

Чому Німеччина втрачає довіру іноземних фахівців

Поки в Німеччині сперечаються про обмеження міграції, її економіка потерпає від дефіциту кваліфікованих кадрів. І справа не у бюрократії.

В Німеччині дискусії про міграцію стосуються переважно таких тем, як контроль, обмеження та репатріація. Набагато менше уваги приділяється іншій формі імміграції, від якої вже давно залежить німецька економіка: залученню кваліфікованих іноземних фахівців. А в цій сфері дедалі гостріша конкуренція. Фахівці нині можуть обирати серед багатьох країн, і Німеччина має замислитися, чому можна обрати саме її.

Німеччина довго вважалася привабливою країною для мігрантів. Хороші можливості працевлаштування, розвинена система соціального забезпечення і порівняно надійний захист прав працівників забезпечили їй гарну репутацію. Але кваліфіковані фахівці більше не орієнтуються виключно на заробітну плату чи вакансії. Вони порівнюють країни, дізнаються про умови праці, обмінюються досвідом через соцмережі й особисті контакти. Німеччина вже давно конкурує за тих самих кваліфікованих працівників не просто з європейськими сусідами, а з дедалі більшою кількістю країн.

Тому конкуренція насправді вже не обмежується ринком праці. Вона починається задовго до підписання трудового договору, а вирішальним чинником дедалі частіше стає довіра.

Про що конкретно мова, видно на прикладі Марокко. Це одна з головних країн, звідки кваліфіковані кадри іммігрують до Німеччини. І навколо їхнього вербування там сформувався цілий ринок: мовні школи, агентства з працевлаштування, консалтингові компанії супроводжують процедури подання заяв, визнання кваліфікації та отримання віз, часто за плату в кілька тисяч євро. Водночас зростає попит на курси німецької мови, а навчальні програми дедалі більше орієнтуються на вимоги німецького ринку

праці. Багато марокканської молоді витрачає чимало часу й грошей, щоб мати більше шансів на працевлаштування в Німеччині. Саме тому, що вони багато витрачають, вони мають право обирати і відповідно певні очікування від країн, які змагаються за їхню увагу.

Ця категорія суттєво відрізняється від тих образів мігрантів, про які часто говорять. Це переважно освічені, багатомовні та орієнтовані на міжнародну співпрацю фахівці, які свідомо планують своє професійне майбутнє. Вони приїжджають до Німеччини не випадково, це їхнє свідоме рішення. Саме тому довіра відіграє дедалі більшу роль. В цифровому, глобалізованому світі потенційні мігранти орієнтуються не стільки на урядові портали й брошури, скільки на досвід інших людей. Той, хто приїжджає до Німеччини, стає носієм цього досвіду. Позитивні враження підвищують привабливість Німеччини, проте негативні поширюються так само швидко. Тому конкуренція за кваліфікованих фахівців відбувається не лише на робочому місці й навіть не під час видачі візи. Вона починається вже на етапі рекрутингу.

*В добу соціальних мереж
репутацію і довіру
формують не піар-
кампанії, а особистий
досвід*

Тут і є сліпа пляма німецької політики в питанні кваліфікованих кадрів. За минулі роки Німеччина доклала чимало зусиль до спрощення імміграції кваліфікованих фахівців. Було реформовано Закон про трудову імміграцію, спрощено процедури визнання кваліфікації і прискорено візові процедури. Політичні дискусії зосереджуються передусім на тому, як фахівці можуть швидше потрапити до Німеччини. Але майже ніхто не ставить питання, за яких умов взагалі виникає така мобільність.

Саме на цьому ранньому етапі визначається, чи виправдає Німеччина власні очікування. Адже приватні суб'єкти, які мають значний вплив на процес набору персоналу, для багатьох зацікавлених осіб є першим контактом з Німеччиною, отже, саме від них залежить враження про неї як про країну призначення.

Така велика роль приватних суб'єктів створює потребу в чітких правилах. На практиці агентства з працевлаштування іноді вимагають кілька тисяч євро за консультації, мовні курси або визнання кваліфікації. Багато претендентів просто не знає, що згідно з міжнародно визнаними принципами, такими як *Employer Pays Principle*, витрати на підбір персоналу мають покривати роботодавці, а не працівники. Дехто навіть вважає високі комісії ознакою

особливої надійності або кращих шансів на працевлаштування. Ця інформаційна асиметрія створює фінансові ризики і підвищує ймовірність експлуатації працівників ще задовго до того, як вони ступлять на німецьку землю.

І йдеться не тільки про захист працівників. Це стратегічна проблема для Німеччини. Людина, яка витратила кілька тисяч євро, стикнулася з бюрократичними перешкодами або розчарувалася в тому, хто обіцяв працевлаштування, обов'язково поділиться цим досвідом. В добу соціальних мереж репутацію і довіру формують не піар-кампанії, а особистий досвід. Тобто якість підбору персоналу сама по собі стає чинником конкурентоспроможності.

Є і ще одна суперечність. Німеччина рекламує себе на міжнародному рівні як країну з хорошими умовами праці, трудовими договорами й соціальним захистом. Але саме ті інституції, на яких тримаються ці обіцянки – спілки працівників і роботодавців – досі відіграють в міграційних партнерствах і програмах рекрутингу другорядну роль. При цьому профспілки надають підтримку мігрантам в питаннях, пов'язаних з трудовими договорами, умовами праці або захистом прав. Просто це треба робити не після в'їзду, а вже на етапі набору персоналу, щоб цей процес був справедливим і щоб справедливість справді була перевагою Німеччини.

*Якщо справедливість
починається тільки на
робочому місці,
вирішальний етап
конкуренції вже програно*

Ця прогалина дивна ще й тому, що в інших сферах Німеччина вже давно застосовує інші стандарти. Закон про обов'язки належної ретельності в ланцюгах постачання закріпив принцип, згідно з яким економічний успіх не можна відокремлювати від соціальних наслідків його досягнення. Саме в сфері найму іноземних кваліфікованих кадрів ця логіка досі застосовується обмежено. Але глобальні ланцюги відповідальності виникають і тут: кваліфіковані кадри не виробляються на світовому ринку, а виховуються й фінансуються сім'ями, системами освіти та країнами походження. Якщо Німеччина отримує вигоду від цих інвестицій, неминуче постає питання, яку відповідальність вона бере на себе за забезпечення справедливих умов найму.

Перші кроки для усунення цієї сліпої плями вже зроблено. В 2026 році завдяки «Альянсу з питань кваліфікованих кадрів»

Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку (BMZ) було вперше створено рамки, в яких державні органи, підприємства, профспілки та діаспора спільно обговорюють стандарти справедливого найму. Також знак якості «Справедливий набір персоналу в секторі догляду, Німеччина» встановлює важливі критерії якості набору іноземного персоналу в секторі догляду. Національний план дій проти трудової експлуатації та примусової праці, ухвалений торік, дає можливість міцніше закріпити принципи справедливого набору кваліфікованих кадрів на міжвідомчому рівні. Але всі ці інструменти застосовуються тільки в окремих секторах, мають добровільний характер або ще не впроваджені на практиці.

Те, що діяти активніше можливо, очевидно на прикладі інших країн. В міграційному партнерстві між Німеччиною та Філіппінами елементи справедливого набору кадрів цілеспрямовано пов'язані з інвестиціями в освіту. Німецькі підприємства беруть участь в розбудові місцевих навчальних потужностей, що означає спільну відповідальність за підготовку фахівців. Адже набір персоналу не обов'язково має починатися лише тоді, коли фахівці вже мають освіту. Міграційне партнерство можна зробити більш партнерським через спільні інвестиції, обов'язкові стандарти і прозорі процеси набору персоналу.

Для Німеччини це принципове стратегічне питання. Донедавна кадрова політика зосереджувалася насамперед на спрощенні шляхів доступу й прискоренні процедур. Але для того, щоб конкурувати за кваліфіковану робочу силу на міжнародному рівні, цього недостатньо. Вкрай важливо не тільки те, як швидко фахівці потрапляють до Німеччини, а й те, чому вони обирають саме Німеччину і що спонукає їх залишитися тут назавжди.

Саме в цьому полягає справжня конкурентна перевага Німеччини. Вона обіцяє не найвищі в світі зарплати, а надійність, соціальний захист, ефективні інститути і сильні права працівників. Але реальність цих обіцянок має бути помітна вже на етапі підбору персоналу. Якщо справедливість починається тільки на робочому місці, вирішальний етап конкуренції вже програно.

Тому справедливий підбір кадрів – не просто соціальне доповнення до кадрової політики. Це інвестиція в авторитет Німеччини як країни, що приймає мігрантів. В світі, де кваліфіковані працівники обирають між різними країнами призначення і діляться своїм досвідом в режимі реального часу, довіра є стратегічним ресурсом. Конкуренція за кваліфікованих фахівців починається задовго до їхнього в'їзду в країну, і саме там вирішується, чи буде Німеччина й

надалі однією з найпривабливіших країн для імміграції.

Переклад з німецької Дар'ї Прусенко



Аня Фройденрайх

Аня Фройденрайх (Anja Freudengleich) очолює марокканське представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Рабаті. Раніше вона була регіональною координаторкою з питань профспілок та соціальної справедливості у відділі Близького Сходу та Північної Африки.

