

## Strategiczna migracja: tymczasowa odpowiedź na niedobór wykwalifikowanych pracowników fizycznych



Manpower®

Trudno jest znaleźć dobrego spawacza, elektryka czy innych pracowników fizycznych w czasie i miejscu, gdzie są najbardziej potrzebni. Ich praca nie może być zlecona do wykonania w innych krajach. Można ich jednak zachęcić do przeniesienia się tam, gdzie istnieje zapotrzebowanie na świadczone przez nich usługi.

**D**yrektor zarządzający Leighton Holdings, największej australijskiej grupy deweloperskiej i budowlanej, przytoczył anegdotę obrazującą rozbieżności między edukacją i szkoleniem zawodowym a realnymi szansami na zatrudnienie.

Podając jako przykład projekt realizowany w Mongolii, Wallace King przyznał, że jego firma miała trudności z pozyskaniem pracowników na niektóre stanowiska. Nie miał na myśli wysoko wykształconych specjalistów, lecz kierowców ciężarówek, monterów, mechaników i elektryków. „W większości przypadków nie poszukujemy przecież fizyków jądrowych”, powiedział King przemawiając podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 2010 r. „Potrzebujemy ludzi, którzy wykonają codzienne, proste zadania.”<sup>1</sup>

Jego wypowiedź ilustruje sytuację na światowym rynku pracy, gdzie to właśnie wykwalifikowanych pracowników fizycznych brakuje najbardziej, co potwierdzają wyniki badania Manpower *Niedobór talentów 2010 r.* Do tej grupy zawodowej zalicza się profesje wymagające specjalistycznych umiejętności, do których rozwinięcia konieczna jest dłuższa lub krótsza praktyka. Przykłady takich zawodów to: rzeźnicy, elektrycy, cieśle, stolarze meblowi, murarze czy spawacze. Pracodawcy z sześciu spośród dziesięciu największych gospodarek światowych określili nabór wykwalifikowanej kadry robotniczej jako wyzwanie nr 1 lub nr 2 w procesie rekrutacji pracowników (patrz tabela, strona 2). W tych krajach, jak również we wszystkich innych, brak wykwalifikowanych pracowników fizycznych może spowolnić realizację projektów infrastrukturalnych oraz zagrozić rozwojowi gospodarczemu. Transport w Indiach oraz przemysł energetyczny w Brazylii to tylko dwa przykłady z wielu zagrożonych obszarów. W celu zapewnienia równowagi gospodarczej oraz wsparcia rozwoju biznesu, politycy powinni dostrzec wagę



## Kluczowe aspekty

- W przeciwieństwie do innych zawodów, wśród których uwidacznia się niedobór talentów, praca wykwalifikowanych pracowników fizycznych jest ograniczona geograficznie. Nie można jej zlecić pracownikom w innych krajach, co stwarza problem dla pracodawców, gdy nie znajdują odpowiedniej siły roboczej w swoim zasięgu. Sytuacja ta będzie się pogarszać, ponieważ odchodzący na emeryturę specjaliści nie mają wystarczającej liczby następców.
- Strategiczna migracja wewnątrz kraju oraz poza jego granice, w myśl której pracownicy przemieszczają się tam, gdzie jest na nich zapotrzebowanie, stanowi krótkoterminowe rozwiązanie problemu niedoboru wykwalifikowanych pracowników fizycznych, dając szansę oraz czas na wypracowanie rozwiązania długoterminowego.
- Należy wspomagać proces migracji talentów, a tym samym pomagać firmom i organizacjom, które odczuwają ich niedobór, poprzez zabieganie o złagodzenie międzynarodowych restrykcji związanych z przemieszczaniem się pracowników. Jednocześnie, dostosowywanie szkolenia zawodowego do potrzeb rynku oraz promowanie pozytywnego wizerunku pracy fizycznej przyczyni się do wypracowania trwałego rozwiązania.

Więcej materiałów na tematy związane z rynkiem pracy: zakładka *Badania/Dla Mediów* na stronie [www.manpower.pl](http://www.manpower.pl).

tego problemu i znaleźć jego trwałe rozwiązanie w perspektywie długoterminowej. Jednocześnie, podniesienie mobilności wykwalifikowanych pracowników fizycznych może pomóc w doraźnym łagodzeniu skutków niedoboru w konkretnych obszarach.

Na pogłębianie się problemu wpływ ma kilka czynników: odchodzenie na emeryturę starszych pracowników, dla których nie ma odpowiedniej liczby doświadczonych następców, niedostosowane do potrzeb rynku szkolnictwo zawodowe, jak również większy prestiż stanowisk związanych z pracą umysłową wśród osób rozpoczynających karierę zawodową.

Z badań wynika, że nadchodzące pokolenie nie widzi siebie w roli operatorów maszyn skrawających, hydraulików czy elektryków. Mniej niż jeden na trzech 15-latków w Niemczech czy w Czechach chciałby w wieku 30 lat pracować jako wysoko wykwalifikowany pracownik fizyczny.<sup>2</sup> Co więcej, powyższe wyniki należą do najbardziej optymistycznych. W innych rozwiniętych gospodarczo krajach zainteresowanie tego typu zawodami jest jeszcze mniejsze. Jak wynika z ankiety przeprowadzonej przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), mniej niż 10% nastolatków we Włoszech, 10% Amerykanów i 8% Japończyków wybrałoby tę drogę kariery zawodowej.

**Niedobór wykwalifikowanych pracowników fizycznych stanowi problem dla 8 z 10 największych gospodarek światowych**

Ranking wg PKB	Kraj	Miejsce wykwalifikowanych pracowników fizycznych w rankingu
1	USA	1
2	Japonia	▲
3	Chiny	6
4	Niemcy	1
5	Francja	1
6	Wielka Brytania i Irlandia Płn.	▲
7	Włochy	1
8	Brazylia	2
9	Hiszpania	5
10	Kanada	1

▲ Oznacza, że wykwalifikowani pracownicy fizyczni nie znajdują się na liście 10 najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk.

Źródła: Międzynarodowy Fundusz Walutowy (dane PKB dane za 2009 r.), Manpower Inc. (ranking najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk, badanie Manpower *Niedobór talentów 2010*).

Brak zainteresowania edukacją zawodową wśród młodzieży sugeruje, że niedobór wykwalifikowanych pracowników fizycznych będzie się nadal pogłębiał. Oznacza to konieczność poszukiwania bardziej nowatorskich rozwiązań przez pracodawców, rządy oraz organizacje zawodowe, w celu zapewnienia stałego napływu nowych pracowników fizycznych, utrzymania poziomu działalności firm i tempa rozwoju.

## Mobilność pracowników

Praca wykwalifikowanych pracowników fizycznych wymyka się jednemu z głównych trendów współczesnego rynku pracy, którym jest *offshoring*. W przeważającej większości przypadków może być wykonywana jedynie w miejscu, gdzie zgłoszono na nią zapotrzebowanie. Skoro rozwiązania nie można upatrywać w mobilności wykonywanej pracy, to być może leży ono, przynajmniej częściowo, w mobilności samych pracowników.

Wielu przywódców krajów oraz liderów biznesu już teraz wykorzystuje możliwości, jakie daje koncepcja strategicznej migracji w celu zapewnienia sobie odpowiednich pracowników w odpowiednim miejscu i czasie. Najprostszą formą strategicznej migracji jest poszukiwanie wewnątrz kraju pracowników, którzy będą gotowi przenieść się w miejsce gdzie czeka na nich praca. Za przykład posłużyć może historia Robertson Barracks, bazy wojskowej położonej na północy Australii. Mechanicy i technicy wykonujący naprawy i prace konserwacyjne pojazdów wojskowych zostali sprowadzeni do bazy z odległych zakątków kraju. Musieli oni przemierzyć setki, a nawet tysiące kilometrów z miast takich jak Brisbane czy Adelajda, aby podjąć pracę na kontrakcie trwającym zazwyczaj krócej niż dwa miesiące.

W przypadku gdy w kraju trudno o wykwalifikowanych pracowników fizycznych z konkretnej branży, koncepcja strategicznej migracji zakłada czerpanie z siły roboczej znajdującej się poza granicami. Wiele spośród amerykańskich firm stoczniowych, funkcjonujących na obszarach, gdzie wykwalifikowani pracownicy odeszli na emeryturę lub wyjechali, zatrudnia robotników z Meksyku czy Chorwacji. Jedną z takich firm Erie Shipbuilding LLC zyskała nowych pracowników dzięki tymczasowym wizom pracowniczym H2B, po tym jak udowodniła, że nie była w stanie znaleźć właściwych pracowników w regionie.<sup>3</sup>

Nigdzie indziej na świecie rekrutacja pracowników z zagranicy nie ma takiego znaczenia jak w Europie. Doskonale pokazuje to przykład Luksemburga, w którym połowa siły roboczej, liczącej ogółem

360 tys. osób, dojeżdża do pracy z Francji, Niemiec i Belgii.<sup>4</sup> Warto zaznaczyć, że w 10 spośród 17 krajów europejskich, w których w 2010 r. przeprowadzono badanie Manpower, numer 1 na liście zawodów dotkniętych niedoborem talentów zajmują wykwalifikowani pracownicy fizyczni.\* Systemy prawne krajów Unii Europejskiej ułatwiają migracje pracowników. Z pewnymi wyjątkami, wykwalifikowany pracownik fizyczny pochodzący z jednego z krajów europejskich, należących do strefy Schengen nie potrzebuje specjalnego zezwolenia, aby podjąć pracę w innym kraju. Dzięki temu setki rzeźników ze Słowacji, Czech, czy Portugalii znajdują zatrudnienie w Norwegii każdego lata i jesieni, czyli w szczycie sezonu przemysłu mięsnego w tym kraju.

Liberalne porozumienia migracyjne w Unii Europejskiej pozwoliły Manpower we Francji przeprowadzić proces rekrutacji 16 spawaczy z Polski do 6-miesięcznego projektu realizowanego przez francuskiego dostawcę metalowych komponentów i tym samym wyjść naprzeciw nagłemu zapotrzebowaniu na tego typu specjalistów. Problem bariery językowej pomiędzy polskimi pracownikami i francuskimi menedżerami, stanowiący początkowo wyzwanie, został rozwiązany przy pomocy tłumacza. Taki układ okazał się satysfakcjonujący dla firmy, która zdecydowała się kontynuować proces naboru spawaczy z Polski. Pracownicy również byli zadowoleni, ponieważ praca we Francji oferowała im ciekawe perspektywy, a zarobki przewyższały te, na które mieliby szansę w swoim kraju.

*\* Pracodawcy z Austrii, Belgii, Czech, Francji, Niemiec, Polski, Szwajcarii, Szwecji, Węgier oraz Włoch umieścili wykwalifikowanych pracowników fizycznych na czele listy najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk.*

## Rozwiązania długoterminowe

Strategiczna migracja to praktyczne rozwiązanie dla powszechnego dziś problemu niedopasowania talentów. Bez niej firmy nie byłyby w stanie w szybkim tempie stawić czoła niedoborowi wykwalifikowanych pracowników fizycznych. Jednak w dalszej perspektywie owoce mogą okazać się inne rozwiązania. Oto cztery obszary, na których powinny skupić się działania pracodawców oraz rządów.

### *Promocja pozytywnego wizerunku pracy fizycznej*

Jednym z priorytetów osób i instytucji, które bazują na wykwalifikowanej sile roboczej, powinno być znalezienie sposobów na uatrakcyjnienie

wizerunku tego typu pracy. Najprościej dokonać tego można poprzez rozpowszechnianie informacji na temat korzyści płynących z wyboru takiej ścieżki kariery zawodowej oraz wysokości potencjalnych zarobków. Członkowie rządów oraz liderzy firm i organizacji branżowych powinni starać się dotrzeć do młodych ludzi we wczesnej fazie ich edukacji. Powinni również uświadamiać starszym uczniom i ich rodzicom, że istnieją bardziej atrakcyjne finansowo alternatywy niż tradycyjne studia magisterskie – alternatywy, które na przykład w Stanach Zjednoczonych hydraulikowi dają możliwość zarabiania 75 tys. dolarów amerykańskich rocznie już na początku kariery zawodowej. Poza tym umożliwiają one rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej i zatrudnienie pracowników już w ciągu kilku lat od założenia firmy.

*Pracodawcy, organizacje branżowe oraz instytucje edukacyjne powinny współpracować w celu zmiany postrzegania pracy fizycznej i przywrócenia jej należytego szacunku*

Jednocześnie należy walczyć z krzywdzącymi stereotypami przypisywanymi tym profesjom. Powszechna opinia o tym, że praca fizyczna jest dla osób, które mają słabe wyniki w nauce, że jest głośna i brudna, lub że jest zbyt trudna dla kobiet, powinna być skorygowana. Pracodawcy, organizacje branżowe oraz instytucje edukacyjne powinny współpracować w celu zmiany postrzegania pracy fizycznej przywrócenia jej należytego szacunku.

### *Dostosowanie szkolenia technicznego do potrzeb rynku pracy*

Często zdarza się, że nawet uczniowie, którzy kończą szkoły techniczne, nie są wystarczająco dobrze przygotowani do wykonywania swojego zawodu. Firmy i organizacje zawodowe powinny ściśle współpracować z placówkami edukacyjnymi, by zapewnić jak najlepsze dostosowywanie zawartości programów zajęć do zapotrzebowania rynku pracy. Tylko wtedy uczniowie zdobędą adekwatną wiedzę i umiejętności, aby od razu po ukończeniu nauki podjąć pracę zawodową. Z kolei rządy powinny mieć dokładniejszy i bardziej globalny ogląd na aktualne i przyszłe zapotrzebowanie na konkretne zawody. Tylko wtedy będą mogły doradzać instytucjom edukacyjnym w zakresie programów nauczania, tak by umożliwiły





*Rządy oraz pracodawcy potrzebują systemu, który będzie przewidywał zapotrzebowanie na konkretne umiejętności w kraju, w regionie oraz na całym świecie.*

one uczniom zdobycie umiejętności na które popyt zgłosi rynek w niedalekiej przyszłości.

Raport OECD z 2009 roku ujawnia, że dwa główne powody nieadekwatnego przygotowania uczniów do wykonywania zawodu to: trudności z dokładnym określeniem przyszłego zapotrzebowania na konkretne umiejętności oraz fakt, że wielu nauczycieli nie ma zawodowego kontaktu ze środowiskiem pracy, do której wykonywania kształcą.<sup>5</sup>

W celu zmniejszenia rozbieżności między szkołą a rynkiem, raport OECD zaleca, by wykładowcy prowadzący zajęcia praktyczne sami podejmowali pracę w niepełnym wymiarze godzin w swojej branży, a pracodawców i organizacje skupiające fachowców zachęca do zaangażowania w proces tworzenia programów nauczania. Praktyki zawodowe (nieodpłatne w przypadku niemalże każdej profesji tego typu) powinny stać się stałym elementem procesu kształcenia w szkołach technicznych. OECD proponuje również, aby koszty przyuczania przyszłego pracownika fizycznego do zawodu zostały rozdzielone pomiędzy rząd, pracodawców oraz samych uczniów, adekwatnie do korzyści,

jakie każda ze stron uzyska z tego tytułu. Manpower również popiera tę inicjatywę.

Ponadto uczniowie powinni nabywać nie tylko umiejętności techniczne, ale również kompetencje miękkie, takie jak: praca w grupie, efektywna komunikacja, czy rozwiązywanie problemów. Równie ważna jest postawa jaką prezentują pracownicy. Osoby otwarte i zdolne do empatii mają naturalne predyspozycje do bezpośredniej pracy z klientem. Pracodawcy cenią sobie również ciekawość umysłu, która jest niezbędna w rozwiązywaniu problemów. Pracownicy nie mogą zapominać o ciągłym podnoszeniu swoich kwalifikacji i poszerzaniu wiedzy, w czym powinni być wspierani przez swoich pracodawców, organizacje zawodowe oraz władze lokalne i państwowe. Zapewni im to nie tylko atrakcyjność na rynku pracy przez wiele lat, ale również pozwoli na dostosowanie umiejętności do potrzeb rozwijających się gałęzi przemysłu, takich jak energia odnawialna, które będą potrzebowały coraz więcej pracowników.

Ponadto, by zapewnić pełne dopasowanie szkolenia nowych pracowników do wymogów rynku, rządy oraz pracodawcy potrzebują systemu, który będzie przewidywał zapotrzebowanie na konkretne umiejętności w kraju, w regionie oraz na całym świecie. Pracodawcy, organizacje zawodowe, rządy oraz instytucje edukacyjne powinny połączyć siły w celu wspólnego określenia wpływu tendencji rynkowych, czy czynników takich jak rozwój technologiczny, na wymagania wobec poszczególnych kategorii zawodowych.

### *Stworzenie międzynarodowego systemu certyfikacji, który ułatwi mobilność pracowników*

Międzynarodowe certyfikaty powinny zapewniać wysoką jakość wykonywanej pracy oraz bezpieczeństwo pracowników fizycznych. Kiedy menedżer ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich decyduje się zatrudnić monter a rur z Egiptu czy Filipin, naturalną rzeczą jest, że chce mieć pewność, co do jakości oferowanych przez niego usług, jak i tego, że będzie on wykonywał swoją pracę zgodnie z obowiązującymi normami bezpieczeństwa. Niestety mimo globalnych wyznaczników, często zdarza się, że normy jakości i bezpieczeństwa wynikające z certyfikatów wydawanych w jednym państwie, nie spełniają wymagań obowiązujących w innych krajach. Problem polega na tym, że każdy kraj sztywno trzyma się wewnętrznie ustalonych regulacji i nie jest skłonny do ustępstw wobec norm obowiązujących

w innych państwach. Jeśli wprowadzanie nowych międzynarodowych certyfikatów ma odnieść pożądany skutek, należy znaleźć rozwiązanie dla tej kwestii.

### *Wspieranie rozwiązań wewnętrznych poprzez strategiczną politykę imigracyjną*

Imigracja może być ważnym narzędziem strategicznym. Zmiany w prawie imigracyjnym, które zachęcą pracowników do większej mobilności mogą być łatwiejsze do wprowadzenia niż międzynarodowe certyfikaty. Nie należy oczywiście ignorować silnych emocji, które budzi polityka imigracyjna poszczególnych państw, albo nastrojów protekcyjnych, nasilających się w czasach kryzysów gospodarczych, jak w latach 2008-2009. Mimo to, w większości przypadków, państwa mogą modyfikować swoją politykę imigracyjną oraz nawiązywać porozumienia z sąsiadującymi krajami w sprawie przepływu siły roboczej. Umowy te mogą obligować państwo korzystające z napływowych pracowników do przeznaczenia części kapitału zdobytego dzięki ich pracy na finansowanie inwestycji w kraju, z którego pochodzą.

Rozwiązaniem długoterminowym pozostaje jednak koncentracja na działaniach, które przyczynią się do budowania własnych zasobów wykwalifikowanych pracowników fizycznych. Opisywane wcześniej działania wewnętrzne – bardziej efektywne szkolenie techniczne oraz promowanie pozytywnego wizerunku zawodów fizycznych – powinny stać się priorytetem, ponieważ są rozwiązaniem realnym, a jednocześnie mniej skomplikowanym, niż te na poziomie międzynarodowym.

Większość osób, które otrzymały pozwolenie na wyjazd do pracy do krajów z wypracowaną strategiczną polityką imigracyjną, to wykształceni pracownicy umysłowi. Teraz, gdy wiele państw odczuwa skutki niedoboru wykwalifikowanych pracowników fizycznych, sytuacja ta musi się zmienić. Tak jak każdy kraj potrzebuje informatyków, pielęgniarek czy fizyków jądrowych, tak samo nie może w nim zabraknąć hydraulików, rzeźników czy mechaników samochodowych.

## Źródła

<sup>1</sup> Zapis Skills Creation: *The Future of Employment*, sesja panelowa podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos, Szwajcaria, 27 stycznia 2010 r.

<sup>2</sup> *Learning for Jobs*, raport OECD, październik 2009 r.

<sup>3</sup> *Labor shortage confronts shipbuilders as orders rise*, USA Today, 27 stycznia 2008 r.

<sup>4</sup> <http://www.luxembourgforbusiness.lu/workforce>

<sup>5</sup> OECD, op. cit.



*Manpower Inc. (NYSE:MAN), firma znajdująca się na 143. miejscu na liście Fortune 500. Za pośrednictwem sieci 4000 biur w 82 krajach Manpower dostarcza innowacyjne rozwiązania kadrowe dla firm i instytucji. Więcej informacji na [www.manpower.com](http://www.manpower.com).*

*Manpower Polska Sp. z o.o. istnieje na polskim rynku od marca 2001 r. Pod marką Manpower działa prawie 50 agencji. Usługi Manpower Polska obejmują pracę tymczasową, rekrutację pracowników stałych, zatrudnienie zewnętrzne oraz doradztwo personalne. Z grupy Manpower w Polsce obecne są również Manpower Professional, Manpower Business Solutions, Right Management i Elan IT. Więcej informacji na [www.manpower.pl](http://www.manpower.pl)*