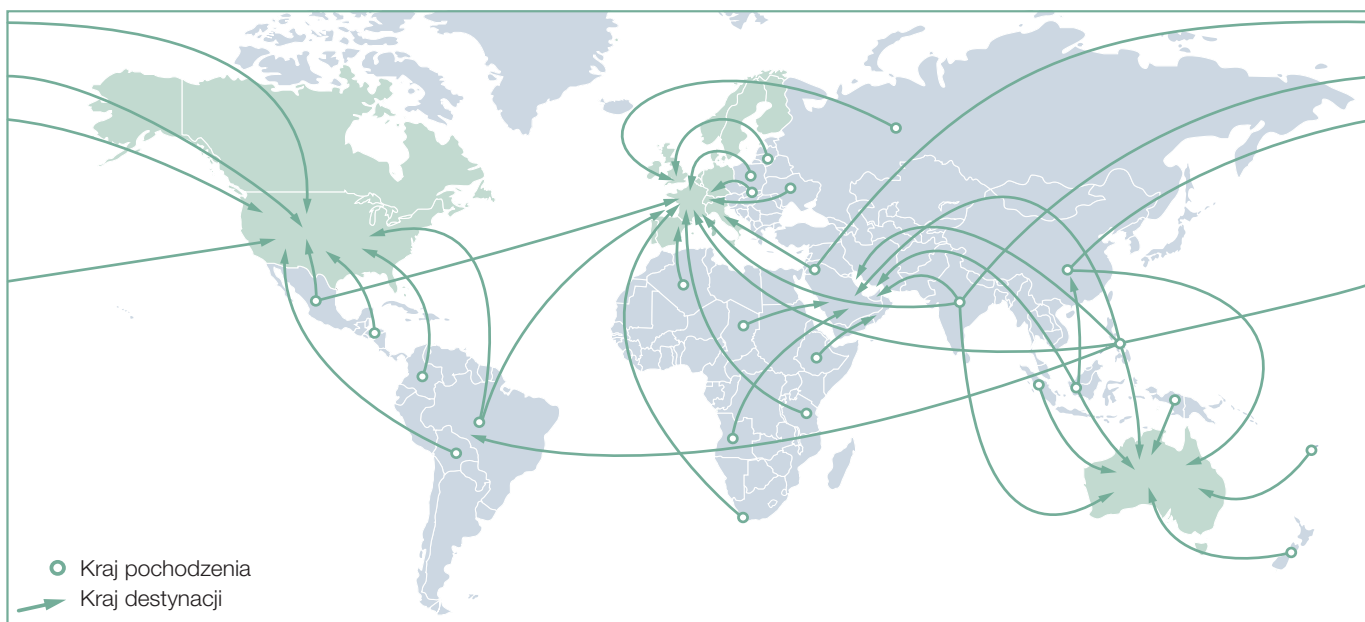
Lata niedoinwestowania w rynki zawodowe obecnie odbijają się na krajach Zachodu takich jak Norwegia, gdzie rzeźnicy, kierowcy, szefowie kuchni, hydraulicy, elektrycy i spawacze to niezwykle poszukiwani pracownicy. Konsekwencje tych niedoborów talentów przekładają się na interesujące zmiany, np. jak w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii w czasie II Wojny Światowej, wiele Litwinek zajmuje się układaniem cegieł i innymi pracami budowlanymi, które wcześniej wykonywali mężczyźni, teraz pracujący zagranicą. Niedobory talentów w danym kraju przyspieszają falę migracji z kraju sąsiadującego.

Ponad 190 milionów ludzi żyje poza swoimi ojczyznami, co stanowi około trzy procent światowej populacji. W przybliżeniu, jedna na 35 osób na świecie jest migrantem, a ich liczba rośnie o prawie trzy procent w skali roku.

Zdecydowana większość mobilnych pracowników przenosi się w poszukiwaniu lepszych możliwości finansowych przeprowadzając się do zamożnych społeczeństw, gdzie za tę samą pracę czeka ich lepsza płaca lub przeprowadzając się do miejsc, gdzie jest więcej możliwości zatrudnienia dla osób o konkretnych kwalifikacjach, lub też przeprowadzając się do miejsc, gdzie są większe niedobory osób o danych kwalifikacjach, a dzięki prawom popytu i podaży mogą otrzymać znacznie większe wynagrodzenie. Zdecydowanie mniej jest osób przekraczających granicę i dostępnych na rynku pracy, które przeprowadzają się ze względu na trudne okoliczności takie jak wojna czy susza lub są zmuszani do tego przez wyzyskujących ich ludzi.

Istnieją też inne czynniki przyspieszające mobilność pracowników. Ogólnie obowiązującą zasadą jest fakt, że globalizacja potęguje globalizację. Coraz więcej ludzi dowiaduje się o innych kulturach i coraz więcej osób wyjeżdża w dalekie podróże w celach wypoczynkowych,

Rys. 2: Główne modele migracji pracowników



Mapa ta pokazuje uproszczony model najbardziej popularnych krajów docelowych pracowników. Najczęściej spotykane modele migracji pracowników, zawierają migracje do krajów wysokorozwiniętych gospodarek takich jak USA, Zachodnia Europa i Australia. Jednakże, inne rozwinięte i rozwijające się rynki, również przyciągają wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych pracowników. Są to kraje Zatoki Arabskiej i Chiny.

Źródło: OECD oraz Departament Ludnościowy ONZ.

ale również w celu znalezienia zatrudnienia. Język angielski jest coraz bardziej powszechny.

W Chinach na przykład, powstaje coraz więcej programów nauki angielskiego tak, aby menadżerowie i pracownicy mający kontakt z klientem dobrze znali dominujący język świata biznesu.

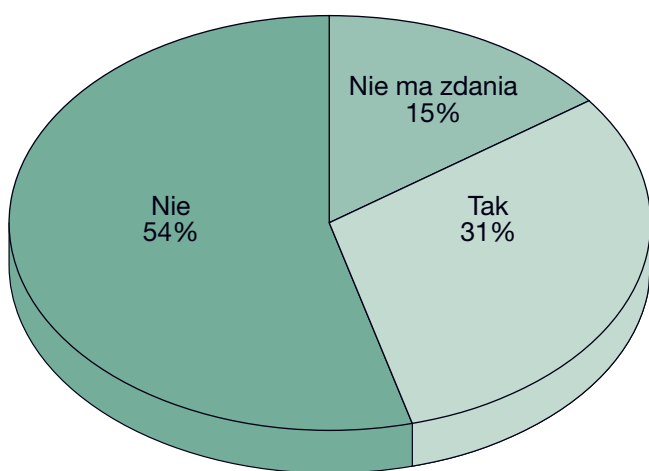
Jednocześnie, pracownicy mają znacznie lepszy dostęp do informacji za pośrednictwem internetu, szczególnie zaś do ofert pracy oraz innych narzędzi online, które ułatwiają podjęcie nowego zatrudnienia. Co więcej, rozpowszechnienie się telefonii komórkowej oraz ostry spadek kosztów połączeń sprawił, że pracownicy mogą utrzymywać towarzyskie kontakty z osobami, które pozostały w ich ojczystych krajach jak i z innymi emigrantami tej samej narodowości żyjącymi w pobliżu. Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji określa tę rodzącą się transparentną sieć kontaktów mianem „międzynarodowej przestrzeni migracji”. W tej przestrzeni, której działanie umożliwia postęp transportu i technologii komunikacji, informacje, umiejętności i przekazy zarobków migrantów przepływają równie swobodnie jak pracownicy.

Nie dziwi fakt, że tak dynamiczny przepływ pracy wzbudził obawy co do pracujących obcokrajowców

w ogóle. Organizacje obserwujące trendy migracyjne takie jak Migrationwatch UK lub NumbersUSA, podnoszą alarm⁸. Obecny prezydent Francji wygrał wybory w 2007 r. częściowo dzięki swojemu zdecydowanemu stanowisku w sprawie imigracji i pragnie on wprowadzić większą integrację, więcej kursów językowych i obostrzenia przepisów dotyczących ponownego scalenia rodzin⁹. W Stanach Zjednoczonych jest to temat szczególnie drażliwy. Poruszone zostały kwestie bezpieczeństwa narodowego wraz z argumentem ścisłej kontroli nielegalnej imigracji oraz zmniejszenia ilości wydawanych pozwoleń na pracę, wbrew protestom grup biznesowych, które chcą mieć większy dostęp do wykwalifikowanych pracowników spoza kraju. Również Japonia znana jest ze swojego nieugiętego stosunku do wniosków wizowych, co prowadzi do tego, że przedsiębiorstwa znajdują alternatywne rozwiązania do możliwości zatrudniania pracowników spoza kraju. „Niestety, dyskusja [na temat imigracji] jest często z góry skazana na populistyczne i negatywne konotacje, co może powstrzymać wprowadzenie rozsądnych i wyważonych przepisów imigracyjnych” zauważyła Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji¹⁰.

Ważną różnicą w stosunku do wcześniejszych fal emigracji jest fakt, że wyjazd pracowników niekoniecznie jest już jednorazowy i w jedną stronę (patrz: Rys. 2). Od samego trendu nie ma jednak odwrotu. Już w chwili obecnej, w dużej mierze, wiele gospodarek krajowych i ich produkt krajowy brutto zależy od przekazywania zarobków migrantów wysyłanych do ojczyzny z zagranicy. Ponadto, wielu pracowników decyduje się osiedlić i założyć rodziny w nowych krajach, które stają się dla nich domem.

Rys. 3: Pracodawcy obawiający się utraty narodowych talentów



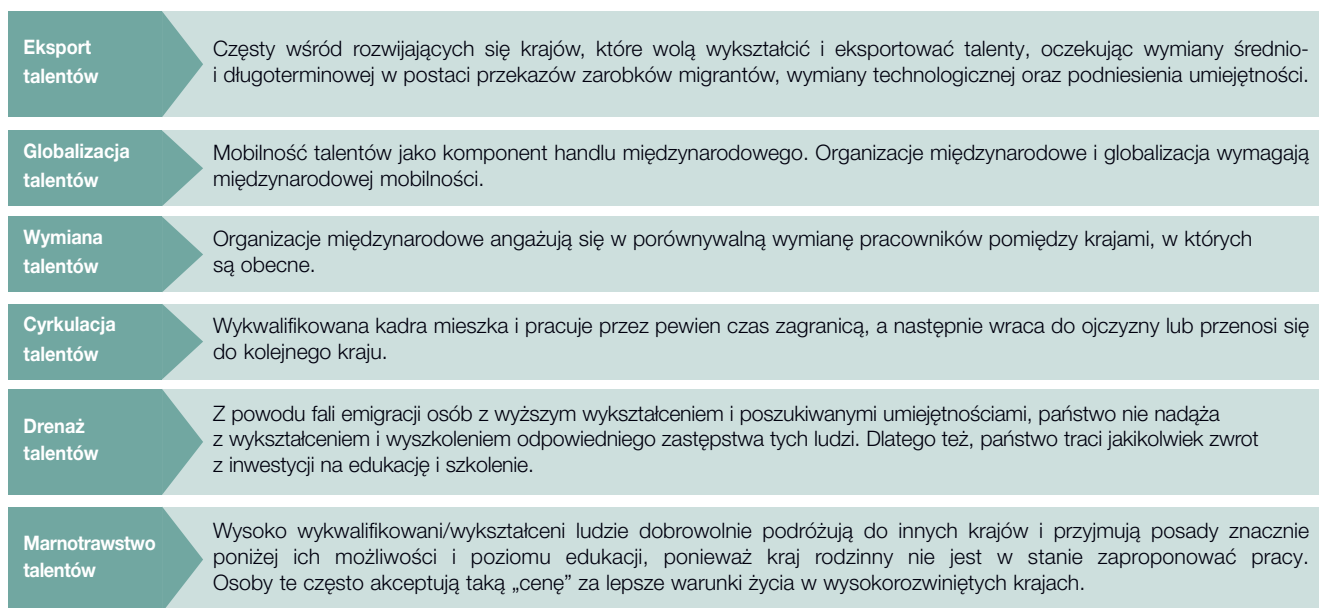
Źródło: Manpower Inc., Badnie Pracownicy bez granic, 2008

Taka sytuacja miała miejsce w przypadku programów Gastarbeiter, zapoczątkowanych przez Niemcy w latach 50. i 60. XX wieku, gdy to obustronne umowy z Włochami, Grecją, Jugosławią i Turcją otworzyły drzwi dziesiątkom tysięcy imigrantów.

W jaki sposób zatem powinni na tę mobilność reagować pracodawcy? Wielu z nich postrzega ją jako możliwość cięcia kosztów i zwiększenia różnorodności umiejętności zatrudnianych przez nich pracowników. Inni widzą w niej zagrożenie dla utrzymania przez nich najlepszych talentów (patrz: Rys. 3). Oczywiście, pracodawcy mają ograniczoną kontrolę nad czynnikami decydującymi, gdzie pracują pracownicy i dlaczego.

Niektórzy pracodawcy czerpią korzyści dzięki dalekowzroczności rządów opierających się na faktach, które szczegółowo planują strategię narodowych talentów. Inni zderzają się z krótkowzroczą polityką imigracyjną rządu, która sprawia, że otrzymanie zgody na pracę jest wyjątkowo czasochłonne – do tego stopnia, że wielu świetnych kandydatów zagranicznych decyduje się na pracę w innym kraju. Mobilność talentów jest więc jednocześnie produktem i przyczyną niełatwej mieszanki bezrobocia i niedoborów talentów.

Rys. 4: Dynamika mobilności talentów



Źródło: Manpower Latin American Mobility Study, 2007

Sprawia to, że rządy stają przed wyzwaniami o takiej skali i zakresie, z jakimi nigdy wcześniej nie miały do czynienia. Ale mobilność stwarza też rządów trudne do wyobrażenia i wdrożenia możliwości¹¹.

Przed dalszymi rozważaniami, należy zauważyć, że mobilność talentów to migracja, ale też coś poza zwykłym konceptem ruchu, coś wymagającego nowej taksonomii, która pozwoli na zrozumienie tego fenomenu we wszelkich jego wymiarach (patrz: Rys. 4). Na negatywnym krańcu spektrum mobilności talentów jest „marnotrawstwo talentów” oraz „drenaż talentów”.

Marnotrawstwo talentów występuje, gdy wysoko wykwalifikowani/wykształceni ludzie dobrowolnie podróżują do innych krajów i przyjmują posady znacznie poniżej ich możliwości i poziomu edukacji. Osoby te często akceptują taką „cenę” za lepsze warunki życia w wysokorozwiniętych krajach.

Drenaż talentów występuje, gdy z powodu fali emigracji osób z wyższym wykształceniem i poszukiwanymi umiejętnościami, państwo nie nadąża z wykształceniem i wyszkoleniem odpowiedniego zastępstwa tych ludzi. Dlatego też, państwo traci możliwość jakiegokolwiek zwrotu z inwestycji na edukację i szkolenie.

Cyrkulacja talentów występuje, gdy wykwalifikowana kadra mieszka i pracuje przez pewien okres czasu zagranicą, a następnie wraca do ojczyzny lub przenosi się do kolejnego kraju. Sytuacja ta może być korzystna zarówno dla ojczyzny pracownika, jak i dla kraju destynacji, ponieważ oba te kraje przez pewien czas korzystają z zaangażowania pracownika.

Wymiana talentów występuje, gdy napływ i odpływ talentów w danym kraju jest dość wyrównany, a pracownicy przekraczają granice w obu kierunkach mniej więcej w równym stopniu, co stanowi korzyść dla rynku pracy i dla pracowników. Niektóre kraje Unii Europejskiej, które cieszą się prawem otwartego rynku pracy między państwami członkowskimi UE wspierają ideę wymiany talentów.

Globalizacja talentów jest efektem handlu międzynarodowego i strategii progresywnych wielonarodowych korporacji. Nieodłącznym elementem globalizacji jest znacząca mobilność ludzi do pracy, ale też pracy do ludzi. Dzieje się tak, gdyż wielonarodowe organizacje próbują dopasować swoje biznesy tak, by były bliżej najlepszych rynków konsumenckich

lub aby znaleźć mniej kosztowne talenty i zmniejszyć cenę, by być bardziej konkurencyjnymi. Jednocześnie, ludzie przenoszą się tam, gdzie dostępne są najlepsze możliwości zatrudnienia i kariery, co tylko umacnia efekt globalizacji talentów.

Eksport talentów częsty wśród rozwijających się krajów, które wolą wykształcić i eksportować talenty, oczekując wymiany średnio- i długoterminowej w postaci przekazywania zarobków migrantów, wysyłanych do rodzin w ojczyźnie, a które mają wkład w utrzymanie produktu krajowego brutto.

Kontynuuum, prowadzące od marnotrawstwa talentów do ich eksportu zapewnia wytyczne do analizy, na czym narodowe gospodarki zyskują, a na czym tracą w obecnej rywalizacji o talenty oraz do analizy konkretnych przyszłych wyzwań stojących przed krajami rozwijającymi się, w szczególności, że niedobory talentów zaostrzają rywalizację o nie.

Ostatnie badanie Manpower wykazało, że 31 procent pracodawców obawia się utraty narodowych talentów na rzecz innych krajów.

Pracownicy w ruchu: kto się przemieszcza i dlaczego?

Coraz bardziej mobilna siła robocza ma różne oblicza. Różnego rodzaju pracownicy przemieszczają się: jamajscy pracownicy rolni każdego roku zmierzają do Massachusetts w USA, indyjscy pracownicy budowlani do Dubaju, litewscy kamieniarze do Irlandii Północnej i Wielkiej Brytanii, a brytyjscy kontrolerzy finansowi do Szanghaju, gdzie obecnie pracuje 40 000 cudzoziemców¹².

Wymieszanie umiejętności jest rzeczywiście ogromne. Na wyższym krańcu spectrum znajdują się specjaliści i menadżerowie, których mobilność tworzy rodzaj wewnętrznego rynku pracy w międzynarodowych organizacjach. Międzynarodowa Organizacja Pracy (International Labour Organisation) określa tych pracowników mianem „osoby przeniesionej wewnątrz przedsiębiorstwa” i zauważa, że pracownicy ci są obecni w najbardziej dynamicznych centrach komercyjnych świata, gdzie wymieniają towary, fundusze finansowe, procesy biznesowe i menadżerski *know-how*¹³. „Trzech na czterech pracowników przeniesionych wewnątrz przedsiębiorstwa przenosi się z jednego zamożnego kraju do drugiego, w szczególności przez Atlantyk, podczas gdy reszta pracowników przenosi się głównie z lub do jednego z najlepszych nowo uprzemysłowionych krajów w Azji Wschodniej lub Ameryce Południowej” podaje Międzynarodowa Organizacja Pracy.

Metody przeniesienia specjalistów nie ograniczają się jedynie do umów ekspatriantów trwających kilka lat. Mogą to być również zlecenia krótkoterminowe lub dojeżdżanie przez granicę (patrz: Rys 5). Oprócz „transferów wewnątrz korporacji” istnieją też sytuacje, gdy pracownik nadal pozostaje u tego samego pracodawcy, ale szuka niezależnie międzynarodowych możliwości.

Niedobór wykwalifikowanych pracowników fizycznych spowodował wzrost wynagrodzeń tych pracowników i może on wynosić całościowo więcej niż wynagrodzenia pracowników umysłowych. Niedobory talentów zastrzone przez podwyżki pensji, zapoczątkowały dużą mobilność wykwalifikowanych rzemieślników. Przed kryzysem na rynku nieruchomości, meksykańscy stolarze i gipsiarze byli w stanie znaleźć zatrudnienie niemal

Rys. 5: Strategie mobilności

Dojeżdżanie	Okresowe dojeżdżanie do głównego biura lub między biurami w kilku krajach.
Krótkoterminowe zlecenie	Zlecenie pracy w danym kraju na określony z góry okres czasu, zazwyczaj krótszy niż 12 miesięcy, z powodów szkoleniowych lub wymiany kompetencji.
Międzynarodowe przeniesienie, z otrzymaniem statusu lokalnego pracownika	Gdy firma promuje lub zezwala na przeniesienie talentów z jednego kraju do drugiego, zatrudniając pracownika w lokalnym biurze.
Ekspatriacja	Pracownik na szczeblu menadżerskim posiadający integralną wizję biznesu danej organizacji. Zlecenie takie może trwać kilka lat i może oznaczać objęcie odpowiedzialności za lokalne/regionalne operacje firmy lub za szkolenie kadry zarządzającej w kraju destynacji.

Źródło: Manpower Latin American Mobility Study, 2007

Rys. 6: Zapotrzebowanie na talenty z innych krajów

10 najbardziej poszukiwanych przez pracodawców zawodów do objęcia przez obcokrajowców, w 27 krajach i terytoriach, na których przeprowadzono badanie	
1	Pracownicy fizyczni
2	Inżynierowie
3	Pracownicy produkcji
4	Technicy
5	Informatycy i specjaliści IT
6	Przedstawiciele handlowi
7	Asystenci administracji/ osobiści asytenci
8	Konsultanci ds. Obsługi Klienta
9	Kadra zarządzająca najwyższego szczebla
10	Pracownicy Księgowości i Finansów

Źródło: Manpower Inc., Badanie Mobilność zawodowa, 2008

wszędzie w USA. Natomiast „polski hydraulik” stał się drażliwym symbolem taniej siły roboczej we Francji kilka lat temu oraz „przedstawicielem” wielu pracowitych wschodnioeuropejskich kamieniarzy, murarzy, elektryków i innych rzemieślników, którzy zapełnili braki talentów w Wielkiej Brytanii¹⁴.

Nadal mamy do czynienia z silną mobilnością nisko wykwalifikowanej siły roboczej – ogólnie mniej wykształconej (lub niewykształconej) oraz czasem zwolnionej z poprzednich miejsc pracy. Faktycznie, pracownicy fizyczni są największą kategorią, w której

zatrudnia się cudzoziemców, jak podaje ostatnie badanie Manpower *Mobilność zawodowa* (patrz: Rys. 6).

Dane wskazują, że cudzoziemcy najczęściej zatrudniani są jako pracownicy fizyczni w Belgii, Francji, Hiszpanii, Japonii, Kanadzie, Singapurze i Wielkiej Brytanii. Natomiast w Australii, Austrii, Indiach, Holandii, Niemczech, Norwegii, Nowej Zelandii, Szwajcarii, Szwecji, na Tajwanie, w USA i we Włoszech znajdują się w pierwszej dziesiątce. Wziąwszy pod uwagę rolę płci w tradycyjnym rozumieniu (szczególnie regionach mało rozwiniętych), łatwo byłoby pokusić się o założenie, że mężczyźni znacznie częściej przemieszczają się niż kobiety. Wcale tak nie jest. Ogólna migracja do krajów przynależących do OECD jest zrównoważona pod względem płci, gdyż 51 procent migrantów to kobiety. Interesujące, że dane wskazują, iż porównując wykwalifikowanych pracowników obu płci wynika, że kobiety częściej emigrują¹⁵. Badania przeprowadzone przez Manpower potwierdzają podobny trend. Ponad 60 procent respondentek w badaniu Manpower z 2008 roku *Mobilność zawodowa* powiedziało, że wzięłoby pod uwagę przeprowadzkę z powodu pracy. Proporcja kobiet jest szczególnie widoczna wśród migrantów z Ameryki Łacińskiej. Mężczyźni natomiast, są bardziej liczną grupą wśród imigrantów z Afryki w niemal wszystkich krajach OECD (z wyjątkiem Portugalii i Wielkiej Brytanii)¹⁶.

Wiele krajów jest zarówno punktem wyjściowym i destynacją migrantów. Kanada, przez wiele lat będąca celem migrantów, wysłała ogromną liczbę wysoko wykwalifikowanych specjalistów do USA, wielu z nich to kadra menadżerska wysokiego szczebla¹⁷. Podobne trendy dominują w Azji: Tajlandia otrzymuje wielu niewykwalifikowanych imigrantów z Myanmaru, Kambodży i Laosu, ale też wysłała własnych ludzi do innych krajów włączając Izrael, Japonię i Tajwan. Według OECD, kraje które wysyłają największą ilość ekspatriantów to Meksyk, kraje byłego ZSRR, Wielka Brytania, Niemcy, była Jugosławia, Włochy, Polska, Turcja, Indie i Filipiny (patrz: Rys. 7). Obecność Niemiec na tej liście może być zaskakująca, jednak po rozważeniu takich elementów jak wysokie podatki, dość niskie pensje i nieelastyczne warunki zatrudnienia, fakt ten przestaje dziwić. Z powyższych powodów 144 815 obywateli Niemiec opuściło kraj w 2005 roku. Był to pierwszy rok od 1968, gdy więcej Niemców opuściło kraj niż do niego powróciło¹⁸.

Wskaźnik oceniający politykę migracji pracy

Wiodące globalne przedsiębiorstwa współpracują z Międzynarodową Organizacją ds. Migracji (International Organisation for Migration) by opracować najlepsze praktyki, które mogłyby pomóc rządów, pracodawcom i przedstawicielom pracowników zidentyfikować i pokonać słabości uniemożliwiające im udział w globalnym rynku pracy.

Dział Global Corporate Affairs Manpower zaproponował Radzie Administracyjnej Międzynarodowej Organizacji ds. Migracji, Wskaźnik Polityki Migracji Pracy (Labor Migration Policy Index), a propozycja ta została zaakceptowana. Wskaźnik ten pomógłby ocenić państwowe programy migracji pracy określające, w jakim stopniu realizowane są potrzeby biznesu i pracowników migrantów. Ta inicjatywa ma trzy cele. Po pierwsze, pomóc rządów zdobyć pełniejsze zrozumienie, w jaki sposób ich polityka i przepisy migracyjne wpływają na przedsiębiorstwa i pracowników. Po drugie, pomóc przedsiębiorstwom (szczególnie międzynarodowym) zaplanować strategię odnośnie zasobów ludzkich, poprzez przykłady krajów o dobrych wytycznych migracyjnych oraz wykazanie możliwych opóźnień i problemów. I po trzecie, pomóc migrantom zdobyć wiedzę odnośnie tego, w których krajach są łagodniejsze przepisy i lepsze warunki pracy.

W odróżnieniu od innych typowych programów skierowanych do wysoko- i nisko wykwalifikowanych migrantów, Wskaźnik Polityki Migracji Pracy proponuje oddzielne wskaźniki służące ocenie każdego typu programu. Pierwszy, Administration and Entry Mechanisms ocenia poziom biurokracji związany ze zdobyciem pozwolenia na pracę, bada takie aspekty jak jasność informacji odnośnie wymagań wizowych, koszt wizy oraz czas oczekiwania. Drugi wskaźnik, Migrant Worker Entitlements, ocenia prawa i benefity przysługujące migrantom, tj. równość traktowania w porównaniu do obywateli danego kraju, ocena przepisów dotyczących długości pobytu, dostępność form zatrudnienia oraz możliwość ponownego scalenia rodziny. Wprawdzie dostrzega się obecność zjawiska nieregularnej migracji na światowych rynkach pracy, ale Wskaźnik Polityki Migracji Pracy skupia się jedynie na legalnej migracji.

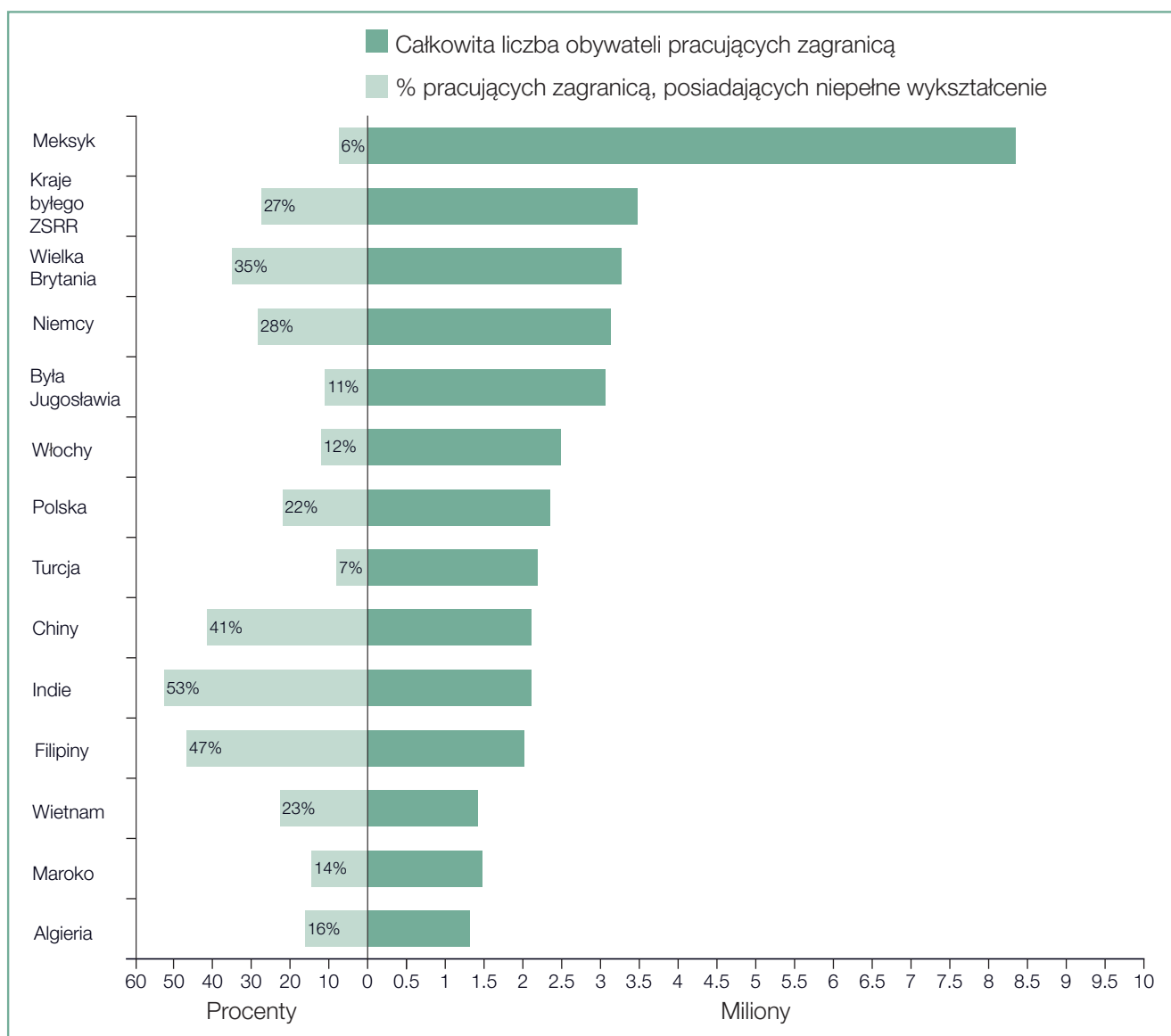
Program pilotażowy przeprowadzony został w sześciu krajach, tj.: w Australii, Niemczech, Singapurze, USA, Wielkiej Brytanii oraz we Włoszech. Interesujący wniosek wstępny to fakt, że niemal wszędzie, programy dla nisko wykwalifikowanych migrantów mają gorsze wyniki niż programy dla wysoko wykwalifikowanych migrantów w każdym makro wskaźniku. W chwili obecnej, doradcy Międzynarodowej Organizacji ds. Migracji biorą pod uwagę rozszerzenie programu na 25 krajów.

W wielu przypadkach, gdy pracodawcy zatrudniają na konkretne stanowiska, samodzielnie lub za pośrednictwem agencji, cudzoziemcy zazwyczaj dostają pracę, jeśli spełniają warunki aby ją otrzymać. Ale gdy pracownicy działają z własnej inicjatywy, może zdarzyć się, że zostaną oni zatrudnieni znacznie poniżej swoich kwalifikacji. Tak było w przypadku wielu młodych ludzi po otwarciu rynków Unii Europejskiej dla ośmiu wschodnioeuropejskich krajów w 2004 roku. W Szwecji i Wielkiej Brytanii, większość pracowników jest wysoko wykwalifikowana, ale zazwyczaj pracuje na niewymagających stanowiskach w branżach takich jak usługi hotelarskie, catering, rolnictwo, budownictwo.

Ponadto, w Wielkiej Brytanii, gdzie rynek pracy jest nieznacznie regulowany, pracownicy ci nie zawsze mogą liczyć na odpowiednie wynagrodzenie lub warunki pracy¹⁹. To niedopasowanie umiejętności i stanowiska jest jednym z czynników wpływającym na dużą zmianę, która nigdy wcześniej nie miała miejsca. Jest to tzw. „wsteczna migracja”.

Nigdzie indziej na świecie, migracja wsteczna nie jest równie widocznym zjawiskiem jak w Europie. Gdy w 2004 roku swoboda przemieszczania się stała się faktem w UE, pracownicy w nowych państwach członkowskich wspólnoty ze wschodu, mogli przenieść się do zachodnich państw z niedoborami talentów. Państwa

Rys. 7: Ekspatrianci ze względu na kraj pochodzenia



Źródło: OECD, Populacja imigrantów w XXI wieku, 2008

założycielskie Unii mogły decydować czy udostępniać swoje rynki pracy obywatelom nowych państw członkowskich. Niektóre z nich, w tym Irlandia, Wielka Brytania i Szwecja zdecydowały się na pełne otwarcie swoich rynków od początku, a inne nałożyły różnego rodzaju ograniczenia.

Po kilku latach, wiele państw członkowskich skorzystało z prawa otwartego rynku pracy i powoli znosiło ograniczenia migracyjne. Wielka Brytania w szczególności stała się domem dla setek tysięcy pracowników gastronomii, kierowców, pracowników przemysłowych i pracowników sektora usług hotelarskich z Polski.

Ale wielu z tych pracowników wraca dziś do Polski, aby skorzystać z coraz większej liczby zawodowych możliwości, do których mają odpowiednie kwalifikacje. Ponieważ polska gospodarka wzrosła, a złoty się umocnił, dla młodych Polaków z wysokimi kwalifikacjami, którzy podawali kawę w wielkiej Brytanii lub pracowali w fabrykach, dostępne są lepiej płatne prace. Nowe badania brytyjskiego Instytutu Badań nad Polityką Państwa (Institute for Public Policy Research) wskazują, że chociaż od roku 2004 do Wielkiej Brytanii przybyło milion pracowników z Europy Wschodniej, połowa z nich opuściła już kraj. Skala napływu migrantów maleje i oszacowano, że w drugiej połowie 2007 r. było o 30 tys. pracowników napływowych mniej niż w roku 2006. Oczekuje się, że ten trend „mniej przyjeżdża, więcej wyjeżdża”, będzie silniejszy w nadchodzących miesiącach i latach^{20, 21}. „Fakt, że migranci z nowej UE wracają do swoich krajów udowadnia hipotezę, że im mniej barier stawianych mobilności, tym mniejsza skala stałej migracji długoterminowej.”, zauważono w ostatnim raporcie Instytutu Badań Nad Polityką Państwa²².

Oczywiście, migracja wsteczna nie jest zjawiskiem nowym. Ten trend został zauważony kilka lat temu przez analityków OECD, gdy zaobserwowali oni wzrost tymczasowego zatrudnienia cudzoziemców na szeroką skalę²³. Obywatele Irlandii, szczególnie młodzi specjaliści, zaczęli wracać do kraju dekadę temu, gdy „celtycki tygrys” rozpoczął swój sławny cud gospodarczy. Podobna sytuacja ma teraz miejsce w regionie Oceanu Indyjskiego: specjaliści z Indii wracają do domu wyczuwając ogromne możliwości, ponieważ indyjska gospodarka rozkwita, a ceny nieruchomości rosną gwałtownie w miejscach, gdzie dotychczas pracowali

jak np. w Dubaju. Fenomen migracji wstecznej może nieść korzyści nie tylko dla pracowników; OECD argumentuje, że tymczasowe zatrudnienie cudzoziemców wprowadza elastyczność na rynku pracy i może pomóc odwieść pracodawców od posilkowania się pracownikami tzw. szarej strefy.

Warto jednak zauważyć, że migracja wsteczna jest domeną pracowników wysoko wykwalifikowanych oraz tych z kwalifikacjami technicznymi. W znacznie mniejszym stopniu istnieje ona wśród pracowników fizycznych, a w najmniejszym stopniu wśród pracowników niewykwalifikowanych. Dla tych ostatnich, koszty powrotu do kraju są zbyt wysokie. Co więcej, życie w krajach wysokorozwiniętych gwarantuje im pewne udogodnienia i standardy opieki, tj. opiekę medyczną, która byłaby dla nich nieosiągalna po powrocie do ojczyzny.

Co interesujące, nie każda migracja pracowników ma miejsce z kraju rozwijającej się gospodarki do wysokorozwiniętych krajów. I nie każda mobilność siły roboczej jest łagodnym zjawiskiem. Dla przykładu, warto przyjrzeć się falom ludności opuszczającej pogrążone w niestabilnym reżimie Zimbabwe i przenoszącym się do sąsiadujących krajów takich jak np. Republika Południowej Afryki²⁴. Szacuje się, że codziennie nawet 4 tys. obywateli Zimbabwe przekracza granicę z Republiką Południowej Afryki, w większości przypadków nielegalnie²⁵. Susza, kataklizmy naturalne, choroby i wojny, szczególnie w regionach niskorozwiniętych, zmuszają ludność do relokacji i podjęcia próby przetrwania gdzie indziej. Dość często ludzie ci umieszczani są w obozach dla uchodźców, gdzie zapomnieni przez świat spędzają całe lata bez możliwości edukacji lub przygotowania do pracy. Niezamierzonym efektem tej sytuacji jest pula potencjalnych talentów, zarówno dorosłych jak i dzieci, którzy nie są w stanie znaleźć zatrudnienia po powrocie do kraju lub gdy próbują ułożyć życie od nowa w nowym kraju. Te ludzkie talenty pozostawione w zapomnieniu, zwróciły uwagę niektórych organizacji, w tym Manpower. Organizacje te podjęły już pierwsze kroki ku włączeniu populacji uchodźców w siłę roboczą i złagodzenia niedoboru talentów, które pogłębiają się na całym świecie. W przyszłości, niezbędne będą bardziej zintensyfikowane działania w celu zaradzenia problemowi uchodźców, ponieważ zapotrzebowanie na talenty staje się coraz dotkliwsze.

Problemem znacznie bardziej poważnym niż mobilność uchodźców jest wyzyskiwanie pracowników na całym świecie. Problem ten jest jak epidemia, a zdobywa zainteresowanie głównie wtedy, gdy przypadki wyzysku nieletnich są pokazywane w mediach lub też gdy nielegalnie przemycańi przez granicę imigranci umierają w metalowych kontenerach, porzuceni przez przemytników.

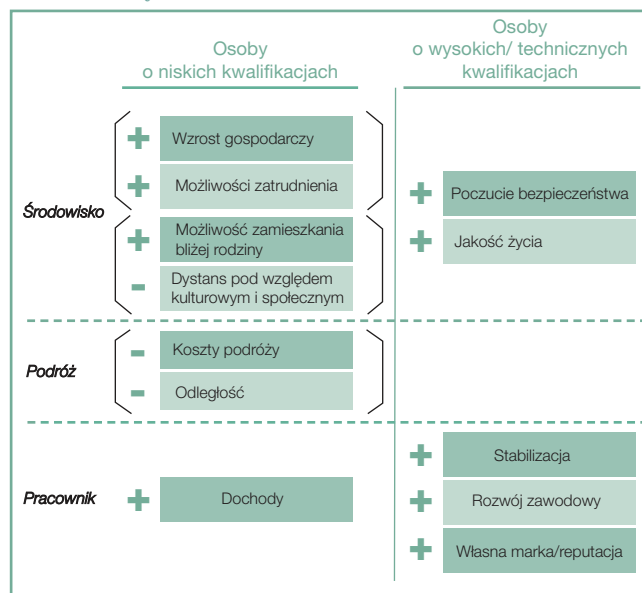
Niewykwalifikowani pracownicy są łatwym celem handlarzy ludzkim towarem, tzw. *human traffic*. Jest to nowoczesna forma niewolnictwa, gdzie około 12,3 miliona osób zmuszanych jest do pracy przymusowej i prostytucji w każdej chwili. Handel ludźmi jest obecnie trzecim największym nielegalnym przemysłem świata, w tym niechlubnym rankingu wyprzedzają go jedynie handel bronią i narkotykami. Zjawisko to obecne jest niemal w każdym kraju na świecie. Oczywiście, ta zbrodnia przeciw ludzkości jest niepowetowaną stratą potencjału zasobów ludzkich, która musi zostać powstrzymana, a osoby zniewolone muszą otrzymać niezbędne wsparcie i pomoc. Należy przywrócić je do legalnego rynku pracowników, co nie będzie łatwym zadaniem.

Co więc sprawia, że ludzie opuszczają swe domy – wyłączając oczywistą kwestię poszukiwania pracy, gdy nie ma jej w ich rodzimym kraju? Istnieje wiele podobieństw, gdyby przeanalizować wszystkie poziomy demograficzne i umięjętności. Ale bliższa analiza, wskazuje znaczące różnice w motywacji do mobilności (patrz: Rys. 8). Pieniądże i wzrost gospodarczy są zrozumiałymi czynnikami dla osób z niskimi kwalifikacjami, a psychiczny i kulturalny aspekt osłabia chęć przeprowadzki. Warto jednak przyjrzeć się dokładniej kwestii pieniędzy. Gdy meksykański pracownik fabryki w USA może zarobić 18 dolarów za godzinę, a za tę samą pracę w Meksyku otrzymałby 3 dolary za godzinę, to nie tylko on czerpie korzyści, płynące z przeprowadzki. Cała społeczność w Meksyku korzysta na przekazach jego zarobków, które wysyła do kraju.

W krajach takich jak Honduras czy Salwador, 15 procent produktu krajowego brutto pochodzi z przekazów zarobków migrantów. W niektórych miastach, przychody od bliskich mieszkających w USA są tak duże, że stanowią one rodzaj opieki społecznej, przerastającej lokalne pensje.

Według Banku Światowego zarejestrowane przekazy zarobków migrantów z całego świata, wyniosły w sumie

Rys. 8: Indywidualna motywacja kierująca mobilnością talentów



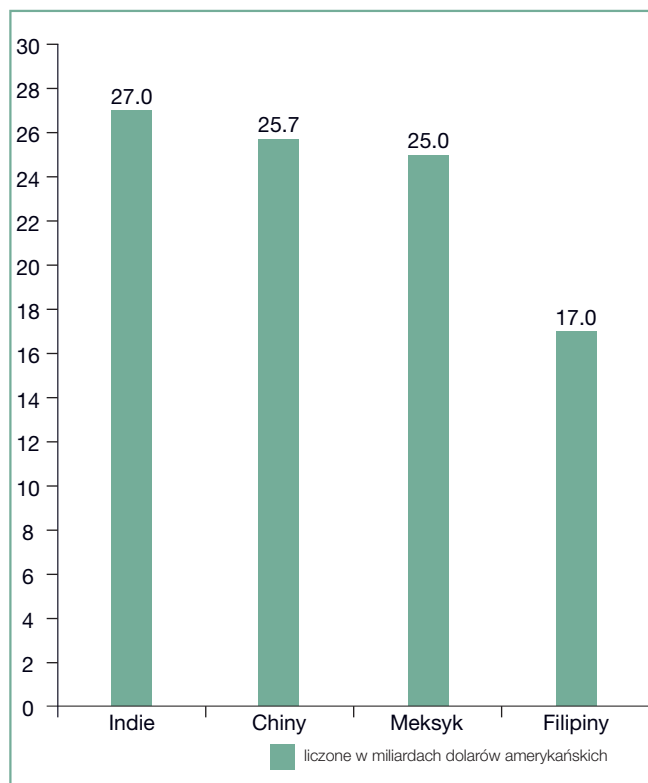
Źródło: Manpower Latin American Mobility Study, 2007

318 miliardów w 2007 roku²⁶. Kraje, które otrzymują najwięcej pieniędzy od swoich obywateli pracujących zagranicą to odpowiednio (patrz: Rys. 9): Indie, Chiny, Meksyk i Filipiny. Głównym źródłem przekazów zarobków migrantów są Stany Zjednoczone z zarejestrowanymi 42 miliardami dolarów wypływającymi z kraju, a Arabia Saudyjska plasuje się pod tym względem na drugim miejscu z 15,6 miliardami dolarów.

Dla pracowników umysłowych może istnieć wiele innych powodów opuszczania krajów rodzinnych. Wielu z nich wyjeżdża dla przeżycia przygody, zdobycia nowych umiejętności, nauki lub doskonalenia znajomości języka. Niektórzy przeprowadzają się zagranicę, aby zdobyć cenne, nowe doświadczenia kulturowe. Ponad 47 procent respondentów w badaniu Manpower *Mobilność zawodowa* zadeklarowało, że przeprowadziłoby się w celu nauki innego języka. Wiele osób postrzega taką przeprowadzkę, jako sposób na przyspieszenie kariery zawodowej. Młodzi przedsiębiorczy ludzie często mają możliwość szybszego podjęcia większego zakresu odpowiedzialności i zdobycia większego doświadczenia i umiejętności biznesowych niż w ich ojczystych krajach.

W nowej, globalnej gospodarce coraz więcej dalekowzrocznych pracodawców decyduje się na wysłanie swoich menadżerów o wysokim potencjale zagranicę, aby zdobyli oni doświadczenie zawodowe

Rys. 9: Największe przekazy zarobków wysyłane przez migrantów do krajów ojczystych



Źródło: Bank Światowy, Remittance Trends, 2007

w innych kulturach i w innym stylu. Faktycznie, w wielu międzynarodowych firmach praca zagranicą jest postrzegana jako obowiązkowa dla menadżerów aspirujących na stanowiska na najwyższym szczeblu. Według firmy head-hunterskiej Spencer Stuart, doświadczenie międzynarodowe jest dziś ważniejsze dla kadry zarządzającej niż kiedyś. W ostatnim badaniu, 51 procent respondentów wśród kadry zarządzającej stwierdziło, że mieszkało zagranicą co najmniej przez okres dłuższy niż sześć miesięcy, a 46 procent zadeklarowało, że „międzynarodowy sposób myślenia” jest jedną z najważniejszych cech lidera przedsiębiorstwa. W okresie ostatnich pięciu lat, procent osób na stanowisku prezesa zarządu najlepszych firm na liście S&P500 posiadających międzynarodowe doświadczenie wzrósł z 26 procent do 34 procent²⁷.

Podsumowując, zaskakujące jest, że pracownicy są gotowi do przeprowadzki, a nawet cieszy ich ona. Blisko cztery piąte respondentów badania Manpower 2008 *Mobilność zawodowa* zadeklarowało możliwość przeprowadzki z powodu pracy. Jedna trzecia badanych

stwierdziła, że miejsce przeprowadzki jest bez znaczenia. Natomiast 40 procent zadeklarowało chęć przeprowadzki na stałe (patrz: Rys. 10 i 11). Najnowsze wyniki badania opinii publicznej Eurobarometr, przeprowadzane od lat przez Komisję Europejską wykazały, że na pytanie co reprezentuje dla nich Europa, 53 procent odpowiedziało: „swobodę podróżowania i pracy w UE”. Badanie to dowiodło, że 46 procent Europejczyków dostrzega korzyści z mobilności, a jedynie 11 procent ma do niej negatywny stosunek. W Szwecji blisko 80 procent badanych ma pozytywne podejście do mobilności. Natomiast inne nacje, takie jak Belgia, Niemcy, Estonia i Grecja deklarują mniej entuzjastyczny stosunek do mobilności – poniżej 33 procent.

Badanie Eurobarometr wykazało również, że większość respondentów zauważa, że mobilność może pomóc w znalezieniu pracy. Dane Europejskiego Urzędu Statystycznego dowodzą, że chociaż 59 procent osób, które szukały zatrudnienia poza granicami swojego kraju znalazło pracę w ciągu roku, liczba osób, która nie przeniosła się to 35%²⁸.

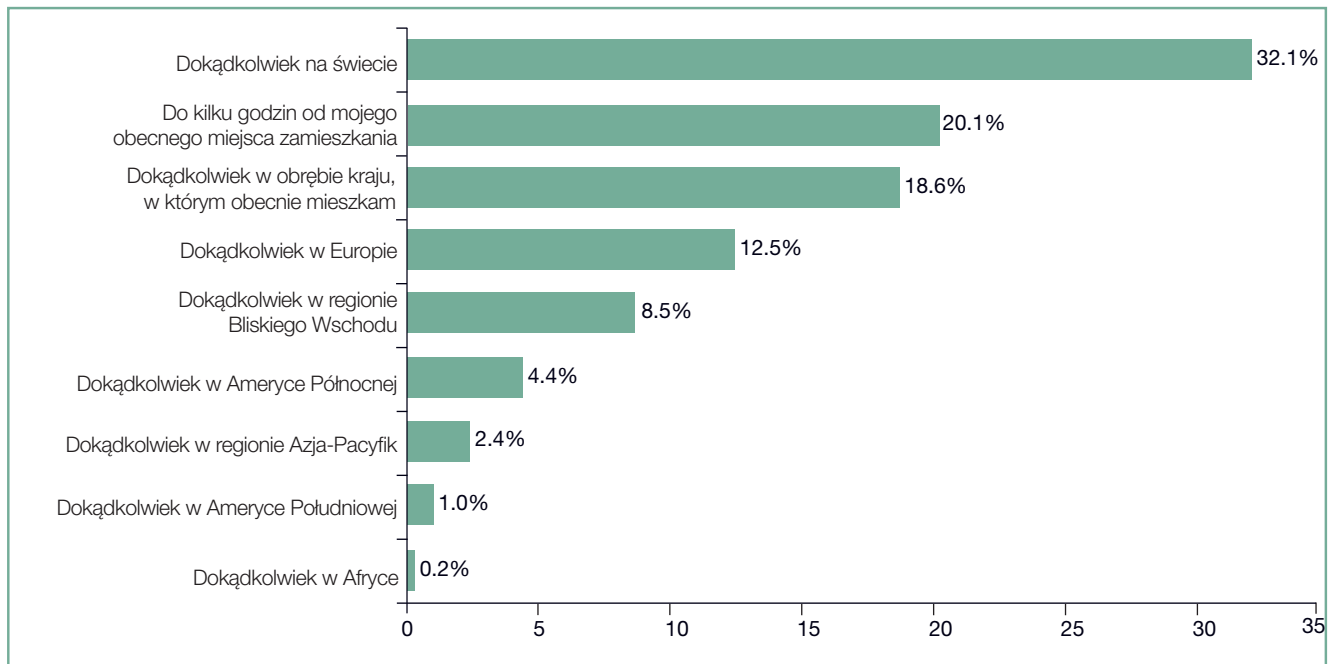
Ponieważ dane Europejskiego Urzędu Statystycznego potwierdzają się w przypadku Belgii i Grecji, nie wszyscy uważają mobilność talentów za dobre zjawisko. Istnieją ku temu oczywiste powody, takie jak rozstanie rodzin i przyjaciół, wyobcowanie kulturowe i uprzedzenia w nowym miejscu pracy. Często też mogą istnieć kwestie językowe, czasem nawet wewnątrz danego kraju, w połączeniu z silną rywalizacją między migrantami i lokalną ludnością, która postrzega migrantów jako osoby zabierające pracę mieszkańcom. Jest jeszcze uniwersalna kwestia biurokracji. W niektórych krajach, biurokracja jest wyjątkowo uciążliwa; zdobycie wizy dla cudzoziemca w Indiach oznacza stanie w wielogodzinnych kolejkach po pozwolenie na pracę i czteromiesięczny okres oczekiwania, po którym chcąc przedłużyć pobyt na dłużej niż rok, należy ponownie ustawić się w kolejkach²⁹.

Według Banku Światowego zarejestrowane przekazy zarobków migrantów z całego świata, wyniosły w sumie 318 miliardów w 2007 roku.

Można stwierdzić, że zarówno pracodawcy jak i agencje rządowe mogą zrobić więcej, aby ułatwić jeszcze większą mobilność talentów. Przedsiębiorstwa będą musiały podjąć ścisłą współpracę z władzami i z ośrodkami edukacyjnymi w miejscach, gdzie zidentyfikują potencjalne talenty. Skorzystają też na połączonych wysiłkach z firmami pośrednictwa

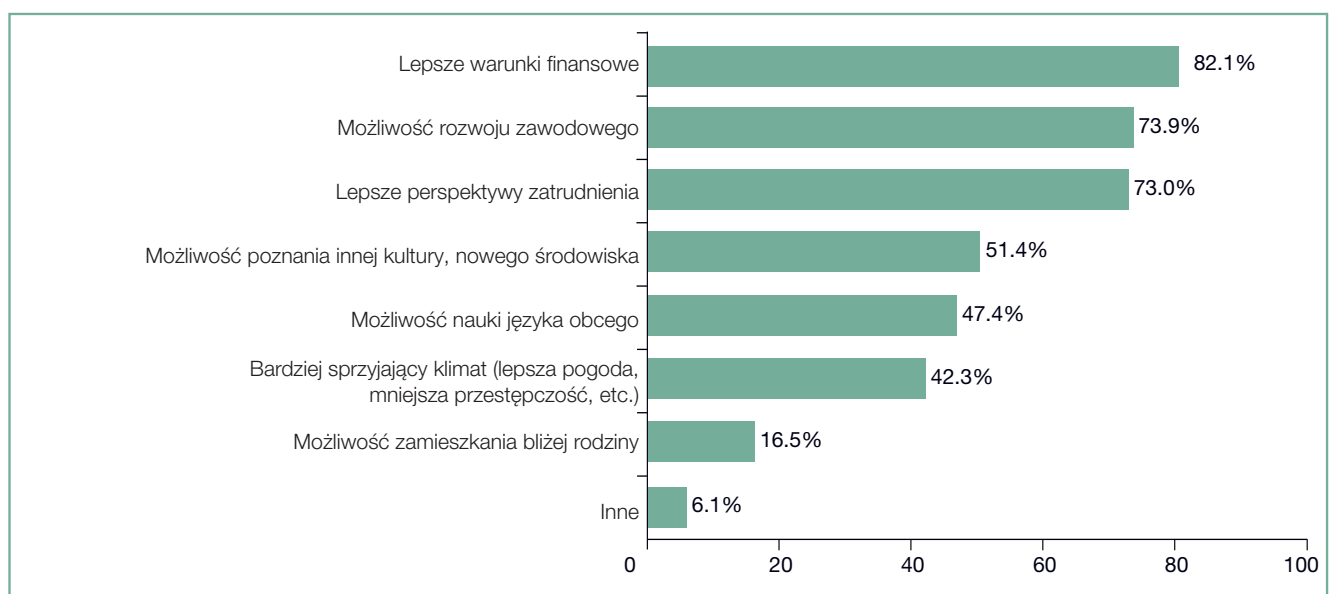
zatrudnienia, które mają pełne zrozumienie modeli podaży i popytu na talenty. Firmy te posiadają kompetencje, pozwalające im uporać się z biurokracją, zezwoleniami i zorientowaniem talentów oraz potrafią wykonywać te działania pozostając w zgodzie ze standardami etycznymi traktowania pracowników. Rządy natomiast, formułując przepisy imigracyjne

Rys. 10: Jak daleko jesteś w stanie przeprowadzić się w związku ze zmianą pracy?



Źródło: Manpower Inc., Mobilność zawodowa, 2008

Rys. 11: Jakie czynniki mogłyby wpłynąć na decyzję o przeprowadzce w związku ze zmianą pracy?



Źródło: Manpower Inc., Mobilność zawodowa, 2008

i prawa pracy, będą musiały myśleć bardziej w kategoriach „cyrkulacji talentów” a mniej w kategoriach „drenażu talentów”. Niniejszy raport omówi te kwestie bardziej szczegółowo w dalszej jego części.

Dla pracowników niewykwalifikowanych poszukujących pracy z dala od domu, niezwykle ważne jest zabezpieczenie się przed niebezpiecznymi sytuacjami. Najlepszym rozwiązaniem jest podróżowanie i działanie w grupie. Należy też prosić o okazanie licencji wszystkich tych, którzy podają się za agentów zatrudnienia oraz mieć listę telefonów do grup wspierających przestrzeganie praw pracowników, grup etnicznych i religijnych, gdy tylko jest to możliwe. Dla pracowników fizycznych rozsądną decyzją jest współpraca z renomowanymi agencjami, w celu oceny realnych możliwości stojących przed danym pracownikiem i poszerzenia wiedzy w rozsądnym zakresie. Dla specjalistów, kluczowe jest doskonalenie znajomości języka, rozpoznanie i zrozumienie niuansów danego zawodu zagranicą, aby mieć wiedzę na temat struktury rynku pracy danego kraju oraz praktyk zatrudnienia. Wszystkie grupy pracowników, szczególnie ci podróżujący zagranicę, powinni zasięgnąć porady podatkowej, która przygotuje ich do uniknięcia błędów podatkowych.

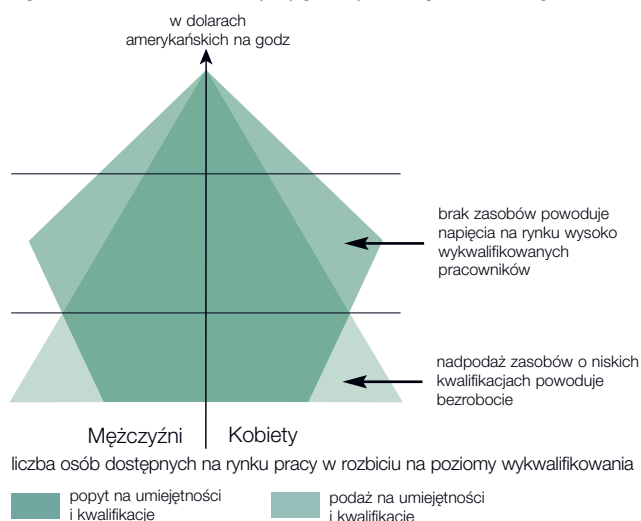
Reasumując: podejmujący decyzję o emigracji zarobkowej powinni realnie ocenić swoją odporność psychiczną, tj. swoją wewnętrzną umiejętność zaadaptowania się do nowego, często obcego środowiska. Wiodące na rynku firmy pośrednictwa zatrudnienia, oferują testy psychometryczne pozwalające ocenić tę umiejętność. Z tym punktem bezpośrednio łączy się kwestia integracji z nową społecznością, z punktu widzenia towarzyskiego, ale też pod względem stylu pracy. Ponadto, wiele osób, które przeprowadzają się za pracą, z czasem pragnie by dołączyła do nich rodzina. W dzisiejszych czasach, rządy nie chcą ułatwiać ponownego scalenia rodzin. Trudności związane z tą sytuacją mogą być źródłem lęków pracowników zagranicą, które pracodawcy mogą przewidzieć.

*Dane Europejskiego Urzędu
Statystycznego dowodzą, że chociaż
59 procent osób, które szukały
zatrudnienia poza granicami swojego
kraju znalazło pracę w ciągu jednego
roku, liczba osób, która nie przeniosła
się i zdobyła zatrudnienie to 35 procent.*

Przyciąganie talentów z daleka: wyzwania przed pracodawcami

Mobilność talentów to znaczący element rozwiązania problemu pracodawców z niedoborami talentów. Jednakże, pracodawcy mają ograniczoną świadomość możliwości, jakie daje im przenoszenie ludzi tam, gdzie praca jest dostępna oraz gdzie talent jest najbardziej ceniony. Innymi słowy, niewielkie jest zrozumienie potrzeby myślenia o talentach w kategoriach podaży i popytu (patrz: Rys. 12).

Rys. 12: Rozbieżność popytu i podaży na talenty



Na przykład, duża, odnosząca sukcesy firma z branży rozrywkowej i hotelarskiej w Zatoce Arabskiej, popada w kłopoty, ponieważ nie jest w stanie zrealizować kluczowych projektów z powodu braku talentów, które niegdyś z łatwością zdobywała z zagranicy. Jeszcze do niedawna menadżerowie tej firmy mogli zadzwonić do zagranicznej agencji zatrudnienia, z którą współpracowali i szybko ściągnąć tuzin europejskich, amerykańskich lub indyjskich inżynierów i menadżerów

projektu. Dziś firma znajduje staje do ostrej rywalizacji nie tylko z setkami podobnych jej firm z Zatoki, ale i z samymi talentami świadomymi swojej wartości na otwartym rynku.

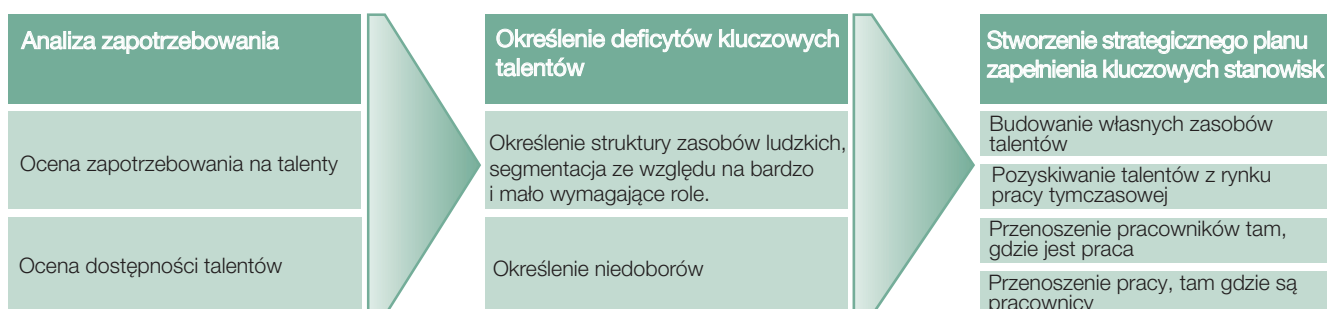
Jak dowodzi powyższy przykład, pracodawcy muszą podejść bardziej zdecydowanie do zarządzania podażą i popytem na talenty, włączając strategię mobilności talentów w ogólny plan pokonania niedoborów talentów. Manpower sugeruje następujące podejście (patrz: Rys. 13):

Analiza danych w celu oceny zapotrzebowania na talenty i dostępności umiejętności

Wszelkie zadania prognozujące powinny rozpoczynać się od uważnej rewizji długoterminowych celów biznesowych przedsiębiorstwa oraz wszelkich trendów wzrostowych, które mogą mieć wpływ na dany konkretny sektor branżowy. Jest to kluczowe dla określenia przyszłych wymogów, co do stanowisk/umiejętności ze względu na planowane zmiany w strategii biznesowej lub nieplanowane zmiany spowodowane prawami rynku. Z powodu problemu starzejących się zasobów ludzkich w większości wysokorozwiniętych gospodarek, przedsiębiorstwa powinny też przewidzieć potencjalne szkody spowodowane przejściami pracowników na emeryturę w ciągu najbliższych dziesięciu lat. Prognozowanie powinno też uwzględnić wzrost rotacji pracowników wynikający z pogłębiającego się niedoboru talentów, a tym samym wzrostu rywalizacji o nie.

Następnie, analiza powinna skierować się ku ocenie dostępności talentów na krajowym rynku pracy. Analiza trendów demograficznych i danych dotyczących dostępności talentów na rynku pracy w kraju lub krajach, w których obecnie działa przedsiębiorstwo,

Rys. 13: Strategia mobilności talentów



dostarczy informacji czy w przyszłości będzie wystarczająca ilość dostępnych talentów wewnątrz narodowych granic, która sprosta zapotrzebowaniu firmy. Jeżeli tak, to gdzie najłatwiej będzie te talenty znaleźć. Jeżeli wątpliwe jest znalezienie odpowiedniej ilości talentów wewnątrz danego kraju, co jest najczęstszym scenariuszem, konieczna będzie rewizja danych z międzynarodowych rynków pracy oraz określenie, gdzie w przyszłości najłatwiej będzie znaleźć talenty na świecie.

Istnieje mnóstwo przepisów migracyjnych na całym świecie, które zostały stworzone w celu zarządzania napływem i odpływem ludności i niekoniecznie są one zgodne z wymogami rynków pracy. Konieczne będzie ocenie i rozważenie tych ograniczeń prawnych przy określaniu możliwości pozyskiwania talentów z innych krajów.

Określenie deficytów kluczowych talentów

Informacje dotyczące zapotrzebowania na przyszłe talenty i ich dostępność w obrębie krajów mogą być wykorzystywane do określenia potencjalnych deficytów talentów, których firmy najprawdopodobniej doświadczą w przyszłości.

Zamiast planować zapewnienie wszystkich deficytów talentów za pomocą jednej strategii zarządzania talentami, polecamy przedsiębiorstwom w pierwszej kolejności ćwiczenie ustalania priorytetów oraz segmentację wszystkich stanowisk w firmie pod względem znaczenia każdego stanowiska dla zdolności operacyjnej firmy i realizacji swoich celów. Wówczas można stworzyć strukturę stanowisk w celu określenia, które z nich w przypadku powstania wakatów stanowiłyby krytyczny deficyt dla organizacji. W pierwszej kolejności należy skupić się na znalezieniu sposobów zapewnienia tych wakatów. Nie należy zapominać, że kluczowe wakaty mogą powstać w kategorii pracowników umysłowych, jak i fizycznych.

Stworzenie strategicznego planu zapewnienia kluczowych stanowisk

Po dokonaniu wcześniejszych analiz, powinien powstać klarowny obraz, którymi z kluczowych ról organizacja musi zająć się w pierwszej kolejności budując strukturę talentów. Konieczne jest stworzenie strategicznych planów wdrożenia różnych rodzajów pozyskiwania talentów. W tym:

1. Budowanie własnych zasobów talentów:

W wielu przypadkach rozsądnym wyjściem będzie inwestowanie w szkolenie w miejscu pracy w celu wykształcenia puli własnych wykwalifikowanych talentów. Oznaczać to będzie m.in. podnoszenie kwalifikacji pracowników i przekwalifikowywanie pracowników, których umiejętności zdezaktualizowały się, ale również sięganie do społeczności bezrobotnych oraz osób zatrudnionych poniżej swoich kwalifikacji, w celu przywrócenia ich w szeregi siły roboczej. Promowanie kultury otwartości pomoże firmie dotrzeć do grup pracowników zatrudnianych poniżej swoich możliwości, tj. np. osób niepełnosprawnych. Strategia przekwalifikowywania pracowników odnosi się również do pracowników o wyższych kwalifikacjach, którzy pragną zmiany w karierze zawodowej, ponieważ chcą stawiać przed sobą nowe wyzwania, mając na celu osiągnięcie równowagi między życiem osobistym a zawodowym lub chcą przejść na emeryturę. Choć takie rozwiązanie wydaje się być kosztowne, w przyszłości może się okazać bardzo opłacalne.

Pokładanie wiary we wpływ firmy, przenoszenie doświadczonych pracowników od zakładu do zakładu, aby pomagali szkolić współpracowników, może pomóc w „cyrkulacji talentów” wewnątrz organizacji. Może być to efektywny sposób kształcenia własnych talentów organizacji szczególnie, gdy mobilność talentów wzdłuż granic jest ograniczona skomplikowanymi przepisami imigracyjnymi. Inne sposoby na kształcenie własnych talentów to współpraca z instytucjami edukacyjnymi w celu zwiększenia ilości osób kończących odpowiednie szkoły oraz zwiększenia przyływu talentów ze szkół i uniwersytetów wprost do organizacji.

2. Pozyskiwanie talentów z rynku pracy tymczasowej:

Gdy brakuje talentów, pracodawcy muszą ich szukać poza stałymi pracownikami i rozważyć całość dostępnej siły roboczej. Mowa o pracownikach tymczasowych, kontraktowych, pracownikach i konsultantach zatrudnianych przez zewnętrzne firmy doradztwa personalnego. Należy wykorzystać wszelkie możliwości. Korzystanie z tych wszystkich segmentów pracy dodatkowej może zapewnić firmie przewagę strategiczną, dzięki której – jeżeli jest właściwie zintegrowane w całość filozofii zarządzania talentami – zostanie podniesiona produktywność.

Warto rozważyć też zatrudnienie pracowników tymczasowych, których dostarcza zewnętrzna firma pośrednictwa pracy. Sprawdza się to w szczególności w branży IT i finansowej, gdzie praca może być wykonywana za pośrednictwem komputera, na odległość przez programistów i księgowych, którzy mogą być cennymi pracownikami. Należy wziąć pod uwagę inne nowopowstające pule talentów, takie jak osoby angażujące się w internetowe społeczności. Specjaliści z zakresu technologii, którzy budują własne wirtualne przedsiębiorstwa i dostarczają wirtualne usługi mogą równie dobrze wnieść element innowacyjności i kreatywności do pozbawionej tych cech obecnej siły roboczej.

3. Przenoszenie pracowników tam, gdzie jest praca.

W ubogiej w talenty przyszłości firmom będzie coraz trudniej przenosić pracowników tam, gdzie jest praca. Będzie to oznaczało przenoszenie ludzi wewnątrz kraju i poza jego granice. W każdym przypadku firmy będą musiały wykształcić system wsparcia dla tych osób, by pomóc im poradzić sobie z przeprowadzką pod względem logistycznym oraz zaaklimatyzowaniem się w nowym środowisku. Zorganizowanie nauki języka, pomoc przy sprawach mieszkaniowych, pomoc w znalezieniu usług osobistych oraz komplikacje wynikające z prawa podatkowego to obszary, w jakich pomoc pracodawcy może okazać się nieoceniona do zaadaptowania się w nowym miejscu.

Nawet najlepszy system wsparcia nie zagwarantuje udanej relokacji, jeżeli pracownik nie ma w sobie

umiejętności dopasowania się do nowych warunków pracy i nowej kultury. Jedno, to upewnić się, że brazylijski pracownik zna biznesowy angielski, ale inną kwestią jest, jeżeli nie odebrał on wykształcenia ani wychowania, które uposażyłyby go w umiejętność dostosowywania się do innych zwyczajów. Taki pracownik szybko napotka problemy z aklimatyzacją. Testy psychometryczne mogą szybko ocenić odporność psychiczną kandydata i umiejętność pracy w nowym środowisku i powinny stać się standardowym wymogiem przy wyjazdach zagranicznych pracowników.

Jeżeli wymogi odnośnie zatrudniania cudzoziemców wydają się naprawdę zawiłe, warto podjąć współpracę z ekspertami w dziedzinie zatrudnienia, którzy rozumieją na czym polega kwestia mobilności talentów z punktu widzenia pracodawców, pracowników i co jest kluczowe z punktu widzenia perspektyw regionu, z którego następuje pozyskiwanie talentów. Outsourcing mechanizmów zatrudniania cudzoziemców lub osób z innych regionów lub prowincji wewnątrz kraju może pomóc w zarządzaniu kosztami rekrutacji, uniknięciu problemów z pracownikami szarej strefy oraz dokonaniu selekcji i oceny wstępnej kandydatów w celu zapewnienia wysokiej jakości umiejętności i znajomości języka. Efektywna firma zatrudnienia zewnętrznego może również zająć się logistyką przeprowadzki i pokierować wszelkimi niezbędnymi działaniami takimi jak uzyskanie wizy i dokończenie w zakresie uregulowań podatkowych.

To właśnie w ten sposób firma Continental Can of Saudi Arabia Ltd. zatrudniła kluczowych dla niej elektryków i techników z Filipin w mniej niż 30 dni, zaoszczędzając blisko 150 tys. dolarów za nadgodziny rocznie zatrudniając jedynie wymaganą liczbę pracowników według potrzeb. Agencja doradztwa personalnego, w tym przypadku Manpower, stworzył strategię pozyskiwania pracowników. Dedykowany zespół został przypisany do określenia profilu stanowiska, pozyskiwania pracowników, wstępnej selekcji i oceny pod względem umiejętności logicznego myślenia oraz do sporządzenia dokumentacji podróży i pracy dla Filipińskiego Departamentu ds. Migracji Pracy

(Philippine Overseas Employment Administration) oraz Ambasady Arabii Saudyjskiej. Wybrani kandydaci mieli też zapewnione prelekcje na temat kraju destynacji.

Poza aktualnymi mechanizmami zapełniania kluczowych niedoborów talentów, firmy muszą także zwrócić uwagę na umocnienie marki pracodawcy w celu przyciągnięcia osób o najbardziej poszukiwanych kwalifikacjach. Ostatnie badanie Manpower Mobilność zawodowa wskazało, że ponad 32 procent respondentów jest gotowych przeprowadzić się do dowolnego miejsca na ziemi z powodu pracy. Jest to zachęta dla pracodawców do korzystania z globalnych zasobów ludzkich, a nie jedynie z rynków krajowych. Muszą oni przemyśleć kwestię mobilności talentów i zaoferować interesujące możliwości zatrudnienia oraz traktować koszty przeniesienia pracowników jako część kosztów rekrutacji, zamiast jako wydatki zarezerwowane na przedstawicieli kadry zarządzającej najwyższego szczebla. Firmy muszą też wdrożyć systemy mające na celu wsparcie międzynarodowych transferów pracowników, gdy takich poszukują oraz promować możliwości zarówno dla swoich obecnych jak i przyszłych pracowników.

Ważnym komponentem budowania reputacji i marki pracodawcy jest sposób, w jaki pracownik jest przenoszony z rozwijającego się kraju do kraju wysokorozwiniętego. Wiele państw oraz dużych przedsiębiorstw, które rekrutują znaczącą ilość wysoko wykwalifikowanych pracowników z krajów rozwijających się, oskarżanych jest o udział w procesie drenażu talentów w tym kraju, a tym samym osłabianiu jego gospodarki³⁰. Istnieje zauważalna i wciąż rosnąca niechęć do mobilności talentów skutkującej drenażem talentów w ich kraju ojczystym, dlatego warto zaangażować się w takie działania zachowując wrażliwość społeczną. Przedsiębiorstwa coraz bardziej uczą się odpłacać społeczeństwu i narodom, z których czerpią talenty poprzez efekt „podlewania ogrodu” przyszłych talentów. Wśród takich wartościowych działań, które firmy mogą podjąć jest inwestowanie w system edukacji oraz w ośrodki kształcenia zawodowego w celu podniesienia skali zatrudnienia osób pozostających w kraju. Sposoby

„odpłacania się” czy „odwdzięczania się” ograniczone są jedynie wyobraźnią przedsiębiorców.

Na przykład, wiodąca firma brytyjska, która od lat zatrudniała elektryków z Filipin, niedawno ufundowała ośrodek szkoleniowy w tym kraju. Jednakże zanim absolwenci ośrodka mogą podjąć pracę w firmie w Wielkiej Brytanii, muszą najpierw przepracować trzy lata w wiodącej firmie filipińskiej, która do tej pory traciła pracowników na rzecz brytyjskiego rywala. Jest to dobry przykład najlepszego rodzaju długoterminowego myślenia o mobilności talentów.

W sytuacjach, gdy dostęp do talentów jest ograniczony lub istnieje problem drenażu talentów, przedsiębiorstwa powinny współpracować z agencjami rządowymi i handlowymi (w kraju i zagranicą), aby rozpocząć pozytywne zmiany. Dziś, wiele rządów zmagają się z kwestią efektywnego zarządzania mobilnością talentów. Często wydaje się, że nie potrafią one postrzegać potrzeb państwa w perspektywie długoterminowej, ani też przeanalizować globalnej mobilności talentów. Singapur stanowi jeden wyjątek: ten wyspiarski kraj podszedł do problemu w perspektywie długoterminowej na oczekiwane możliwości rozwoju kraju, określił niezbędne ku temu wzrostowi umiejętności, przeanalizował prognozy wzrostu własnej populacji, przyjrzał się globalnym modelom umiejętności oraz zidentyfikował liczby wykwalifikowanych pracowników, których należy zachęcić do przyjazdu do kraju w ciągu następnego dekady, aby zapewnić wzrost gospodarczy. Wówczas rząd upewnił się, że przepisy imigracyjne będą wspomagać długoterminowe zapotrzebowanie na talenty.

Singapur wyznacza standardy stwarzania dobrej atmosfery dla swych obecnych zasobów ludzkich. Przepisy prawa imigracyjnego oraz prawa pracy różnią się w zależności od kategorii pracowników, pod względem wymagań, okresu zatrudnienia oraz dostępności pozwoleń na pracę. Również specjalne wymogi odnoszą się do pewnych kategorii pracowników, którzy są obywatelami krajów, z których w przeszłości Singapur doświadczył fali nielegalnej imigracji.

4. Przenoszenie pracy, tam gdzie są pracownicy:

Jeżeli nigdzie w pobliżu nie ma poszukiwanych talentów i nie ma talentów, które można przenieść, przedsiębiorstwa będą musiały przenieść pracę tam, gdzie są talenty. W niektórych przypadkach rozsądne będzie rozważenie przeniesienia całego zakładu czy to w obrębie danego kraju czy poza jego granice. Jednakże warto zauważyć, że czasy przeprowadzek firm w inne miejsca w celu znalezienia tańszej i dostępnej siły roboczej, szybko się kończą, gdyż kraje rozwijające się doświadczają eskalacji płac dość szybko po osiedleniu się międzynarodowej firmy i rozpoczęciu przez nią rywalizacji o najlepsze talenty w kraju destynacji. Na tym etapie, staje się to kwestią wdrożenia takich samych strategii zarządzania talentami jak w przypadku budowania własnej bazy talentów w nowym kraju. Jak wielu pracodawców przekonało się, zwrot z inwestycji przeniesienia zakładów zagranicę będzie możliwy jedynie, gdy z należytą dbałością i skrupulatnością określono długoterminowe koszty i korzyści oraz wdrożono strategię w celu zapewnienia odpowiedniej struktury talentów przy rozsądnych długoterminowych kosztach tak, aby inwestycja była opłacalna.

W ostatnich latach, firmy zaczęły obierać koncept „mikro siedzib” – umieszczając mniejsze zakłady w kilku lokalizacjach w celu kontroli zaangażowania w lokalne społeczności, a tym samym utrzymania elastyczności. Działania w tym kierunku nie wynikają jedynie z modelu podaży-popytu, ale również z potrzeby zachowania elastyczności do zaadaptowania się do zmieniających się wymogów rynku i biznesu. Jedną z wiodących firm amerykańskich z branży zaawansowanych technologii, która zatrudniała kilka tysięcy osób, kilka lat temu odkryła, że jej długie i głębokie relacje z lokalną społecznością uchroniły firmę przed zamknięciem zakładów w tym regionie i przeniesieniem ich w inne miejsce. Tym samym, ograniczało to zdolność firmy do dopasowania się do zmieniających się wymogów biznesowych. Choć ten rodzaj presji krótkoterminowo jest często czynnikiem pozytywnym dla lokalnej społeczności, ponieważ utrzymane są prace, jeżeli jednak ogranicza ona rozwój firmy i jej konkurencyjność, finalnym skutkiem będzie utrata pracy w wyniku masowych zwolnień w firmie.

Wiele firm również dochodzi do wniosku, że rozsądnym rozwiązaniem jest outsourcing kompletnych funkcji biznesowych do zewnętrznych firm, zarówno w obrębie kraju, jak i na całym świecie. W dosłownie każdej branży istnieją firmy specjalizujące się outsourcingiem i praktycznie codziennie, powstają nowe sposoby zlecania kolejnych operacji firm, które do tej pory wydawały się niemożliwe do wykonywania przez zewnętrzną firmę. Oczywiście, istnieją ograniczenia i ryzyko z tym związane, ale jest to ważna możliwość, której nie należy przeoczyć w strategii zarządzania talentami.

Ważne jest, aby mieć świadomość, że wielu pracodawców ma kłopoty z niedoborami talentów. Menadżerowie są z pewnością świadomi tej sytuacji od dłuższej chwili, a wielu z nich obawia się utraty talentów. Badanie *Manpower Pracownicy bez granic* przeprowadzone na 28 tys. pracodawców w 27 krajach wykazało, że 31 procent pracodawców martwi fakt, iż sytuacja na rynku pracy sprawi, że talenty odejdą do pracy zagranicą. Wielu pracodawców podejmuje działania mające na celu utrzymanie najlepszych talentów, zdobycie talentów, by uniknąć rotacji kadr, zdobyć więcej umiejętności i podnieść kwalifikacje swoich pracowników oraz stworzyć na tyle wytrzymałą strukturę talentów, by utrzymać długoterminowy rozwój firmy. W dzisiejszych czasach, wiele z wiodących międzynarodowych przedsiębiorstw jest bliska sprawnego zarządzania talentami. Wdrożyły one programy wzmacniające utrzymanie pracowników, ułatwiające rekrutację i szkolenie pracowników oraz sposoby mierzenia i kontrolowania tych działań.

Natomiast, fakt czy udało im się zahamować mobilność talentów jest dyskusyjny. Najprostsze bieżące rozwiązania, takie jak zatrudnianie ekspatriantów i zachęty finansowe do przeprowadzki pracowników, nie wystarczą. W obecnej sytuacji potrzebne jest holistyczne, dalekowzroczne, strategiczne podejście. Proces planowania i prognozowania mobilności talentów stanie się integralną częścią planowania operacji biznesowych, ponieważ niedobory talentów będą pogłębiać się w nadchodzących latach.

Obietnica migracji cyrkulacyjnej

Istnieje pewien potencjał dla przedsiębiorstw i rządów w „migracji cyrkulacyjnej”, czyli przyptywie i odpływie migrantów do i z ich ojczystych krajów. Według raportu UE z 2005 roku, pracownicy, nawet jeżeli to tylko tymczasowo, mogą zachowywać się jak w sytuacji „cyrkulacji talentów”, pomagając przenieść wiedzę i umiejętności do krajów rozwijających się.

Zastępując przestarzałe założenie „drenażu talentów”, model cyrkulacyjnej migracji może pomóc rządowi przyspieszyć stworzenie nowocześniejszych przepisów imigracyjnych i prawa pracy. Co więcej, umożliwiłaby ona liderom przedsiębiorstw myślenie w kategoriach dynamicznej podaży i popytu na talenty, wykraczające poza ich obecne programy dla ekspatriantów.

Migracja cyrkulacyjna postrzegana jest jako „złoty środek” dla krajów destynacji migrantów, ojczyzn migrantów oraz dla samych pracowników. Ale pojawiają się też głosy, że ta „potrójna wygrana” będzie trudna do zrealizowania. Chociaż wiele konceptów związanych z migracją cyrkulacyjną jest w tej chwili tematem debat w Europie i istnieje też kilka pilotażowych programów, wszystko to ma charakter eksperymentalny.

Nie jest też jasne, w jaki sposób programy te miałyby się różnić od programów typu Gastarbeiter zapoczątkowanych w Niemczech w latach 50. XX wieku, dzięki którym wielu obywateli tureckich osiedliło się na stałe w Niemczech.

Jedną z głównych propozycji dotyczy konceptu błękitnej karty – podobnego do zielonej karty w USA – która pokierowałaby ruch wykwalifikowanych pracowników ku Europie. Ale jej przeciwnicy już teraz mówią, że wysoko wykwalifikowani pracownicy jadą tam, gdzie jest zapotrzebowanie na ich umiejętności i mniej obawiają się biurokracji niż pracownicy mniej wykwalifikowani. „Problem polega na tym, że (państwowy) model nie jest dobrze dopasowany do dzisiejszych liberalnych demokracji i ich elastycznych rynków pracy” argumentuje The Economist. Międzynarodowa Organizacja Pracy wykazuje, że żaden kraj nie odkrył jeszcze efektywnego sposobu włączenia pracowników tymczasowych do swojej siły roboczej.

Źródła:

- i. “Migration and Development: Some Concrete Orientations,” Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 2005
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005DC0390:EN:NOT>
- ii. “Circular Migration: Creating a Virtuous Circle,” The Broker, April 2007 http://www.thebrokeronline.eu/en/articles/creating_a_virtuous_circle/#t1
- iii. “Circulate or Integrate?” The Economist, Jan 3, 2008
- iv. “Managing Labor Migration: Temporary Worker Programs for the 21st Century,” International Institute for Labour Studies, International Labour Organization, 2003

Podsumowanie

Poza kilkoma przypadkami, pracodawcom nie udaje się dotrzymać kroku dynamicznie zmieniającej się sytuacji mobilności talentów na świecie. Także mała liczba rządów nadąża za swoimi społeczeństwami oraz ich działaniami ku poprawie swojej sytuacji finansowej oraz przyspieszeniu kariery zawodowej.

Wyzwania będą narastać szybciej niż uda się im sprostać. Trendy demograficzne, tzn. spadająca liczba narodzin w wielu wysokorozwiniętych krajach oraz rosnąca ich liczba w pozostałych regionach, w przyszłości spowodują mobilność siły roboczej na szeroką skalę.

Z powodów kierowania się nacjonalistycznymi przesłankami, rządy skupią się na przepisach i regulacjach, które w sposób oczywisty nie służą przedsiębiorstwom ani pracownikom. Aby wspomóc ten rodzaj dynamicznej siły roboczej „na żądanie”, na którą pracodawcy wyrażają zapotrzebowanie, Manpower twierdzi, że pracodawcy muszą radykalnie zmienić swoje podejście do zatrudniania i utrzymywania kadr. Tym samym, uważamy, że zarówno krajowe jak i regionalne władze mogą wyciągnąć korzyści w aspekcie długoterminowym ze stworzenia swobodnego środowiska dla popytu i podaży na siłę roboczą przez następne dekady, niezależnie skąd i dokąd ta siła robocza zmierza.

Według magazynu The Economist: „Pytanie zadawane obecnie w zamożnych krajach dotyczące skali imigracji, może być pytaniem niewłaściwym. Być może w ogóle skala ta jest jeszcze niewystarczająca”.

Wielu pracodawców podejmuje działania mające na celu rozwiązanie problemu niedoboru talentów. Ale według naszych obserwacji, ich wysiłki są marginalne. Są to chwilowe rozwiązania, nie wymagające podstawowych zmian.

Aby pójść we właściwym kierunku, prekursorskim krokiem pracodawców jest po prostu rozpoznanie mobilności talentów. Następnym wiążącym krokiem jest proaktywne prognozowanie zapotrzebowania na talenty jako część przyszłych wymogów biznesu. To prowadzi do porzucenia przestarzałych założeń odnośnie dostępności talentów oraz zwrócenia uwagi

na lojalność pracowników wobec ich pracodawców. Następnie, kluczowe jest myślenie w kategoriach ciągłej podaży, aby dostrzec, że migranci są kluczowi dla rozwoju krajów, które opuszczają, jak i do rozwoju krajów, do których przyjeżdżają. To leży u podwalin obopólności – świadomość, że pracodawcy zobligowani są do wspomagania narodów eksportujących pracę, aby nadal dostarczały talenty oraz podnosiły kwalifikacje własnych zasobów ludzkich. Natomiast to prowadzi do zmiany w sposobie myślenia z „drenażu talentów” na „cyrkulację talentów” – koncept mówiący, że możliwe jest wzbogacenie talentów dzięki ich mobilności między pracodawcami i lokalizacjami.

W skrócie, pracodawcy muszą zadać sobie trudne pytanie odnośnie tego, w jaki sposób mobilność talentów wpłynie na ich działalność, nie tylko w kategoriach następnego projektu czy przetargu, ale w kategoriach ich konkurencyjności i wartości w ciągu najbliższych 10-20 lat. Innymi słowy, pytanie to musi odzwierciedlać zmianę definicji z formy niewygodnego pytania od, na przykład 150 pracowników call center potrzebnych w następnym kwartale do długoterminowej podaży i popytu na talenty tak, by umożliwić funkcjonowanie przedsiębiorstwa w dalekiej przyszłości.

Jednocześnie, pracodawcy nie mogą, nie wolno im wręcz odejść od tego, co promuje Międzynarodowa Organizacja Pracy jako „godziwe warunki zatrudnienia”, praca wolna od wyzysku. Zwykłe przejawy wyzysku takie jak ulokowanie sześciu pracowników w jednym, małym pomieszczeniu czy przemykanie oczu na wyzysk dzieci, są niedopuszczalne i muszą być piętnowane. Na każdej organizacji ciąży obowiązek dokładnego sprawdzania praktyk zatrudnienia w sieci jej dostawców, niezależnie od tego jak cenne są to relacje.

A co mogą zrobić rządy? Mówienie o przepisach i regulacjach nie jest intencją Manpower. Ale możemy powiedzieć, że wiele długoterminowych, holistycznych sposobów myślenia o podaży i popycie na pracę, rekomendowanych pracodawcom, adresowanych jest także do ustawodawców. Już w chwili obecnej, w wielu regionach widać owocną współpracę między przedsiębiorstwami a rządami w celu zaradzenia niedoborom talentów. Państwa mogą też zrobić dla pracowników to, co od lat robią dla przedsiębiorstw: stworzyć pakiety „inwestycji

zagranicznych”, które pomogą przyciągnąć najlepszych ludzi, mając do zaoferowania im coś więcej niż tylko pensje ekspatriantów i dogodne warunki życia. Podsumowując, państwa i regiony muszą pozycjonować się jako „marki” destynacji. Tak jak Silikonowa Dolina stała się przyciągającą marką dla specjalistów z całego świata, Dubaj i Szanghaj osiągnęły już status najlepszych marek na globalnym rynku destynacji.

Poszczególne osoby również muszą zadać sobie pewne pytania. Menadżerowie i pracownicy umysłowi muszą zastanowić się, w jaki sposób mogą wzbogacić swoją karierę poprzez przeprowadzkę do innego kraju lub regionu. Wykwalifikowani rzemieślnicy muszą mieć pełniejsze zrozumienie przyływu i odpływu zapotrzebowania na ich umiejętności w różnych okresach czasu i w różnych regionach geograficznych. Muszą unikać szybkich założeń, co do czasu, kiedy będzie na nich zapotrzebowanie. A jeżeli najmniej wykwalifikowani pracownicy określą jasne możliwości zatrudnienia, bezpieczne od wyzysku, będzie to ich pierwszy krok zapewniający możliwość osiągnięcia ekonomicznego komfortu.

Mobilność talentów jest faktem. Teraz na rządach i pracodawcach spoczywa odpowiedzialność stawienia czoła rzeczywistości i znalezienia rozwiązań, które będą satysfakcjonujące dla zatrudnianych przez nich pracowników, jak i dla akcjonariuszy, dla których pracują.

Bibliografia

- 1 "Rural Employment, Migration and Implications for China's Labour Market Development," *Manpower White Paper*, Prof. Robert Ash, SOAS, University of London, 2007
- 2 "World Population to Increase by 2.6 Billion Over Next 45 Years, with All Growth Occuring in Less Developed Regions," *UN press release POP/918* <http://www.un.org/News/Press/docs/2005/pop918.doc.htm>
- 3 *Ibid.*
- 4 About Migration page, *International Organization for Migration* Web site, <http://www.iom.int/jahia/Jahia/lang/en/pid/3>
- 5 "Labour Mobility and Migration Trends in the Asia Region," *Economist Intelligence Unit*
- 6 "TRENDS: Moving Americans," *Jacksonville.com/The Florida Times Union*, Jan 2, 2007
- 7 "Shortage of Laborers Plagues India," *Wall Street Journal*, May 1, 2008
- 8 "Of Bedsheets and Bison Grass Vodka," *The Economist*, Jan 3, 2008
- 9 "A World in Flux," *The Economist*, Nov 15, 2007
- 10 "World Migration 2005," *International Organization of Migration*
- 11 "Confronting the Talent Crunch," *Manpower White Paper*, 2008
- 12 "Number of Foreigners Working in China Soars," *People's Daily Online*, April 4, 2006 http://english.people.com.cn/200604/04/eng20060404_255781.html
- 13 "Labor Migration in a Globalizing World," *ILO*, page 7, paragraph 20
- 14 "The Polish Plumber," http://en.wikipedia.org/wiki/Polish_plumber
- 15 "A Profile of Immigrant Populations in the 21st Century," *OECD*, 2008
- 15 "Relocating for Work Survey," *Manpower Inc.*, 2008
- 16 *OECD Factbook 2007*, page 254
- 17 "Labor Migration in a Globalizing World," *ILO*, page 8, paragraph 23
- 18 "Exodus of Skilled Workers Leaves Germany in a Bind," *Wall Street Journal*, Jan 3, 2007.
- 19 "In Whose Interests? Labor Migration from the New Member States," *European Policy Centre*, 12 July 2006, <http://www.epc.eu/en/er.asp?TYP=ER&LV=293&see=y&t=2&PG=ER/EN/detail&l=&AI=614>
- 20 "Migrants Feeling the Pull of Home?" *Institute of Public Policy Research*, May 2, 2008, <http://www.ippr.org/articles/?id=3125>
- 21 "What if All the Poles Went Home?" *BBC.com*
- 22 "Floodgates or Turnstiles? Post-EU Enlargement Migration Flows to (and from) the UK," *Institute of Public Policy Research*, April 2008
- 23 "The Employment of Foreigners: Outlook and Issues in OECD Countries," *OECD*, 2001
- 24 "You Don't Have to be Rich," *The Economist*, Jan 3, 2008
- 25 "Thousands Flee Zimbabwe into South Africa a Day," *CNN*, July 30, 2007
- 26 Remittance Trends 2007, *World Bank*, 2007
- 27 "The Route to the Top for Today's Enterprise Leader," Spencer Stuart, 2008, <http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/GMstudy0408.pdf>
- 28 "European Year of Workers' Mobility," *Europa Press Release*, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/83>
- 29 "Subcontinental Drift. More Westerners are Beefing Up Their Resumes with a Stint in India," *BusinessWeek*, Jan 16, 2006.
- 30 *OECD Factbook 2007*, page 260



Dołącz do Światowego Ruchu Przeciw Handlowi Ludźmi

Handel ludźmi to nowoczesna forma niewolnictwa, w której około 12,3 miliona osób zmuszanych jest do pracy niewolniczej i prostytucji w każdej chwili. Handel ludźmi jest obecnie trzecim największym nielegalnym przemysłem świata, w tym niechlubnym rankingu wyprzedzają go jedynie handel bronią i narkotykami. Zjawisko to obecne jest niemal w każdym kraju na świecie. Dlatego Manpower Inc. zaangażował się w kampanię End Human Trafficking Now!, prowadzoną przez Międzynarodowy Ruch Kobiet na Rzecz Pokoju utworzony przez Suzanne Mubarak (the Suzanne Mubarak Women's International Peace Movement). Więcej informacji na ten temat na www.gcwdp.org.

Manpower Inc. było pierwszą firmą, która podpisała tzw. Ateńskie Zasady Etyczne (Athens Ethical Principles), które głoszą zasadę „zero tolerancji” dla pracy z jakimkolwiek podmiotem, który w jakikolwiek sposób czerpie korzyści z handlu ludźmi. Dotyczy to również naszych klientów, dostawców i partnerów biznesowych. Przewodzimy też w nieustannych wysiłkach do przekonywania wiodących korporacji na świecie do podpisania Ateńskich Zasad Etycznych i przyjęcia polityki „zera tolerancji” dla nieludzkiego wyzysku. Zachęcamy wszystkich do dołączenia do tej inicjatywy i sprzeciwienia się handlowi ludzkim towarem. Zapraszamy do odwiedzenia naszej strony i podpisania Ateńskich Zasad Etycznych.

ninemillion.org

Pomoc Uchodźcom

Manpower współpracuje z Wysokim Komisarzem ONZ ds. Uchodźców (United Nations High Commissioner for Refugees) oraz z firmami Nike i Microsoft przy kampanii o nazwie ninemillion.org, skupiającej się na pomocy dziewięciu milionom dzieci, które obecnie znajdują się w obozach dla uchodźców. Pomoc polega na zdobyciu wykształcenia niezbędnego do osiągnięcia sukcesu w życiu po opuszczeniu obozów. Co więcej, firma współpracuje z biurami Wysokiego Komisarza ONZ ds. Uchodźców na całym świecie, aby ułatwić dorosłym uchodźcom dostęp do pracy i do szkolenia zawodowego tak, aby byli mieli oni możliwość osiągnięcia sukcesu w życiu po opuszczeniu obozów dla uchodźców, po powrocie do kraju lub do życia w nowym kraju. Wysiłki te, to krok w kierunku włączenia populacji uchodźców do światowej siły roboczej oraz do złagodzenia pogłębiających się niedoborów talentów na całym świecie.

Więcej informacji na temat tych i innych inicjatyw społecznych Manpower na www.manpower.com/socialresponsibility

