

**úspěšné
modely
flexibility
práce**

**ZAHRANIČNÍCH
PŘÍPADOVÝCH
STUDIÍ**



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému – etapa II

Registrační číslo projektu CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0001783

Vydáno v roce 2019

OBSAH

1	ZAHRAŇIČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE.....	4
2	PŘÍPADOVÁ STUDIE 1: DÁNSKÝ MODEL FLEXICURITY.....	5
2.1	ÚVOD: FLEXICURITY.....	5
2.2	STRUKTURÁLNÍ REFORMA A JEJÍ KLÍČOVÉ BODY.....	7
2.3	TRIPARTITNÍ SPOLUPRÁCE.....	12
2.4	KOLEKTIVNÍ SMLOUVY A FORMY FLEXIBILITY.....	13
2.5	KOLEKTIVNÍ SMLOUVY A FORMY ZABEZPEČENÍ (SECURITY).....	19
2.6	AKTIVNÍ POLITIKA ZAMĚŠTNANOSTI.....	23
3	PŘÍPADOVÁ STUDIE 2: NĚMECKÝ MODEL.....	28
3.1	REFORMY JAKO MOTOR ZMĚN NA NĚMECKÉM TRHU PRÁCE.....	28
3.2	VÝVOJ NA TRHU PRÁCE V NĚMECKU.....	29
3.3	OBSAH A DOPADY REFORMY HARTZ I.....	30
3.4	OBSAH A DOPADY REFORMY HARTZ II.....	34
3.5	OBSAH A DOPADY REFORMY HARTZ III.....	37
3.6	OBSAH A DOPADY REFORMY HARTZ IV.....	37
4	PŘÍPADOVÁ STUDIE 3: FIRMA DELOITTE.....	43
5	PŘÍPADOVÁ STUDIE 4: FIRMA INNOGY.....	45
6	PŘÍPADOVÁ STUDIE 5: FIRMA VODAFONE.....	47
7	PŘÍPADOVÁ STUDIE 6: FIRMA ACCENTURE.....	48
8	PŘÍPADOVÁ STUDIE 7: DÉHORA CONSULTANCY GROUP – NEDTRAIN.....	50
9	PŘÍPADOVÁ STUDIE 8: DÉHORA CONSULTANCY GROUP – RODENSTOCK.....	55
10	PŘÍPADOVÁ STUDIE 9: FIRMA CITY CLEAN.....	57
11	INSPIRACE Z DALŠÍCH VYBRANÝCH RELEVANTNÍCH PRŮZKUMŮ.....	58
11.1	NÁSKOK DÍKY TECHNOLOGIÍM – PRŮZKUM SPOLEČNOSTI MICROSOFT.....	58
11.2	BCG PERSPECTIVES (THE MOBILE REVOLUTION, 2015).....	59
11.3	PRŮZKUM FLEXJOBS.....	59

1 Zahraniční případové studie

Tato část inspirativních materiálů pro zaměstnavatele představuje vybrané modely trhu práce, které úspěšně využívají prvky flexibility. Tyto systémy současně garantují vyšší sociální jistoty a zaručují efektivnější prostředí a fungování trhu práce. **Inspirací mohou být zejména systémy aplikované v Dánsku nebo Německu.**

Doporučení pro systémové změny týkající se podpory rozvoje flexibility a mobility na trhu práce pro veřejnou správu obsažené v tomto materiálu vycházejí právě z kontextu uvedených evropských modelů trhu práce.

2 Případová studie 1: Dánský model flexicurity

O dánském modelu trhu práce, tzv. flexicurity, se často hovoří jako o „dánském zázraku“, který se zasloužil o významně nízkou míru nezaměstnanosti na dánském a evropském pracovním trhu. Pro srovnání procentuální podíl dlouhodobé nezaměstnanosti na celkové (6 a více měsíců, 12 a více měsíců) byl v Dánsku v roce 2004 45 % a 22,6 % oproti zemím EU 15, kde dlouhodobá nezaměstnanost byla v průměru 60,4 % a 42,4 % (Bredgaard et al., 2006).

2.1 Úvod: flexicurity

Dánsko je jedním z nejkompexnějších a nejdražších sociálních států na světě. Sociální výdaje v roce 2007 tvořily 26 % HDP, zatímco v zemích OECD na sociální výdaje připadne v průměru 19 %. Vysokému HDP odpovídají vysoké daně, které dosahují mezní sazby 63 % pro osoby s vysokým příjmem a v průměru 40 % pro ostatní daňové poplatníky. Dánsko se řadí mezi nejkonzervativnější státy světa. Ekonomicky aktivní lidé jsou vysoce vzdělaní a mnohem častěji se stávají podnikateli než v jiných sociálních státech. Dánská verze flexicurity je často zdůrazňována jako klíčová k pochopení této komplementarity mezi štedrým sociálním státem, konkurenceschopným trhem práce a podnikatelskou činností (Bredgaard & Daemrich, 2012).

Po celá desetiletí byla v Dánsku prosazována strukturální politika, která usilovala o přeměnu struktur na trhu práce (viz reforma regionálních a místních orgánů), v systému sociálního zabezpečení a ve vzdělávání. Dánský systém flexicurity může být popsán jako zlatý trojúhelník zobrazující dokonalou souhru aktivní politiky zaměstnanosti (zvyšování úrovně kvalifikací), nastavení systému sociálních dávek (zajištění správných ekonomických pobídek k hledání zaměstnání) a nastavení hospodářské politiky (vytváření pracovních míst) (Ploug, 2014).

Tři základní pilíře flexicurity:

- i) **vytváření pracovních míst:** flexibilní trh práce, kde mohou zaměstnavatelé poměrně snadno přizpůsobit svou pracovní sílu hospodářskému cyklu a zaměstnanci mají přístup k dávkám v nezaměstnanosti;
- ii) **zajištění správných ekonomických pobídek k hledání zaměstnání:** štedrý systém sociálního zabezpečení se zaměřením na usnadnění přístupu na trh práce pro rodiny s dětmi a na navrácení zaměstnanců ze zranitelných skupin obyvatel (například matky s malými dětmi) na trh práce;

- iii) **zlepšování lidských kvalifikací:** systém aktivní politiky zaměstnanosti na pomoc dočasně nezaměstnaným pracovníkům dostat se zpět na trh práce (Ploug, 2014).

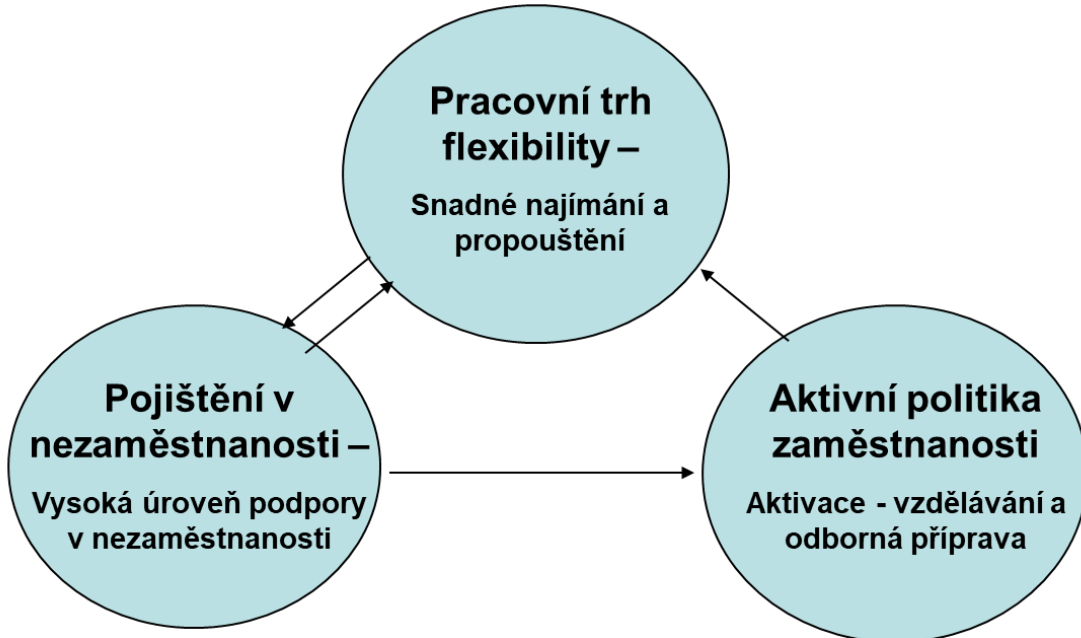
Základní schéma dánského modelu je zřejmé na následujícím obrázku (Obrázek 1). Shrnutí v Tabulce 1 nabízí hlavní výhody modelu.

Vysoké zabezpečení (dávky v nezaměstnanosti) v dánském systému znamená, že **zaměstnanci jsou ochotni přijmout flexibilitu a nevyžadují delší výpovědní lhůtu**

ani odstupné. To je samozřejmě přínosné pro ekonomiku země. Dalším přínosem je, že pracovníci jsou **ochotni měnit zaměstnání**, přičemž takové spárování pracovníků a práce vede k větší efektivitě a zvyšuje produktivitu práce.

Výsledkem dánského zázraku je pouhá 4,1% míra nezaměstnanosti, pouze 19 % dlouhodobě nezaměstnaných (nejnižší hodnota při evropském průměru 45 %) a fakt, že jen 1/3 nezaměstnaných se navrací do zaměstnání po 3 měsících (opět se jedná o nejnižší hodnotu v Evropě). Pro

Obrázek 1 - Flexicurity v Dánsku – základní schéma



Zdroj: Flexicurity Dánsko

Tabulka 1 - Přínosy dánského modelu flexicurity

Sociální dialog a silní sociální partneři	<ul style="list-style-type: none"> • Téměř žádné zákony o zabezpečení práce, mzdách a pracovních podmínkách - o tom jednájí sociální partneři • Vysoká úroveň kolektivního vyjednávání: 74 % (100 % ve veřejném sektoru) • Vysoký stupeň sdružování se do odborů: <ul style="list-style-type: none"> • 63 % pracovní síly • Vysoký počet organizací zaměstnavatelů: <ul style="list-style-type: none"> • 51 % všech soukromých zaměstnavatelů • 100 % všech veřejných
Flexibilita na pracovním trhu – snadné najímání a propouštění zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilita pro zaměstnance (a pro pracovníka): <ul style="list-style-type: none"> • Krátká výpovědní lhůta- obvykle jeden měsíc – někdy jen dva týdny • Nízké odstupné – mnoho zaměstnanců nedostává žádnou náhradu • snadné najímání a propuštění zaměstnanců mnoho pracovních pozic
Dobré pojištění v nezaměstnanosti	<ul style="list-style-type: none"> • Pojištění v nezaměstnanosti: <ul style="list-style-type: none"> • Dávky činí 90 % z předchozího příjmu - max. 2 400 EUR za měsíc • Dobrovolné: pokrývá 80 % pracovní síly • Časově omezené: 2-3 roky • Spravováno pojistnými fondy, které jsou propojeny s odborovými organizacemi • Financování: členské příspěvky a daně • Podpora v nezaměstnanosti pro nepojištěnou skupinu – cca 1 500 Eur za měsíc
Aktivní politika zaměstnanosti	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivní politika zaměstnanosti – systém vzdělávání a zdokonalování dovedností pro nezaměstnané osoby • Dánsko vynaloží přibližně 2,5 % HDP na APZ; 0,5 % na vzdělávací opatření pro nezaměstnané • Aktivace pro všechny nezaměstnané: <ul style="list-style-type: none"> • Po 3 měsících nezaměstnanosti pro osoby mladších 30 a starších 50 let • Po 6 měsících nezaměstnanosti pro osoby mezi 30 a 50 lety • Aktivační nástroje: <ul style="list-style-type: none"> • Vedení a zdokonalování dovedností a kvalifikací • Praktické pracovní školení v podnicích • Mzdové dotace (soukromý a veřejný sektor)

Zdroj: LO – Dánský odborový svaz

další zlepšování systému flexicurity je potřeba nadále věnovat pozornost vzdělávání a odborné přípravě v aktivačním systému, které by měly být přizpůsobeny budoucím požadavkům. Rovněž pojištění v nezaměstnanosti a aktivace musí být atraktivní. Pokud by tomu tak nebylo, pracovníci by mohli požadovat vyšší odstupné a delší výpovědní lhůtu, což by mohlo poškodit celý model. Důležitý je v tomto ohledu i předpoklad, že úroveň dávek musí být regulována dle růstu mezd a cen.

2.2 Strukturální reforma a její klíčové body

V roce 2007 vstoupila v účinnost velká strukturální reforma. Cílem této reformy bylo posílit decentralizovaný veřejný sektor v kontextu měnících se podmínek v oblasti podnikání a obchodu a technologií jako prostředku ke konsolidaci a dalšímu zlepšení úrovně sociálního zabezpečení. Analýzy ukázaly, že správní jednotky byly příliš malé a postrádaly schopnost zvládnout

úkoly, které jim byly svěřeny, a také že většina regionální orgánů země neměla dostatečnou kapacitu k zajištění optimálního sektorového plánování (Hendeliowitz, 2008).

Strukturální reforma **zredukovala původních 271 obcí na 98**. Dále bylo zrušeno 14 krajů, které byly nahrazeny pěti novými správními regiony. Odpovědnosti a rozdělení práce bylo restrukturalizováno, což zapříčinilo nárůst úkolů a povinností pro obce, které se staly odpovědnými za téměř všechny veřejné služby (Hendeliowitz, 2008).

Důležitým prvkem této reformy byla **reorganizace systému zaměstnanosti**, která umožnila lépe čelit budoucím výzvám týkajících se nedostatku kvalifikované pracovní

síly způsobené nárůstem starší populace a poklesem počtu mladých lidí. Proto bylo zavedeno nové institucionální uspořádání spolu s novými nástroji pro plánování a řízení. **Dále byly vymezeny čtyři regiony zaměstnanosti, aby byla udržena zvláštní pozornost na situaci na trhu práce**. Administrativní regiony Kodaně a Zealandu tvoří jednotný region zaměstnanosti, neboť trh práce je považován za propojený. Regiony zaměstnanosti jsou odděleny od pěti administrativních regionů tak, aby byla zachována pozornost na politiku na pracovním trhu (Hendeliowitz, 2008) (Obrázek 2).

Regiony zaměstnanosti jsou zodpovědné za monitorování výsledků pracovních

Obrázek 2 - Regiony zaměstnanosti s počtem obyvatel (Hendeliowitz, 2008)



Zdroj: Flexicurity Dánsko

center dle vnitrostátních cílů. Každý region zaměstnanosti založil regionální radu zaměstnanosti, která může doporučit ministru zaměstnanosti zasáhnout v případě, že výsledky pracovních center nejsou uspokojivé (Forumpartnership, 2009).

a) Zřízení pracovních center

S novou reformou se veřejná služba zaměstnanosti (PES, Public Employment Service) a úřady práce v obcích spojily v 91 nových pracovních centrech a uzavřely závaznou spolupráci zaměřenou na podporu zaměstnanosti. **Obce byly stále odpovědné za nezaměstnané bez pojištění a stát za nezaměstnané s pojištěním.** Rozdělení odpovědností bylo jasně definováno. Právní předpisy ustanovily, že státní a obecní úřady umístěné v pracovních centrech musí spolupracovat ve společném úsilí o zaměstnanost ve vztahu jak k občanům, tak k podnikům (Hendeliowitz, 2008).

Centrálním záměrem vytvoření pracovních center bylo **spojit a využívat znalosti státní a obecní služby, a tak poskytovat jednotný systém zaměstnanosti přístupný všem občanům.** Tímto krokem se měl nahradit systém dvoustupňového rozlišování mezi pojištěnými a nepojištěnými (Hendeliowitz, 2008).

Díky reformě se **pracovní centra stala klíčovými prvky v oblasti zaměstnanosti.** Úkolem center bylo vytvořit rychlé a účinné spárování uchazečů o zaměstnání a firem.

Firmám musí být nalezena pracovní síla, jak nejrychleji je to možné; zrovna tak uchazečům o zaměstnání musí být nalezena vhodná pracovní pozice, jak nejrychleji to lze (Hendeliowitz, 2008).

Rozdělení odpovědností pracovních center bylo klíčovým tématem při jejich vytváření. Cílem bylo ponechat pracovním centrům aktivity týkající se zprostředkování zaměstnání bez odpovědnosti za vyplácení dávek, jakožto za rozhodování o jejich žádostech nebo jejich výši. O tom měli rozhodovat jiné místní orgány (Hendeliowitz, 2008).

b) Decentralizace a odpovědnost

Dalším výstupem reformy byla **decentralizace úkolů a správy (PES) na místní úrovni.** Pracovním centrům byla poskytnuta značná svoboda při plánování a provádění jejich opatření v oblasti zaměstnanosti, pokud byly schopny dosáhnout uspokojivých výsledků (Hendeliowitz, 2008).

Decentralizace veřejného sektoru je založena na přesvědčení, že politické rozhodování o úlohách veřejného sektoru, stejně tak jako o výši a přerozdělování dávek, které poskytuje, by mělo být rozhodnuto v blízkosti občanů, které přímo ovlivňuje. Předpokladem bylo, že díky přiblížení politického rozhodování občanům, se usnadní přizpůsobení politik místním podmínkám a tím i účinnějšímu přizpůsobení požadavků a potřebám občanů (Hendeliowitz, 2008).

Stát vykonávající politickou kontrolu nad velkým počtem veřejných institucí vyžaduje podstatně větší regulaci, a tudíž i byrokratizaci veřejného sektoru. **Proto decentralizace představuje flexibilnější, a tudíž i účinnější přístup k řešení odpovědností** (Hendeliowitz, 2008).

Celková strategie řízení byla založena na poskytování svobody pracovním centrům v plánování a provádění opatření v oblasti zaměstnanosti, pokud prokazují dobré výsledky. Zvýšená pozornost byla věnována výkonnostním výsledkům jednotlivých pracovních center. Pracoviště s horšími výsledky jsou podrobeny bližším sledováním jejich opatření v oblasti zaměstnanosti (Hendeliowitz, 2008). Příkladem měření výkonu pracovních center mohou být cíle stanovené pro rok 2008. Mezi nimiž byly tyto:

- pracovní centra musí zajistit snížení počtu nezaměstnaných déle než 3 měsíce;
- pracovní centra se musí zejména zaměřit na lidi, kteří byli nezaměstnaní již více než rok, stejně tak jako na cíle stanovené v rámci tehdejší národní iniciativy zvané Nová šance pro každého, která byla zaměřena zejména na etnické menšiny z nezápadních zemí;
- pracovní centra musí zajistit snížení počtu nezaměstnaných mladých lidí (týká se lidí mladších 30 let).

c) **Řízení dle výkonnosti**

System řízení má tři různé úrovně politiky a správy. Ministr pro zaměstnanost na národní úrovni, stanovuje měřitelné cíle a priority. Tato stanoviska jsou výchozím bodem pro jednání s Národním úřadem pro trh práce, regiony zaměstnanosti a regionálními radami zaměstnanosti o obsahu a rozsahu regionálních cílů. Tyto cíle jsou specifikovány ve smlouvě mezi ministrem pro zaměstnanost, regiony zaměstnanosti a regionálními radami zaměstnanosti. Smlouva obsahuje celkové a konkrétní cíle pro každý region práce na následující rok. **Na místní úrovni jsou vypracovány plány zaměstnanosti a předkládány místním radám zaměstnanosti.** Tyto plány zohledňují jak cíle stanovené ministrem, tak regionální cíle (Hendeliowitz, 2008).

I. Národní stupeň (úroveň)

Ministr pro zaměstnanost každoročně oznamuje politické cíle týkající se zaměstnanosti. Cíle jsou založeny na výročních analytických zprávách o dopadech a výsledcích opatření zaměstnanosti místních úřadů práce, které sestavují regiony zaměstnanosti a regionální rady zaměstnanosti. Ve zprávách o analýze regionální rady zaměstnanosti předkládají doporučení, na které oblasti iniciativ by se měla věnovat zvláštní pozornost, a tak vedou ministra při určování budoucích cílů opatření v oblasti zaměstnanosti (Hendeliowitz, 2008).

II. Regionální stupeň (úroveň)

Čtyři regiony zaměstnanosti a čtyři regionální rady zaměstnanosti jsou odpovědné za dohled nad pracovními centry a tím za zajištění soudržnosti mezi vnitrostátními politikami zaměstnanosti a místními iniciativami. Jedním z jejich hlavních úkolů je sledovat a analyzovat změny na regionálním trhu práce a poskytovat informace o situaci na trhu práce (Hendeliowitz, 2008).

Regionální rady zaměstnanosti mají rozsáhlejší roli než předchozí regionální rady trhu práce. Jejich zaměření se změnilo z pouhých provozních otázek týkajících se opatření PES na zajišťování potřeb nezaměstnaným, kteří jsou pojištěni (Hendeliowitz, 2008).

III. Místní stupeň (úroveň)

Rady zaměstnanosti monitorují dopady a výsledky opatření v oblasti zaměstnanosti, která přijímají pracovní centra (viz obrázek 3 výše), a poskytují poradenství ohledně možných zlepšení jejich výkonu na spárování uchazečů o zaměstnání a firem. Podporují také iniciativy zaměřené na místní podniky a rozvíjejí místní preventivní opatření zaměřená na lidi, kteří jsou na okraji trhu práce. Cílem je zvýšit počet pracovních příležitosti pro ty, co jsou vystaveni riziku vyloučení z trhu práce nebo těm, pro které je obtížné najít zaměstnání za normálních podmínek. Místní rady zaměstnanosti jsou zahrnuty do přípravy plánu zaměstnanosti (Hendeliowitz, 2008).

d) **Nové nástroje pro správu a plánování**

Klíčovým prvkem reformy systému zaměstnanosti bylo zavedení nových nástrojů pro plánování, řízení a sledování opatření v oblasti zaměstnanosti. Nástroje měly dva účely. Jedním z nich byla **podpora pracovních center při plánování jejich opatření v oblasti zaměstnanosti. Druhým účelem nástrojů bylo zajistit odpovědnost.** Nástroje odrážely a podporovaly novou strategii řízení, která se zaměřuje spíše na výsledky než na aktivity (Hendeliowitz, 2008).

Hlavní nástroje, které byly zavedeny:

I. Audit výkonnosti pracovních center

Každý rok obce a stát provádějí kontrolu výkonu všech pracovních center, tzn. jejich vynaloženého úsilí na spárování uchazečů o zaměstnání a firem, dále je kontrola přerozdělení odpovědností mezi obcemi a státem (Hendeliowitz, 2008).

II. Plán zaměstnanosti

Každá obec a stát musí sestavit roční plán zaměstnanosti pro všechny aktivity pracovních center na celý rok. Tento plán je částečně založen na audit výkonnosti pracovních center. Cílem plánů zaměstnanosti je udržet pozornost na celkové cíle a zároveň

zajistit soudržnost mezi vnitrostátními politikami zaměstnanosti a každodenními činnostmi pracovních center (Hendeliowitz, 2008).

III. Analýza a dialog o dosažených výsledcích

Regiony zaměstnanosti bedlivě sledují výsledky úsilí jednotlivých pracovních center. Každého čtvrt roku se provádí analýza dosaženého pokroku a srovnání výkonnosti mezi pracovními centry pracující v obdobných podmínkách. Výsledky analýzy posléze využívají regiony zaměstnanosti k diskusi s pracovními centry. Tato dialogová jednání se konají nejméně dvakrát ročně. Účelem důsledného a nepřetržitého sledování je nejen poskytovat podporu a dohled nad jednotlivými pracovními centry, ale také je motivovat ke zvýšení svého úsilí s cílem dosáhnout ještě lepších výsledků (Hendeliowitz, 2008).

IV. Jobindsats.dk

Portál Jobindsats.dk zahrnuje všechny informace v oblasti zaměstnanosti a poskytuje údaje o příjemcích sociálních dávek, dávek v nezaměstnanosti, invalidních důchodů, nemocenských dávkách atd. Stránka rovněž obsahuje statistiky pro obyvatelstvo a trh práce, opatření v oblasti zaměstnanosti, iniciativy cílené na etnické menšiny a nezaměstnané na okraji trhu práce, dále také nabídky a poptávky po práci. Portál dále poskytuje přehledy

o změnách na trhu práce a výsledcích pracovních center. Cílem portálu je poskytnout politikům, manažerům a zaměstnancům lepší základ pro rozhodování a plánování iniciativ na místní, regionální i celostátní úrovni (Hendeliowitz, 2008).

e) Spolupráce s aktéry v různých oblastech politiky

Pracovní centra mohla uzavírat dohody s institucemi a externími subjekty v různých oblastech politiky týkající se zaměstnanosti různých skupin. To šlo provést buď vyhlášením tendru nebo uzavřením dohod s jinými úřady na regionální nebo národní úrovni. Spolupráce s institucemi odborného vzdělávání a partnerství s velkými společnostmi může být účinnou strategií, jak dosáhnout dobrých výsledků. Úřady práce mohou svobodně uzavírat takové dohody, pokud jsou jejich cíle slučitelné s celkovými cíli stanovenými regiony zaměstnanosti a ministrem práce. **Celkově lze shrnout zásady této politiky slovy „svoboda se zodpovědností“** (Hendeliowitz, 2008).

2.3 Tripartitní spolupráce

Tripartitní spolupráce mezi odbory, zaměstnavateli a státem je charakteristickým rysem dánského modelu trhu práce. Tato sestava přispěla k vytvoření flexibilního a fungujícího modelu trhu práce založeného více na ujednáních než na nařízeních. **Dokud budou sociální partneři schopni samo-**

statně regulovat mzdy a pracovní podmínky a zodpovědně řešit s tím spojené problémy, stát do těchto záležitostí nebude zasahovat (Hendeliowitz, 2008).

Spolupráce se sociálními partnery je dnes nedílnou součástí politiky trhu práce. To platí také v oblastech, které jsou primárně regulovány právními předpisy, jako jsou bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní umístění a pojištění v nezaměstnanosti. Konzultace se sociálními partnery probíhají v souvislosti s přípravou legislativy, která se týká trhu práce. V mnoha oblastech jsou rozhodnutí přijímána ústředními nebo místními radami, v nichž jsou sociální partneři rovněž zastoupení (Hendeliowitz, 2008).

Více než 80 % dánských zaměstnanců jsou členy odborových organizací, které jsou uskupeny do národních konfederací. Konfederace odborových svazů (LO) je uznávána jako organizace pracovníků s největším zastoupením ve veřejném i soukromém sektoru. Více než 1,3 milionu pracovníků patří k jednomu z přidružených svazků LO. Konfederace dánských zaměstnavatelů (DA) je také velkou organizací zastupující 13 zaměstnavatelských organizací. Má členství ve více než 29 000 dánských soukromých společnostech pokrývajících odvětví výroby, maloobchodu, dopravy, služeb a stavebnictví (Hendeliowitz, 2008).

Členství v odborech je v Dánsku vysoké oproti mezinárodnímu standardu. Totéž platí i v případě úrovně organizovanosti zaměstnavatelů (CO Industri, 2008).

2.4 Kolektivní smlouvy a formy flexibility

2.4.1 Externí numerická flexibilita

Jednoduchost najímání a propouštění zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších rysů dánského trhu práce. Studie The Danish Flexicurity Model (2005) pohlíží na míru ochrany zaměstnance v Dánsku před propouštěním na základě srovnání s jeho třemi sousedními zeměmi – Švédskem, Německem a Spojeným královstvím (Andersen & Mailand, 2005).

V Tabulce 2 lze vidět srovnání těchto zemí v následujících aspektech:

- procedurální bariéry týkající se výpovědi (ústní, písemná, účast třetích stran a další možné prodlevy);
- překážky týkající se zákonného/nezákonného propouštění (nedostatek práce, nedostatek kvalifikace, povinná rekvalifikace atd.);
- požadavky týkající se výpovědní lhůty a odstupného (např. poměrná délka služby) (Andersen & Mailand, 2005).

Tabulka 2 Přísnost pravidel při propuštění – výše ochrany zaměstnance. Index 0-6

	Dánsko	Švédsko	Německo	Velká Británie
1. Obvyklé procedurální bariéry	1,0	3,0	3,5	1,0
2. Obtížnost propuštění	1,5	4,0	3,3	1,3
3. Výpovědní lhůta a odstupné	1,9	1,6	1,3	1,1
Souhrnný stupeň ochrany zaměstnance před propuštěním	1,5	2,9	2,7	1,1

Zdroj: (Andersen & Mailand, 2005)

Z tabulky je zřejmé, že **souhrnný stupeň ochrany individuálního zaměstnance před propuštěním je nejnižší ve Velké Británii**. V Dánsku není ochrana zaměstnance o mnoho vyšší, zatímco ve Švédsku a Německu je celkový stupeň téměř dvakrát větší. Z hlediska ochrany před propuštěním se dánský trh práce podobá britskému oproti švédskému a německému. Bližší pohled na stanovené tři ochranné indexy zaměstnance ukazuje, že v případě procedurálních překážek a překážek týkajících se propuštění je Dánsko na stejné úrovni jako Velká Británie. Nicméně pokud jde o regulaci výpovědní lhůty a odstupného, dánská regulace dosahuje nejvyšší hodnoty ze všech sledovaných států (Andersen & Mailand, 2005).

Propouštění na dánském trhu práce je upraveno především v kolektivních smlouvách nebo v zákoně pro tzv. bílé límečky. Co se týče zpracovatelského průmyslu, délka výpovědní lhůty je určena v závislosti na době vykonávané služby až do momentu propuštění. **V průběhu prvních**

šesti měsíců nemá zaměstnavatel povinnost poskytnout zaměstnanci výpovědní lhůtu. Po uplynutí šesti měsíců se výpovědní lhůta zvyšuje v poměru k odpracovaným letům, takže zaměstnanec pracující 12 let má právo na 120denní výpovědní lhůtu. Zákon pro bílé límečky také upravuje podmínky pro výpověď a odstupné. Dále existuje **zákon o kolektivním propouštění**, který stanovuje výpovědní lhůtu a povinnosti vedení organizace v případě plánovaného hromadného propouštění, které nelze připisovat okolnostem ve vztahu k propouštění jednotlivých zaměstnanců. Tato ustanovení jsou rovněž zapsána do kolektivních smluv. Toto nařízení je důsledkem směrnice EU o kolektivním propouštění (Andersen & Mailand, 2005).

Další tabulka představuje výpovědní lhůty v kolektivních smlouvách pro modré límečky, respektive v zákoně o zaměstnancích. Výpovědní lhůty jsou uvedeny jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Je důležité si uvědomit, že ve smlouvě **neexistuje ekonomická kompenzace spojená s propouštěním nebo s výpovědními**

Ihůtami. Pokud je propuštění neoprávněné, může se záležitost dostat před speciální tribunál, který, pokud rozhodne ve prospěch zaměstnance, mu/jí přiřkne 25.000 - 50.000 DKK jako kompenzaci. Pokud v případě neoprávněného propuštění pracuje zaměstnanec v podniku více než 25 let, je mu/jí více než 50 let a je propuštěn ve prospěch mladšího kolegy, je praxí těchto tribunálu kompenzaci udělit (CO Industri, 2008).

Z mezinárodních srovnání je známo, že Dánsko oproti jiným zemím má poměrně vysoký podíl zaměstnanců, kteří za určité časové období vystřídají svá pracovní místa, také celková průměrná délka služby je podle mezinárodních norem nízká (Andersen & Mailand, 2005). V průměru 25-35 %

dánské pracovní síly každoročně mění práci, což odpovídá přibližně 800 000 ze všech zaměstnaných. Průměrná délka trvání práce je 8 let, což je mezi zeměmi OECD nejnižší. Výzkum poukazuje na to, že mobilita existuje jak v nízko, tak vysoko postavených pozicích. Globální pohled na dánský trh práce naznačuje, že celková mobilita na dánském trhu práce je vysoká, bez ohledu na typ zaměstnance, odvětví průmyslu nebo velikost podniku (Hendeliowitz, 2008).

Během uplynulých 50 let nedošlo v Dánsku k žádným významným změnám pravidel a nařízeních týkajících se propouštění. V průběhu let se výpovědní lhůty stávají delšími a specifitějšími, ale v podstatě zůstávají velmi obdobné (Andersen & Mailand, 2005).

Tabulka 3 - Výpovědní lhůty při propuštění v Dánsku

Modré límečky		
Průmyslová kolektivní smlouva		
Seniorita	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
0-6 měsíců	0 dní	0 dní
6-9 měsíců	7 dní	14 dní
9 měsíců-2 roky	14 dní	21 dní
2-3 roky		28 dní
3-6 let	21 dní	56 dní
Více než 6 let	28 dní	70 dní
Nad 50 let věku		
9-12 let		90 dní
Více než 12 let		120 dní
Bílé límečky		
Zákon o zaměstnancích		
Senioráty	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
0-3 měsíce	0 dní	
3-6 měsíců	1 měsíc	1 měsíc
6 měsíců-3 roky		3 měsíce
3-6 let		4 měsíce
6-9 let		5 měsíců
9-12 let		6 měsíců

Zdroj: (CO Industri, 2008)

Tabulka 4 - Zaměstnanost v Dánsku napříč sektory

	1997	2000	2005	2010
Agriculture, Forestry, Fishing, and Mining	120,590	107,877	92,228	79,056
Manufacturing, Utility Services, and Construction	650,457	648,012	584,391	489,447
Trade, Tourism, Transportation, Information, and Communication	656,585	686,476	660,267	723,949
Financial, Real Estate, and Insurance	296,343	344,225	382,021	388,748
Public Administration, Education, Health, Arts, and Entertainment	931,801	962,198	979,560	989,353
Other	13,882	10,520	11,995	14,439
Total	2,669,658	2,759,308	2,710,462	2,684,992

Zdroj: Bredgaard & Daemmrich, 2012

Během posledních dvou desetiletí klesla zaměstnanost v tradičním těžkém průmyslu, včetně zemědělství, těžby, výroby a stavebnictví, o více než 25 % (Tabulka 2). Odborná příprava, která je nedílnou součástí programů flexicurity, pomohla pracovníkům v tradičních odvětvích k větší produktivitě navzdory nižší celkové zaměstnanosti a k výrobě nadstandardních produktů prodávaných globálně. **Investice do vzdělávání současně umožnily mnoha Dánům přechod na nové pozice do odvětví služeb** (Bredgaard & Daemmrich, 2012).

V roce 2007 pracovalo v Dánsku 0,9 % pracovní síly jako **dočasní agenturní zaměstnanci. Toto procento se ztrojnásobilo od roku 1999.** Důvodem pro takový přírůstek byl především hospodářský růst a nedostatek pracovních sil v mnoha odvětvích. Dalším podnětem mohly být strukturální změny, které vedly k rozsáhlejšímu využívání agenturního zaměstnání. Od počátku

90. let 20. století, kdy odborové svazy nezhrovnaly agenturní zaměstnání do kolektivních smluv, došlo k velkému vývoji. Nyní jsou mzdy a pracovní podmínky agenturních zaměstnanců normalizovány a pokryty kolektivními smlouvami tak, jak jsou zaměstnanci se standardními pracovními smlouvami (Andersen, 2007.).

2.4.2 Interní numerická flexibilita

Vnitřní numerická flexibilita v dánských podnicích je především výsledkem kolektivního vyjednávání, příkladem může být **délka pracovní doby, organizace pracovní doby a přesčasů a podmínky pro práci na částečný úvazek.** Těmito otázkami se zabývá **proces kolektivního vyjednávání;** otázkou práce na částečný úvazek se však v posledních letech stále více reguluje legislativou (Andersen & Mailand, 2005).

Studie z roku 1998 zaměřené na flexibilitu pracovní doby ukázaly, že Dánsko je velmi odlišné od zbytku ostatních členů EU (tehdy

EU-15), neboť oblast flexibility je téměř výlučně upravena právě kolektivními smlouvami. Mnohem častěji státy v EU regulují pracovní dobu prostřednictvím právních předpisů. Dánsko a Velká Británie jsou ovšem státy, kde legislativa má velmi omezený vliv na flexibilitu pracovní doby (Andersen & Mailand, 2005).

Obecně lze předpokládat, že regulace prostřednictvím kolektivního vyjednávání nabízí větší prostor pro organizaci pracovní doby oproti pracovní době upravené zákonem. To je možné zejména díky specifickým dohodám v každém sektoru, které jsou rámcovými dohodami, jež lze dále vyjednávat a přizpůsobit místním podmínkám. Tento typ flexibility není možno jednoduše zahrnout do právních předpisů, jelikož je založen na další podrobné regulaci ze strany sociálních partnerů v různých odvětvích a podnicích (Andersen & Mailand, 2005).

Práce na částečný úvazek pro pracovníky starší 25 let, včetně starších pracovníků, je v Dánsku méně rozšířená než ve většině zemí OECD. Na druhou stranu flexibilní práce je relativně hodně rozšířená (OECD, 2015).

Zaměstnání na částečný úvazek se stalo zejména fenoménem mládeže. Přibližně 60 % zaměstnaných na částečný úvazek je nyní mladších 30 let a současně navštěvují nějaké ze vzdělávacích institucí. **Počet žen**

pracujících na částečný pracovní úvazek má klesající charakter a zároveň roste jejich účast v zaměstnání na plný úvazek. Souvisí to s následujícími faktory:

- podpora péče o děti,
- změny v pojištění v nezaměstnanosti,
- důraz na práci a kariéru
- upřednostňování zaměstnanců na plný úvazek zaměstnavateli (Neukirch 2010).

Instituce zajišťující péči o děti se staly cenově dostupnější, což na jedné straně dalo ženám možnost pracovat na částečný úvazek, ale na druhé straně posunul názor žen na práci na plný úvazek, který pro ně začal být více atraktivní. Zájem o práci na částečný úvazek dále snížily změny v pojištění v nezaměstnanosti v 90. letech. Možnosti pracovníků na částečný úvazek získat přístup k dodatečným dávkám v nezaměstnanosti byl snížen a zároveň nárok na dávky v nezaměstnanosti byl spojen s vyšší hranicí odpracovaných hodin. **Vytváření dlouhodobé kariéry v zaměstnání na částečný úvazek je obtížné** (Neukirch 2010).

Délka kariéry a systém dávek jsou ve vzájemné interakci a může vést ke snížení úrovně příjmů. Aby ženy předešly této ztrátě, rozhodly se pracovat na plný úvazek. Opatření sociálního státu souvisela s tímto rozhodnutím. Vysoká flexibilita na pracov-

ním trhu umožňuje přizpůsobit se pracovním silám bez nutnosti vytvářet zaměstnání na částečný úvazek (Neukirch 2010).

2.4.3 Funkční flexibilita

Funkční flexibilita spočívá ve **schopnosti zaměstnance provádět několik různorodých úkolů v jednom podniku**, což umožňuje větší flexibilitu pro organizaci práce. Funkční flexibilita přináší využití všech zaměstnanců a vyvarování se monotónním a opakujícím se pracím, a to např. **rotací pracovních míst** a schopností pokrýt nedostatek zaměstnanců v souvislosti s nemocí, poklesem ve výrobě nebo změnami v poptávce. Funkční flexibilita, jak se obvykle říká, je úzce spjata s dalším vzděláváním a školením; tj. neustálým budováním kompetencí zaměstnanců s cílem dosáhnout maximální funkčnosti flexibility (Andersen & Mailand, 2005).

Z výsledků průzkum provedeného v roce 2003 v zemích EU-15 a dále v Norsku a na Islandu vyšlo, že více než polovina dánské populace prošla za posledních 12 měsíců doplňkovým vzdělávacím nebo vzdělávacím kurzem. **Dánsko se proto ukázalo jako země, která se ze zkoumaných států nejvíce zabývá školením a vzděláváním.** Funkční flexibilita tak není jen schopnost provádět různé úkoly na jednom pracovišti, ale také získat kvalifikace, které jsou užitečné v jiných typech pracovních

míst nebo pracovištích (Andersen & Mailand, 2005).

Rozvoj dovedností pro pracující populaci není zákonem stanoven, kolektivní smlouvy však stanovují právo na vzdělání v zaměstnaneckém poměru. Zaměstnavatelé jsou navíc k posílání svých zaměstnanců na kurzy silně motivováni dotacemi. **V průměru je to přes 900 hodin, kolik každý člověk v Dánsku věnuje vzdělávání v průběhu svého pracovního života** (Ibsen & Mailand, 2009).

V Dánsku existuje **dobře vyvinutý systém pro průběžné vzdělávání zaměstnanců a nezaměstnaných všech věkových kategorií.** Zvláštní opatření Jobrotation motivuje firmy, aby školily své zaměstnance prostřednictvím veřejných dotací a aby si mezitím najaly náhradníka na zaškolení. Pro získání dotace musí zvolit náhradníka, který je příjemcem dávek v nezaměstnanosti UIB nebo sociální podpory (OECD, 2015).

2.4.4 Mzdová flexibilita

Mzdy na dánském trhu práce se utvářejí na dvou úrovních: **odvětvové a podnikové.** Obory na odvětvové úrovni zastupující zaměstnavatele i zaměstnance jednájí výši minimální mzdy. **Skutečné mzdy jsou vyjednávány na úrovni podnikové a jsou ve většině případů vyšší než kolektivně vyjednaná minimální mzda.** Dánská vláda

do tvorby mezd nezasahuje, neexistuje legislativa, která by stanovila minimální mzdu na národní úrovni (Horra 2017).

Mzdová flexibilita se nepochybně v posledních desetiletích zvýšila, a to zejména ve zpracovatelském sektoru. Došlo k tomu v důsledku **organizační centralizace a vyjednávací decentralizace** (Andersen & Mailand, 2005).

2.5 Kolektivní smlouvy a formy zabezpečení (security)

2.5.1 Zabezpečení práce (job security)

Zabezpečení práce označuje jistotu udržení si zaměstnání u daného zaměstnavatele. Dánský trh práce je charakteristický **relativně snadným a flexibilním propouštěním**, proto lze konstatovat, že jistoty na udržení si pracovní pozice u jednoho zaměstnavatele jsou nízké. Délka pracovního poměru na jedné pozici v Dánsku je ve srovnání s jinými evropskými zeměmi relativně nízká a změny v pracovních poměrech jsou běžné, což odráží relativně vysokou externí numerickou flexibilitu na dánském trhu práce (Andersen & Mailand, 2005).

Navzdory těmto nastavením, se dánští zaměstnanci necítí ohrožení ztrátou zaměstnání. Důkazem pro to byla studie vyhotovená OECD v roce 1997, ve které se ukázalo, že v průměru 70 % zaměstnanců ze zemí OECD výrazně nesouhlasí s tvrzením, že „mají jistotu v zaměstnání“; v Dánsku takto odpovědělo jen 44 % zaměstnanců. Dánsko

se proto ukázalo jako země, kde se **zaměstnanci cítili nejvíce zabezpečeni ve své práci**. Podobná studie byla vypracována v roce 2004 a její výsledky přinesly obdobná zjištění (Andersen & Mailand, 2005).

V kolektivních smlouvách existuje **nastavení, které přispívá k zabezpečení práce**, a jsou to tzv. lehká pracovní místa (light jobs) **pro zaměstnance se sníženou pracovní schopností**; např. zkrácené pracovní doby pro starší pracovníky (Andersen & Mailand, 2005). Zaměstnaní (se sníženou pracovní dobou) tedy mohou dostávat plný plat, a zaměstnavatel dostává kompenzaci za neodpracovanou dobu. **Speciální podpora je také dostupná dospělým učňům**. A dále jsou realizovány speciální programy pro imigranty k zajištění jejich integrace do dánského trhu práce (CO Industri, 2008).

Délka rodičovské dovolené byla v roce 2006 zvýšena na 52 týdnů. Matky mají právo na čtyřtýdenní prenatální a čtrnáctitýdenní postnatální dovolenou. Otcové mají právo na dva týdny postnatální dovolené během prvních čtrnácti týdnů po narození. Dále se mohou páry podělit o 32 týdnů placené dovolené. Otcové mají možnost si dvoutýdenní dovolenou prodloužit na 8 nebo 14 týdnů, ale s rizikem sníženého příspěvků (Ibsen & Mailand, 2009). Zákon o dovolené v Dánsku stanovuje nárok na 2,08 dní placené dovolené za každý odpracovaný měsíc (Ibsen & Mailand, 2009).

2.5.2 Zabezpečení pracovního místa (employment security)

Cílem flexicurity je podpora zabezpečení pracovního místa (employment security) před zabezpečením práce (job security) (Denmark.dk). **Nízká úroveň zabezpečení práce na dánském trhu práce je do jisté míry kompenzována vysokým stupněm zabezpečení pracovních míst neboli jistotou toho být stále někde zaměstnaný.** V Dánsku každoročně zmizí přibližně 250 000 pracovních míst, ale obdobný počet nových pracovních míst vznikne, což má zásadní význam pro zachování vysoké úrovně zabezpečení pracovních míst (Andersen & Mailand, 2005).

Celkově lze argumentovat, že **kolektivní smlouvy v Dánsku přispěly k těmto jistotám**, neboť dohody zajistily míru produktivity a úroveň nákladů, které zajišťují konkurenceschopnost podniků a následně i zaměstnanost. V této souvislosti hraje důležitou úlohu **společná deklarace vydaná konfederacemi sociálních partnerů** LO (Confederation of Danish Trade Unions) a DA (Danish Employers' Confederation) v roce 1987, neboť odborové hnutí zde přijalo mzdové omezení s cílem zajistit pracovní místa. Dalo by se říci, že od tohoto prohlášení se odbory rozhodly vsadit na heslo „hojnost práce nad hojností příjmů“ (job feast over wage feast) v následných kolech kolektivního vyjednávání (Andersen & Mailand, 2005).

2.5.3 Zabezpečení příjmů

Zabezpečení příjmů znamená mít jistotu stálého příjmu v situaci, kdy není možnost nalézt placené zaměstnání. Zabezpečení příjmů v nezaměstnanosti je na dánském trhu práce poskytováno zejména ve formě vysokých dávek v nezaměstnanosti. Vysoké dávky v nezaměstnanosti jsou poskytovány nezaměstnaným nižších příjmových skupin. **Poskytované dávky v nezaměstnanosti v Dánsku jsou na vyšší úrovni nejen ve srovnání se severskými zeměmi, ale obecně ve srovnání se zeměmi OECD** (Andersen & Mailand, 2005).

System dávek v nezaměstnanosti sestává z **pojištění v nezaměstnanosti** (UI – unemployment insurance) doplněných **základním systémem sociálních dávek financovaných státem** (Hendeliowitz, 2008, celkem 37 % členské příspěvky a 63 % stát/daně; CO Industri, 2008). Převážná většina nezaměstnaných osob, které jsou pojištěny v nezaměstnanosti, měla garantovanou částku ve výši 90 % svých předchozích příjmů od prvního dne nezaměstnanosti až do maximálně čtyř let, včetně období aktivity. V praxi je tato hodnota obecně nižší, neboť existuje vestavěná horní hranice částky, kterou lze vyplatit. V roce 2010 byl systém dávek v nezaměstnanosti vládou změněn. Kritéria pro přístup k dávkám se stala přísnější, z šestiměsíčního zaměstnání se stalo dvanáctiměsíční zaměstnání a doba dávky se snížila ze čtyř let na dva

roky. **Tato reforma byla provedena na základě argumentu, že lidé si pravděpodobněji naleznou zaměstnání, pokud je na ně vytvářen větší tlak** (Hendeliowitz, 2008).

Nezaměstnaný člověk se musí **registrovat v pracovním centru** a u svého svazu, aby dostal dávky v nezaměstnanosti, a předpokládá se, že přijme jakékoliv pracovní místo, které může zodpovědně zastávat. To znamená, že musí mít nutnou kvalifikaci a fyzickou schopnost vykonávat danou práci. Neočekává se, že by daný člověk dojížděl více než 60 km do/z práce a pojištěná osoba pracující na plný úvazek nemůže být nucena k přijetí práce na částečný úvazek.

Není akceptovatelné odmítnout práci s nižší mzdou nebo práci, která nemá stejnou kvalitu, jakou měla práce předchozí. Dříve mohl kvalifikovaný kovák odmítnout nekvalifikovanou práci, pokud chtěl; po těchto změnách už to není možné.

Odmítnutí nabízeného pracovního místa vede ke ztrátě dávek na dobu tří týdnů.

Po druhém odmítnutí musí mít člověk 300 hodin zaměstnání v období 10 týdnů, aby opět mohl pobírat dávky (CO Industri, 2008).

Pojištění v nezaměstnanosti je založeno na **dobrovolných schématech** spravovaných 36 státem oprávněnými pojistnými fondy. Tyto fondy mají přibližně 2,1 milionu členů, což odpovídá 77 % pracovní síly. Fondy jsou

nezávislé na ministerstvu práce a mohou navrhovat nezávislé strategie odrážející politiku odborů, které zastupují. Přestože pojistné fondy jsou soukromými organizacemi, více než 90 % jejich příjmů pochází od státu (Hendeliowitz, 2008).

Členové pojistného fondu mají nárok na dávky v nezaměstnanosti, pokud pracovali minimálně 52 týdnů na plný úvazek během předchozích 3 let nebo zaplatili své členské příspěvky. Za aktivaci nezaměstnaných jsou zodpovědné veřejné služby zaměstnanosti Ministerstva práce (PES). Pokud má být nárok na dávky jednotlivce zachován, musí být splněn požadavek na další kvalifikaci prostřednictvím aktivace (Hendeliowitz, 2008).

Tento postup odráží zásadu, že práva musí být doprovázena povinnostmi a přesvědčením, že pro návrat lidí do pracovního nasazení jsou účinnější včasná aktivizační opatření nežli pasivní pomoc. **Pokud nezaměstnaná osoba po dvou letech nemůže najít zaměstnání, ztratí nárok na dávky v nezaměstnanosti a musí se přihlásit o sociální pomoc na základě majetkových poměrů, kterou spravují obce.** Politická, administrativní a finanční odpovědnost za tyto osoby pak přechází z PES na místní obec (Hendeliowitz, 2008).

Místní obce mají administrativní a finanční odpovědnost za ostatní kategorie příjemců sociální podpory, včetně nepojištěných nezaměstnaných, mladých nezaměstnaných

bez odborné přípravy, osob pobírajících dávky v nemoci nebo invaliditě a osob s jinými sociálními nebo osobními problémy (Hendeliowitz, 2008).

Lidé, kteří dostávají dávky v nezaměstnanosti od obce, jsou rozděleni do dvou kategorií:

- 1) První skupinou jsou **nezaměstnané a nepojištěné osoby**, které obce považují za schopné práce. Formálně jsou zaregistrovány u místní kanceláře PES a do velké míry podléhají stejným právním předpisům jako pojištění uchazeči o zaměstnání.
- 2) Druhá kategorie se skládá z osob, u nichž se má za to, že **mají omezený přístup na trh práce**, a proto budou potřebovat zvláštní podporu ještě předtím, než budou schopni na trh práce být integrováni. Do této kategorie patří osoby, které pobírají invalidní důchody a jiné dlouhodobé sociální dávky (Hendeliowitz, 2008).

Ti, kdo z důvodu menší poptávky nebo nedostupnosti práce pracují na menší úvazek než na plný, mohou získat dodatečný příspěvek na dosažení obvyklé mzdy. Zaměstnanec má nárok na tento příspěvek, pokud pracuje méně než 29,6 hodin týdně, pokud splňuje další obecná pravidla pro způsobilost, např. být dostupný na trhu práce,

a také členství v systému pojištění pro případ nezaměstnanosti (A-kasse) (Ibsen & Mailand, 2009). Sociální dávky pro nepojištěnou skupinu tvoří cca 1 500 eur za měsíc (Flexicurity, Mads Busck, LO – Danish Confederation of Trade Unions, prezentace na konferenci Skandinávská Inspirace etc., 26.4. 2018).

2.5.4 Kombinované zabezpečení

Kombinované zabezpečení odkazuje na **možnost kombinování placeného zaměstnání s jinými formami činností a povinností**. V dánském kontextu se jedná o různé režimy dovolených, ale také právo na odbornou přípravu a vzdělávání a střídání pracovních míst. Kombinované zabezpečení napomáhá vytvářet flexibilní trh práce, kde na nějakou dobu se lze účastnit jiných občanských aktivit a pak se vrátit k běžnému zaměstnání (Andersen & Mailand, 2005).

Systém rotace pracovních míst byl nástrojem dánské politiky trhu práce, který pravděpodobně přilákal největší mezinárodní pozornost. Jeho cílem bylo dočasně nahradit zaměstnance účastníci se výcviku nebo vzdělávání některými ze zaměstnanců. Tento nástroj však nikdy nebyl široce využíván, a počet osob zapojených do rotačních projektů dokonce několik let klesá (Andersen & Mailand, 2005).

Tři režimy dovolené z roku 1994 – vzdělávací dovolená, vědecká dovolená a rodičovská dovolená – také přitáhly velký díl mezinárodní pozornosti. Cílem těchto systémů dovolených bylo poskytnout vytíženým rodinám čas na odpočinek a zároveň jim dát možnost na zdokonalení si dovedností. V neposlední řadě byly příležitostí dát nezaměstnaným prostor pro to, aby si našli záchytný bod na trhu práce. Vzdělávací dovolená byla kompenzována ve výši 100 % míry podpory v nezaměstnanosti, zatímco vědecká a rodičovská dovolená byla původně proplácena 80 % a posléze v roce 1997 60 % podpory v nezaměstnanosti. Toto schéma se široce používalo během devadesátých let 20. století. Od té doby dochází k poklesu a možnosti pro čerpání dovolené jsou postupně omezené. Vědecká a vzdělávací dovolená byly v roce 2001 zrušeny, ale rodičovská dovolená je stále platná (Andersen & Mailand, 2005).

2.6 Aktivní politika zaměstnanosti

V Dánsku je politika trhu práce samostatnou oblastí hospodářské politiky se zvláštním důrazem na zaměstnanost a rozvoj pracovních sil. **Stále více je koordinována politikami místního hospodářského rozvoje na centrální a regionální úrovni.** Hodnocení poukazují na reformu politiky trhu práce jako na klíčový prvek úspěšné hospodářské politiky posledních let (Hendeliowitz, 2008).

V důsledku reformy trhu práce, zejména v 90. letech, došlo k posunu směrem k aktivnější politice trhu práce. Pozornost byla stále více kladena na zdokonalování dovedností nezaměstnaných tak, aby je mohli využít k hledání nových pracovních příležitostí. Aktivace se stala nejen právem, ale povinností pro všechny nezaměstnané (Hendeliowitz, 2008).

Od té doby došlo ještě k řadě reform. Hlavní důraz byl kladen na zajištění flexibilního trhu práce v kombinaci s velkorysími dávkami v nezaměstnanosti a práva a povinnosti účastnit se aktivačních opatření. Prosazeny byly předpisy, které vyžadují větší aktivační povinnosti, sankce za odmítnutí účasti na aktivačních opatřeních, horní hranice pro platby sociálního zabezpečení. Cílem všech těchto opatření bylo umožnit Dánsku čelit výzvám globalizace a demografickým změnám díky zlepšení kvalifikace pracovníků a motivací nezaměstnaných prostřednictvím aktivačních opatření (Hendeliowitz, 2008). Potenciální demotivační faktor hledat si práci v závislosti na vysokých dávkách v nezaměstnanosti byl vyřešen tím, že od nezaměstnaného vyžaduje, aby aktivně hledal práci, a účastnil se povinných programů na plný úvazek ve více či méně pravidelných intervalech. Aktivace má kvalifikační i motivační účel (Hendeliowitz, 2008).

Reformy trhu práce zvýšily adaptabilitu pracovní síly a její připravenost na změny, snížily průměrnou dobu nezaměstnanosti a eliminovaly nezaměstnanost mládeže. To posléze vedlo k výraznému snížení strukturální nezaměstnanosti a bylo rozhodujícím faktorem pro pokračující hospodářský růst Dánska (Hendeliowitz, 2008).

Nezaměstnanost v roce 2006 poukázala na snadnost získání zaměstnání v Dánsku. Obrázek ukazuje strukturu nezaměstnanosti kvalifikovaných kováků. Z Grafu 1 lze vysledovat, že poměrně vysoký podíl pobírá dávky v nezaměstnanosti pouze jako přechodné opatření mezi dvěma zaměstnáními. Pouze 18 % bylo nezaměstnaných více než šest měsíců a jen 8 % bylo nezaměstnaných více než jeden rok (CO Industri, 2008).

Jak je vidět na Grafu 2, **veřejné výdaje Dánska na trhu práce tvoří podstatnou část ročních výdajů země.** Přibližně 1,7 % HDP

se vynakládá na aktivní opatření a 2,5 % na pasivní opatření, včetně pojištění v nezaměstnanosti (Hendeliowitz, 2008).

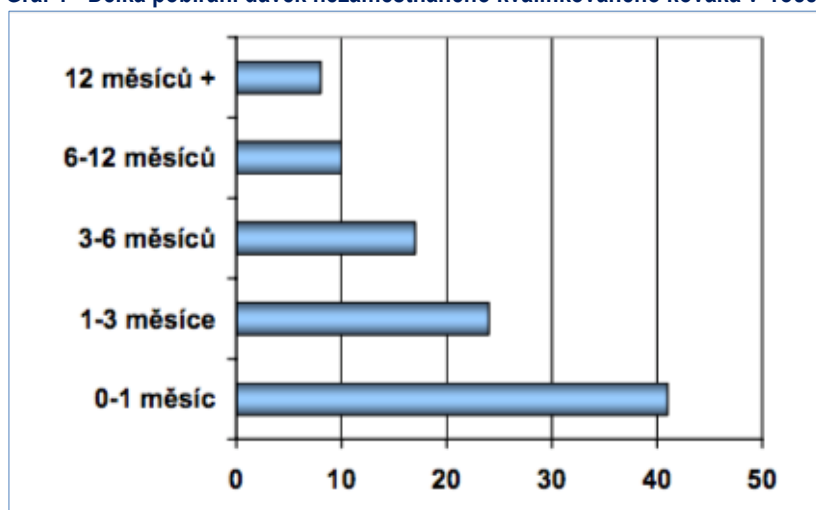
2.6.1 Aktivační programy

Aktivační programy mohou zahrnovat všeobecné a odborné poradenství, pomoc při hledání zaměstnání, individuální akční plány zaměřené na práci, soukromý a veřejný pracovní výcvik, vzdělávání, systémy pro dovolenou, střídání pracovních míst a sdílení práce na plný úvazek (Hendeliowitz, 2008).

Podíl nezaměstnaných v Dánsku, kteří se účastní dalšího vzdělávání a odborné přípravy, je nejvyšší mezi zeměmi OECD.

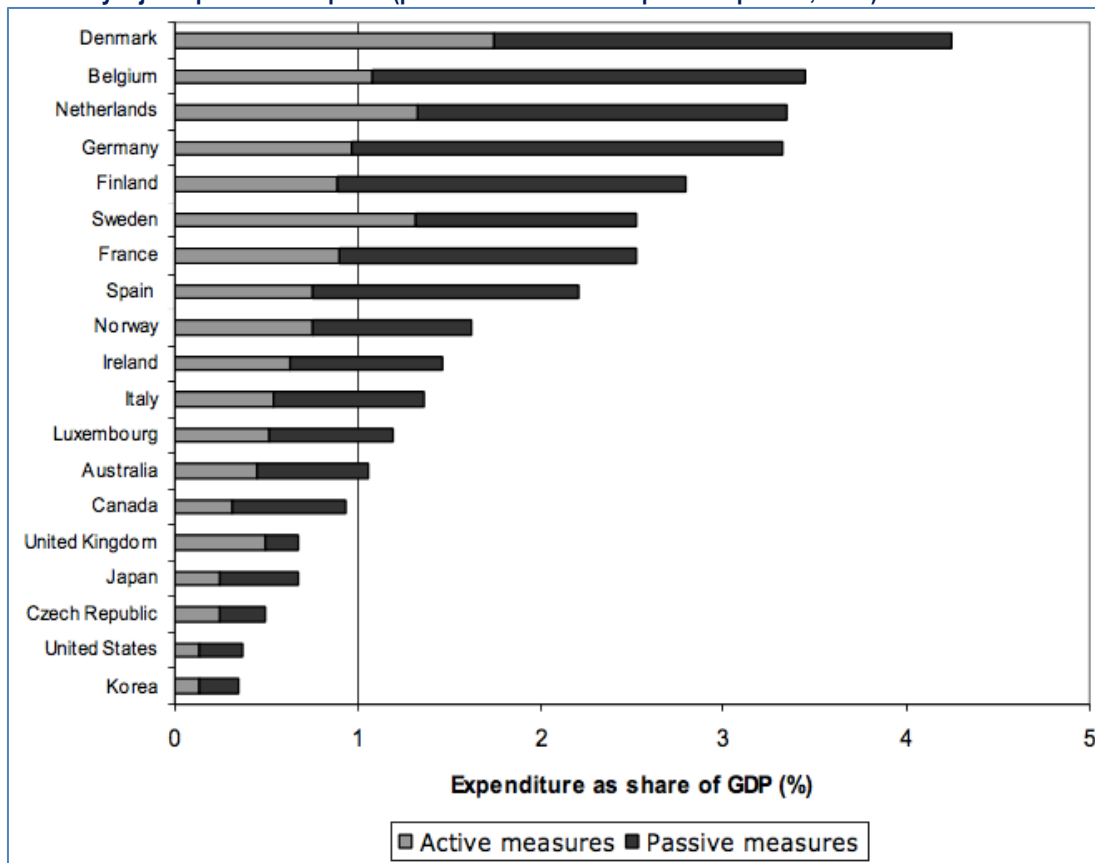
To samé platí pro účast na činnostech celoživotního vzdělávání. V roce 2003 byla v EU-25 42 % účast na vzdělávacích aktivitách u obyvatel ve věku 25 - 64 let, v Dánsku tomu bylo pro srovnání 80 %. **Nejvyšší míra účasti na neformálním vzdělávání**

Graf 1 - Délka pobírání dávek nezaměstnaného kvalifikovaného kováka v roce 2006



Zdroj: Danish Metalworkers Union (www.danskmatal.dk)

Graf 2 - Výdaje na politiku trhu práce (podíl HDP na aktivní a pasivní opatření, 2005)



Zdroj: (Hendeliowitz, 2008)

u nezaměstnaných byla rovněž zaznamenána v Dánsku, 41 % ve srovnání s 14 %, které jsou průměrem EU-25 (Bredgaard et al., 2006).

2.6.2 Předčasný odchod do důchodu

Systém předčasného odchodu do důchodu byl po desetiletí imunní vůči hospodářskému cyklu. Bez ohledu na to, zda ekonomika rostla nebo byla v recesi, přibližně 250 000 lidí pobíralo předčasný důchod. Pokusy o znovunavrácení těchto lidí na základě rehabilitačních opatření do pracovního procesu nebyly úspěšné. Hlavní myšlenkou reformy z roku 2012 byla změna této situace.

Nový přístup měl chápat účastníka jako

jedince, který by měl mít k dispozici akční plán přizpůsobený jeho individuální situaci, přičemž by měly být zohledněny jeho kompetence a předchozí pracovní zkušenosti (Ploug, 2014).

Dále bylo rozhodnuto, že předčasný starobní důchod by neměl být vyplácen lidem mladším 40 let. Mladší 40 let budou zapsáni do programu zaměřeného na jejich individuální kompetence a schopnosti s cílem pomoci těmto lidem být více ekonomicky nezávislí. Jako součást implementace by měla každá obec v Dánsku zřídit **rehabilitační tým,** který by zajistil odbornou pomoc a koordinaci. Očekává se, že tito lidé

v programu budou vyžadovat podporu od různých druhů odborníků, a to jak ve vztahu k jejich fyzickým schopnostem, tak i jejich vzdělávacím schopnostem a schopnostem na trhu práce (Ploug, 2014).

Zákonem daný důchodový věk je v současné době 65 let, postupně by však v období 2019 - 2022 mělo docházet k nárůstu tohoto věku na 67 let (OECD, 2015).

Na základě **reformy aktivních programů trhu práce** (ALMP) v roce 2015 bylo vyčleněno 10 milionů DKK na **iniciativy a projekty zaměřené na propojování pracovních míst a starších nezaměstnaných**.

Specializovaná webová stránka www.seniorpraksis.dk, kterou zřídilo ministerstvo v roce 2004 a která je v současné době spravována Státním úřadem práce, **poskytuje informace a rady pro zaměstnavatele a zaměstnance**. Důležité je, že tato webová stránka je součástí dynamické a inkluzivní sítě na podporu rozmanité pracovní síly v Dánsku (OECD, 2015).

Starší pracovníci v Dánsku mají v průměru vyšší úroveň vzdělání, než je průměr v OECD a EU-21. Dánsko je také šampiónem v účasti starších pracovníků na odborné přípravě spojené s hledáním zaměstnání, s četností téměř tak vysokou jako u pracovníků ve věku 25 - 54 let (OECD, 2015).

Na podporu lepšího pracovního života byl v roce 2012 vydán tzv. **preventivní balíček**

pro svépomoc (Prevention Self-Help Kits) spolu s finanční podporou určenou podnikům. Za touto novinkou stál Fond pro lepší pracovní prostředí a udržení si práce (Fund for a Better Working Environment and Labour Retention) spolu se sociálními partnery. Tento balíček poskytl podrobné pokyny pro zlepšení zdravotních a bezpečnostních podmínek na pracovišti a pro ochranu zdraví zaměstnanců pracujících v průmyslových odvětvích s vysokým rizikem vyhoření a předčasného odchodu do důchodu.

Tyto balíčky se staly velmi populární; v roce 2014 poskytly dotace podnikům ve 13 různých odvětvích. V roce 2013 byl přidán další balíček, a to startovací balíček pro seniory (Senior Starter Kit) s cílem pomoci starším pracovníkům zůstat v práci co nejdéle a co nejvhodnějším způsobem, a to s důrazem na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, doplňování kvalifikace a dovedností a zohledňování zvláštních potřeb a přístupu k pružným pracovním dohodám. Podniky mohou dostávat dotace podle pokynů vyjmenovaných v tomto balíčku (OECD, 2015).

2.6.3 Systém sociální pomoci

Systém sociální pomoci byl reformován v roce 2013. Cílem této reformy bylo posílit pozornost směrem k rehabilitaci a integraci příjemců sociální pomoci na trh práce. Systém sociální pomoci je druhým stupněm

dánského systému podpory v nezaměstnanosti (pro osoby, které z různých důvodů nemají nárok na dávky v nezaměstnanosti). Tento druh sociální podpory poskytují obce. Kritéria sociálních dávek jsou přísnější a úroveň dávek je nižší. Cílem reformy v zásadě bylo zvýšit aktivitu příjemců podpory. U těch, kteří nemají terciární vzdělání, bylo speciální zaměření především na zlepšení úrovně dosaženého vzdělání, které je považováno za klíčové, pokud jde o schopnost získat stabilní postavení na trhu práce (Ploug, 2014).

2.6.4 Flexjobs

Systém flexjobs byl zaveden v roce 1998 **za účelem zlepšení vyhlídek na zaměstnání u dlouhodobě (částečně) postižených.** Flexjobs se zaměřuje na jedince, kteří trpí trvalým snížením pracovní schopnosti, ale přesto mají dostatečnou kapacitu pracovat. V systému **Flexjobs jsou pracovní místa dotována a spojena se zvláštními pracovními podmínkami**, např. se sníženou pracovní dobou a/nebo s vyřazením fyzicky náročných nebo stresových úkolů. Aby byl dotčený pracovník způsobilý k získání dotovaného zaměstnání, musí trpět značným a trvalým snížením pracovní kapacity a vyčerpat všechny možnosti na získání státem nedotovaného zaměstnání. Zaměstnavatelé, kteří najmou Flexjobs pracovníky, mají nárok na částečnou mzdovou dotaci – odstupňovanou podle stupně snížení pracovní kapacity – odpovídajícím 1/3, 1/2

nebo 2/3 mzdy. **Na rozdíl od řady dalších programů mzdových dotací je dotace neomezená v délce trvání, dokud si pracovník uchová své zaměstnání.** Pracovníci oprávnění Flexjobs navíc získají mzdovou dotaci po dobu trvání pracovní smlouvy (Datta Gupta et al., 2015).

Pokud jde o náklady na program, Dánsko patří mezi málo zemí OECD, které vynakládají více než 10 % svých výdajů v rámci aktivních programů trhu práce na zdravotní postižení. V roce 2012 pokrýval Flexjobs přibližně 60 000 osob se zdravotním postižením ročně (Datta Gupta et al., 2015).

3 Případová studie 2: Německý model

Od roku 2005 se podařilo německému hospodářství vytvořit 2,5 milionu pracovních míst, a to zejména na částečný úvazek, na úvazek na dobu určitou nebo ve formě dočasných (agenturních) prací. Tento nárůst počtu pracovních míst snížil míru nezaměstnanosti o 5 bodů na historické minimum 5,3 % (DG Trésor, 2013).

3.1 Reformy jako motor změn na německém trhu práce

Německé strukturální reformy na trhu práce na počátku roku 2000 jsou často uváděny jako jedno z vysvětlení „německého zázraku“. **Reformy byly reakcí na pomalé rostoucí hospodářství, vysokou míru nezaměstnanosti (téměř 10 %) a snižující se populaci v produktivním věku.** V roce 2002 navrhl **Výbor Hartz** (oficiálně Výbor pro moderní služby na trhu práce) pokyny pro reformu podle zásady *Fördern und Fordern* (tj. podporovat a klást nároky). Reformy byly stanoveny ve čtyřech právních předpisech zaměřených na posílení aktivit při hledání zaměstnání, poskytování pobídek pro nezaměstnané k přijetí zaměstnání a podporu účasti pracovní síly, zejména pro ženy a starší osoby. Další opatření doprovázející reformu Hartz zahrnovala zkrácení doby nároku na dávku v nezaměstnanosti, ukončení možností předčasného odchodu do důchodu a snížení příspěvků na sociální

zabezpečení zaměstnavatele (DG Trésor, 2013).

Sociální reformy Hartz I-IV se staly důležitým krokem vůči flexicity v Německu. Legislativní balíček Hartz I-IV byl schválen v letech 2002 - 2003 a postupně byl zaváděn od ledna 2003 do ledna 2005 (IMF, 2015). Tyto reformy měly silný vliv na fungování německého trhu práce. Zveřejněná hodnocení reforem Hartz dospěly k závěru, že měly značný dopad na trh práce, především díky lepšímu přizpůsobení nabídky a poptávky po práci a větší pobídce k práci. Kombinace několika faktorů (posílení poradenství, snížení příspěvků na sociální zabezpečení na pracovní sílu a snížení příjmu z dávek) se považuje za podporu návratu k zaměstnání těch, kteří jsou nejvíce vzdáleni od trhu práce (DG Trésor, 2013).

První tři etapy reforem (Hartz I-III) usilovaly o **zlepšení efektivity v hledání zaměstnání a flexibility zaměstnanosti.** Konečný soubor reforem (Hartz IV), který byl zaveden 1. ledna 2005, znamenal **rozsáhlou restrukturalizaci systému nezaměstnanosti a sociální pomoci, která podstatně snížila velikost a trvání dávek v nezaměstnanosti a podmínila je tím, že budou podléhat přísnějším pravidlům pro hledání a přijetí zaměstnání** (IMF, 2015).

Navzdory těmto změnám v systému se v oblasti zaměstnanosti **zvýšila nerovnost**

v příjmech a v chudobě. Míra chudoby se mezi lety 2000 a 2005 zvýšila z 12,5 % na 14,7 %. Nárůst je markantní u lidí zaměstnaných i nezaměstnaných. To se přinejmenším částečně připisuje strukturálním účinkům, neboť reformy Hartz přiměly lidi pracovat na dočasných nebo částečný pracovní úvazek, který jim neumožňuje překonat hranici chudoby (DG Trésor, 2013).

3.2 Vývoj na trhu práce v Německu

Německý trh práce zaznamenal od roku 2000 příznivý vývoj doprovázený rostoucí mírou zaměstnanosti a poklesem nezaměstnanosti u starších pracovníků. Počítá se velmi nízkou úrovní na počátku roku

2000 se míra zaměstnanosti osob ve věkové skupině 60 - 65 let zdvojnásobila a v roce 2014 dosáhla více než 50 %. Míra zaměstnanosti osob ve věku 55 až 59 let také výrazně vzrostla zejména po roce 2009, míra zaměstnanosti mladých lidí se mezitím stabilizovala na relativně vysokou úroveň okolo 80 % (Steiner, 2017).

Míra nezaměstnanosti osob ve věku 60 let a starších se snižovala od počátku roku 2000 víceméně stabilně až do roku 2014, kde se přiblížila k 6 %. Pro zbytek populace v produktivním věku se nezaměstnanost zvyšovala až do roku 2005 až na úroveň přibližně 10 % a pak se snižovala víceméně stabilně s mírným nárůstem v důsledku hospodářské recese v roce 2009.

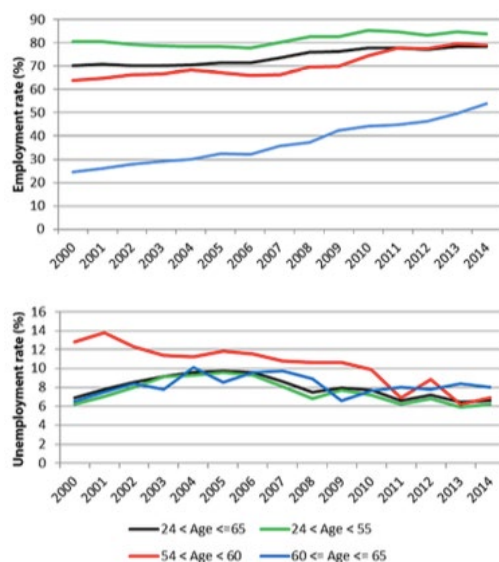
Tabulka 5 - Reformy Hartz: stručný popis

zákon	přijetí zákona	účinnost zákona	opatření
Hartz I	1.12.2002	1.1.2003	1. Vytvoření nových agentur pro personální služby; 2. Podpora dalšího odborného vzdělávání od Německé Federace Agentury Práce; 3. Deregulace odvětví dočasné práce;
Hartz II	1.12.2002	1.1.2003, 1.4.2003	4. Zavedení dotace pro společnosti o jedné osobě (Me-inc); 5. Zavedení nízko placených pracovních míst (midi a midi jobs) osvobozených od většiny daní z hlediska sociálního zabezpečení; 6. Hraniční velikost firmy v souvislosti s pravidly pro propouštění byla zvýšena z pěti až deseti pracovníků;
Hartz III	1.12.2003	1.1.2004	7. Restrukturalizace Spolkového úřadu práce;
Hartz IV	1.12.2003	1.1.2005	8. Zkrácení doby poskytování dávek v nezaměstnanosti; 9. Sloučení pomoci v nezaměstnanosti a sociální podpory s dávkou stanovenou na nižší úroveň sociálních dávek; 10. Nová definice pro přijatelná pracovní místa a sankce při jejich odmítnutí;

Zdroj: IMF, 2015

V roce 2014 dosáhla průměrná míra nezaměstnanosti 6 % jako v na počátku sledovaného období (Steiner, 2017).

Graf 3 - Vývoj na trhu práce v Německu 2000-2014



Zdroj: Steiner, 2017

3.3 Obsah a dopady reformy Hartz I

V rámci reformy Hartz I začala být žadatelům o práci poskytována odborná školení a byla zavedena opatření pro nezaměstnané na pomoc jejich návratu do zaměstnání. Dále byly zavedeny personální agentury (Personal Service Agenturen, PSA), tj. dočasné agentury zřízené na veřejných úřadech práce. Zákon také přepracoval systém práv a povinností uchazečů o zaměstnání, včetně zrušení důkazního břemene pro zamítnuté nabídky práce, přičemž uchazeč o zaměstnání musí nyní prokázat, že nabídka není přiměřená. Dále se v rámci Hartz I rozšířila možnost dočasného zaměstnání tím, že zrušila maximální dobu trvání pra-

covního úkonu (která byla 24 měsíců) a otevřela možnost výjimek z povinnosti rovného zacházení a odměny mezi dočasnými (agenturními) a stálými zaměstnanci (DG Trésor, 2013).

3.3.1 Vytvoření nových agentur pro personální služby

Agentura personálních služeb (PSA: Personal Service Agenturen) byla zavedena v roce 2003. PSA poskytovala dočasné zaměstnání nezaměstnaným s cílem umístit je do trvalých zaměstnání. Pracovní smlouvy s PSA byly na šest až dvanáct měsíců. Zatímco žadatelům o práci nebyly k dispozici žádné pracovní pozice, PSA měla za úkol pomoci svým zaměstnancům v hledání práce a rovněž poskytovat školení a rekvalifikační kurzy. **PSA byla kompenzována formou paušálních provozních nákladů ve výši 500 eur za měsíc během prvních 6 měsíců.** Navíc za úspěšné zařazení zaměstnance do pracovního procesu získávala PSA tržně stanovený bonus, nepřekračující 3 500 EUR. **Cílovou skupinu tvořily zaměstnatelné, ale nezaměstnané osoby.** V květnu 2003 byla zřízena alespoň jedna PSA v každé agenturní čtvrti. V roce 2004 dosáhl počet PSA zaměstnanců 58 000 osob (Universität Freiburg).

Založení PSA nakonec nedostálo takového úspěchu: od dubna 2003 do prosince 2005 vstoupilo do PSA pouze 130 000 osob. Výzkumné centrum sociálních věd ve své

zprávě *The Marriage of Flexibility and Security: Lessons from the Hartz Reforms in Germany*, zhodnotilo, že tento nový prvek Hartzových reformů utrpěl slabou publicitu, neboť se mu nepodařilo naplnit stanovené cíle a jeden z hlavních dodavatelů zbankrotoval. **V únoru 2006 byl parlamentu předložen návrh na zrušení PSA** (GASKARTH, 2014).

3.3.2 Podpora dalšího odborného vzdělávání od Německé federace agentury práce

Zákon pod názvem *Job Aqtiv (Job Aqtiv Gesetz)* zavedl nová opatření na **podporu školení mladých nezaměstnaných a osob ohrožených ztrátou zaměstnání**. Malé a střední podniky poskytující školení starším pracovníkům měly nárok na finanční kompenzaci (Kraemer, 2009).

Vládní balíček *Job Aqtiv* se zaměřoval na aktivní politiku zaměstnanosti (aktivace pracovních míst, kvalifikace, školení atd). Ve srovnání s předchozími opatřeními zahrnoval *Job Aqtiv* **přísnější pravidla** týkající se kritérií pro přiměřenost práce u výběru zaměstnání. Dalším důležitým aspektem se stal důraz na **využívání intenzivního a individualizovaného poradenství pro nezaměstnané**. Z toho důvodu byl proveden rozsáhlý pilotní projekt individualizované podpory, který svými výsledky potvrdil důležitost těchto změn v zákoně. S cílem rozšířit kapacity pracovních míst a profesního poradenství *Job Aqtiv* dále navrhl **zvýšení**

účasti třetích stran, např. soukromých agentur nebo vzdělávacích institucí (Huo, 2009).

Program o individualizovaném poradenství byl **pojištěn smlouvou mezi pracovníkem úřadu práce a žadatelem o práci**. Tato smlouva jasně stanovovala povinnosti: úřad se zavázal nabídnout žadateli vhodné pracovní pozice doprovázené individualizovaným poradenstvím a žadatel o práci se zavázal přijmout nabídky přiměřené práce nebo vynaložit dostatečné úsilí k vyhledání pracovní pozice na vlastní pěst. **Klienti, kteří nedodrželi své závazky, mohli být sankcionováni ve formě úplného odstranění výhod až po dobu 12 týdnů**. V roce 2003 byly vytvořeny poukazy na školení (training vouchers) s cílem zvýšit konkurenci mezi dodavateli vzdělávacích programů a zlepšit jejich transparentnost (Huo, 2009).

Nově zavedené **poukazy na školení** měly umožnit vybraným osobám zvolit si školení v oblasti, o které rozhodl jejich sociální pracovník. Nezaměstnaní klienti obdrželi poukázku na zaplacení zvoleného školení. Všechny programy musely být akreditovány a systém byl sledován nezávislými agenturami, aby posoudily jejich úspěšnost a mohly navrhnout zlepšení. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj OECD nahlíží na tuto strategii a její výsledky velmi pozitivně (GASKARTH, 2014).

3.3.3 Deregulace odvětví dočasné agenturní práce

V letech 2002 a 2003 byla zavedena **Doložka o rovném zacházení** (Gleichbehandlungs-grundsatz), která uváděla, že **dočasní agenturní pracovníci mají nárok na stejná práva jako pracovníci v podniku**. Jinými slovy dočasní pracovníci na jakémkoli pracovišti by měli dostávat stejné mzdy a příspěvky na sociální zabezpečení jako běžní pracovníci (Vogel, 2016).

V roce 2003 byl **zrušen časový limit dočasně agenturního zaměstnání** (24 měsíců). Odborové organizace se obávaly, že to povede k dlouhodobému zaměstnávání dočasných agenturních pracovníků. Podle odborových organizací od konce hospodářské krize v letech 2008–2009 došlo k nárůstu dočasné agenturní práce. Svaz stavebních dělníků (IG BAU) poukazoval na rostoucí složitost subdodavatelských řetězců a využívání různých právních a falešných forem smluvně uzavřené práce a samostatné výdělečné činnosti na stavenišťích (Vogel et.al., 2016).

V létě 2013 se tato otázka dostala na vrchol agendy veřejné politiky v souvislosti s úmrtím dvou agenturních pracovníků zaměstnaných v německé lodářské firmě. Tragédie přitáhla pozornost na národní úrovni a usilovalo se o změnu zákona o dočasné agenturní práci (AÜG) a zákona o ústavní

smlouvě (BetrVG) s cílem zabránit šíření dočasné agenturní práce a předejít falešným formám uzavírání smluv (Vogel et.al., 2016).

V říjnu 2016 Federální parlament Německa schválil reformu zákona o dočasném agenturním zaměstnání (Gesetz zur Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetz und anderer Gesetze), jejímž cílem bylo navrátit agenturnímu zaměstnávání jeho prvotní záměr (využití v rámci sezonních prací, dočasné fluktuace zaměstnanců) a tak zabránit jeho zneužívání a obcházení zákoníku práce (Hanesch, 2017).

Nárůst dočasně agenturního zaměstnání se za poslední roky v Německu zásadně zvýšil. V červnu 2016 pracovalo v rámci agenturního zaměstnání okolo jednoho miliónu lidí, tj. téměř 3 % všech zaměstnanců. Tato forma zaměstnání je vysoce dynamická, neboť pouhých 15 % z těchto pracovních poměrů trvá déle než 18 měsíců. V roce 2015 byla průměrná mzda agenturního zaměstnance o 42 % nižší než zaměstnance na klasický pracovní poměr. Dočasné agenturní zaměstnání umožňuje zaměstnavateli flexibilně využívat pracovní síly, na druhou stranu pro zaměstnance přináší riziko spojené se zaměstnaností a stálými příjmy (Hanesch, 2017).

Hlavní ustanovení zákona týkající se agenturní práce z roku 2017 (Hanesch, 2017):

1. Od dubna roku 2017, je stanovena **maximální doba trvání agenturního zaměstnání v jedné společnosti na dobu 18 měsíců**. Různé předpisy však mohou být vyjednány a zahrnuty do kolektivní smlouvy, která pokrývá dotyčný sektor. Delší pracovní doby jsou také možné.
2. **Po devíti měsících získávají dočasní agenturní pracovníci stejnou odměnu jako pracovníci na dobu neurčitou**, kteří jsou zaměstnáni užívatelskou společností. Dlouhodobé úpravy až na 15 měsíců jsou možné pouze tehdy, pokud se mzda postupně zvyšuje na úroveň „standardních“ pracovníků (tj. trvalých pracovních smluv na plný úvazek) na základě kolektivní smlouvy.
3. **Dočasní agenturní pracovníci nesmějí být používáni jako stávkokazi jejich společností**; jejich používání není zcela vyloučeno v podnicích, kde dochází k stávkovým činnostem (dočasní agenturní pracovníci nesmějí provádět úkoly, které dříve prováděli stávkující pracovníci, což vede k právní nejistotě a problému důkazů).
4. Podle judikatury zavedené Spolkovým pracovním soudem se pracovní poměr považuje za zákonný (bez ohledu na jméno a formální obsah), pokud odpovídá skutečnému provedení smlouvy.

5. **Pracovní rady musí být informovány o zaměstnancích**, kteří s firmou nemají žádnou běžnou pracovní smlouvu.

Vzhledem k tomu, že maximální doba pronájmu dočasných agenturních pracovníků je stanovena pro jednotlivé zaměstnance (a nikoliv na zaměstnání), **reforma nezábrání zaměstnavatelům nahrazovat stálé zaměstnance agenturními**. Navíc rozdíl v odměňování stálých a agenturních zaměstnanců se nebude udržitelným způsobem snižovat. Rozlišit běžné a zneužité smlouvy o poskytování služeb bude nadále obtížné definovat, jelikož Federální parlament do zákona nezahrnul seznam původně dohodnutých kritérií (Hanesch, 2017).

Obecně lze říci, že reforma usiluje o posílení zaměstnanosti a ochranu příjmů dočasných agenturních pracovníků, aniž by se snížila flexibilita, kterou dočasná agenturní práce a smlouvy o poskytování služeb zaměstnavatelům nabízejí. Většina odborníků očekává, že zákon nebude mít zásadní dopad na zaměstnanost a příjmy dočasných agenturních zaměstnanců. Je obtížné posoudit, do jaké míry se zabrání zneužívání smluv o poskytování služeb; legislativa byla schválena nedávno a výsledky výzkumného hodnocení zatím nejsou k dispozici (Hanesch, 2017).

3.4 Obsah a dopady reformy Hartz II

Hartz II vytváří nový **grant na usnadnění přechodu od nezaměstnanosti k podnikání** (Ich-AG neboli společnost o jedné osobě). Tento grant byl v roce 2006 spojen s přechodným benefitem (Überbrückungsgeld), aby vytvořil novou startovací dotaci (Gründungszuschuss) (DG Trésor, 2013).

3.4.1 Zavedení dotace pro společnosti o jedné osobě

Zavedení schématu Ich-AG v roce 2003, nové veřejné dotace na zakládání podniků, mělo za cíl snížit míru nezaměstnanosti v Německu, bojovat proti nelegálnímu zaměstnávání a nabídnout nezaměstnaným lidem cestu z nehlášené práce.

V roce 2002 předložil Výbor pro Moderní služby na trhu práce (známá jako Hartzova komise) reformní návrh na zavedení nové veřejné podpory na zakládání podniků (Existenzgründungszuschuss). Dotace, která byla zavedena v roce 2003, se stala známou jako Ich-AG. Na počátku byl systém kritizován za to, že vykonával stejnou funkci jako existující dotace, překlenovací grant (Überbrückungsgeld). Proto nakonec **federální vláda spojila tyto dva nástroje trhu práce a 1. srpna 2006 vstoupila v platnost jako startovací prémie** s cílem zlepšit správní efektivnost a zabránit zdvojeným strukturám systému (Gründungszuschuss) (Vogel, 2013).

Od svého vzniku prošla startovací prémie několika proměnami. V současné době může být poskytnuta příjemcům dávky v nezaměstnanosti, kteří si chtějí založit vlastní podnik. Vedle jejich pokračující podpory v nezaměstnanosti dostávají příjemci další měsíční dotace ve výši 300 EUR během prvních šesti měsíců. Pokud po uplynutí těchto 6 měsíců je příjemce schopen prokázat intenzivní obchodní činnost a počáteční úspěchy, může mu být vyplaceno dalších 300 EUR po dobu následujících 9 měsíců. Do konce roku 2011 se pak tyto nastavení změnilo na 9 a 6 měsíců (Vogel, 2013).

Příjemci musí splňovat určité předpoklady pro účast v programu. V den založení společnosti se na něj stále musí vztahovat nárok na 150 dní dávek v nezaměstnanosti. Musí prokázat schopnost pracovat jako osoba samostatně výdělečně činná. Práce na částečný úvazek není programem podporována. Za třetí musí poskytnout důkaz o ekonomické životaschopnosti svého podnikatelského záměru (prohlášeními místní obchodní a průmyslové komory, komorou kvalifikovaných řemesel nebo bankou atp.) (Vogel, 2013).

V září 2005 pobíralo příspěvek Ich-AG 236 000 občanů. **Do roku 2005 příjemci Ich-AG příspěvku nebyli povinni předložit podnikatelský plán.** To bylo později považováno za chybu, neboť některé podniky byly

vytvořeny bez dostatečné přípravy (GASKARTH, 2014).

Z hodnocení vyplývá, že nový systém nepřitahuje tak širokou klientelu jako dva dřívější nástroje. Například více žen žádalo o fondy Ich-AG. Dále se ukázalo, že účastníci jsou starší a mají vyšší vzdělání v porovnání s účastníky ve dvou dřívějších schématech. Mezi lety 2007 a 2010 se ročně do programu zapsalo mezi 119 000 a 147 000 příjemci podpory v nezaměstnanosti. Studie ukázala, že 75 - 84 % start-upů založených účastníku tohoto programu přežilo 19 měsíců existence (Vogel, 2013).

3.4.2 Zavedení nízko placených pracovních míst (mini a midi jobs) osvobozených od většiny daní z hlediska sociálního zabezpečení

V prosinci 2002 se německá vláda dohodla s opozicí na **reformě trhu práce v odvětví s nízkou mzdou**. Cílem tohoto opatření bylo zvýšit flexibilitu trhu práce a zvýšit pracovní příležitosti a pobídky k práci. S účinností od dubna 2003 reforma zvýšila hranici měsíční mzdy, ze současných 325 EUR na 400 EUR za měsíc, do níž pracovníci s drobnou pracovní činností nemusí platit žádné příspěvky na sociální zabezpečení. **Toto preferenční zacházení se vztahuje také na osoby, které vykonávají (pouze jednu) drobnou pracovní činnost vedle své hlavní práce** (Funk, et al., 2003).

Zaměstnavatelé musí platit pevně stanovené procentní sazby (25 % oproti předchozím 22 %) částky vyplacené zaměstnanci ve formě daní a příspěvků na důchody a zdravotní pojištění. Platební postup pro tyto zaměstnavatelské příspěvky a paušální daň byl zjednodušen a oba nyní jdou do jediné inkasní agentury. Pokud hrubý příjem zaměstnance přesáhne 400 EUR za měsíc, zaměstnavatelé zaplatí obvyklých 21 % hrubého příjmu v příspěvcích na sociální zabezpečení (Funk, et al., 2003).

Daňové a sociální příspěvky se vztahují k výdělkům z drobných pracovních činností nad 400 EUR měsíčně. S cílem zabránit prudkému nárůstu těchto příspěvků platenými zaměstnanci, plná sazba příspěvků se použije až od hranice 800 EUR směrem nahoru. Mezi 400 EUR a 800 EUR měsíčně se sazba zvyšuje postupně ze 4 % odměny, až dosáhne běžné sazby 21 % ve výši 800 EUR (Funk, et al., 2003).

Záměrem těchto změn bylo **zlepšit pobídky k práci v odvětví s nízkými platy, protože čisté příjmy dotčených zaměstnanců budou vyšší než dříve**. Například lidé, kteří vydělávají mírně nad prahem 400 EUR, zjistí, že jejich příspěvky na sociální zabezpečení jsou podle nových pravidel sníženy o 68 EUR. Toto snížení sociálních příspěvků vybíraných na pracovní sílu se hladce snižuje až do okamžiku, kdy měsíční výděly dosahují 800 EUR. Například někdo,

kdo získá měsíčně 780 EUR měsíčně, ušetří pouze 4,51 EUR.

Vytvoření takových drobných pracovních příležitostí bylo také pro zaměstnavatele přitažlivější, neboť celková cena zaměstnavatelů při nábory osoby s čistým příjmem 400 EUR je v současné době 613 EUR měsíčně v důsledku příspěvků zaměstnavatelů na sociální zabezpečení. V budoucnu budou celkové náklady 500 EUR měsíčně; zaměstnavatel tedy ušetří 113 EUR měsíčně.

Nový režim poskytuje nákladové výhody ve srovnání se současnou situací až do okamžiku, kdy měsíční náklady na pracovní sílu přesáhnou přibližně 1 060 EUR.

Vláda doufala, že změny vytvoří nejméně 320 000 nových pracovních míst, což by mohlo vyrovnat očekávanou počáteční ztrátu příjmů ve výši zhruba 1,6 miliardy EUR. Předseda Svazu německých asociací zaměstnavatelů Dieter Hundt přijal novou legislativu jako krok správným směrem, neboť omezuje byrokracii a zjednodušuje postupy pro zaměstnávání lidí na malé částečné úvazky. Naproti tomu zástupci německé Federace odborových svazů a Unie unifikovaného sektoru služeb mají podezření, že tyto poměrně nenáročná drobná zaměstnání brání podnikatelům ve vytváření pracovních míst na plný úvazek (Funk, et al., 2003).

Od roku 2004 dochází k výraznému nárůstu počtu pracovních míst v oblasti

mini a středních pracovních míst. Počet lidí, kteří pracují v mini pracovních místech nad rámec jejich dalšího placeného zaměstnání, prudce vzrostl o 840 000 osob, z 1,69 milionu v roce 2004 na 2,53 milionu v roce 2011; zároveň počet lidí mající mini pracovní zaměstnání jako jediný zdroj příjmu se zvýšili v letech 2004 - 2011 o pouhých o 81 000 osob (na 4,9 milionu, z toho 66 % žen). Počet středně malých zaměstnání vzrostl z 1,19 milionu v roce 2007 na 1,37 milionu v roce 2011 (74 % žen) (DG Trésor, 2013).

3.4.3 Ochrana zaměstnanců a propouštění

Hraniční velikost firmy v souvislosti s pravidly pro propouštění byla zvýšena z pěti na deset pracovníků. Flexibilita byla zejména zavedena prostřednictvím změn týkajících se rozsahu vymahatelného pracovního práva. V podnicích s méně, než deseti zaměstnanci se již na nově najaté pracovníky nevztahují přísná pravidla ohledně ochrany zaměstnance před neoprávněným propuštěním. Používají se zjednodušená pravidla pro propouštění. Zaměstnanci mohou obdržet bonus, zejména pokud souhlasí s vyřešením situace, aniž by podnikli právní kroky. Navíc v podnicích s více než 10 zaměstnanci je tato ochrana podmíněna odpracováním minimálně 6 měsíců (Lamottea et al., 2014).

3.5 Obsah a dopady reformy Hartz III

3.5.1 Restrukturalizace Spolkového úřadu práce

Zákon Hartz III reformoval veřejnou agenturu pro zaměstnanost, jejíž název byl změněn na **Bundesagentur für Arbeit** (BA, Spolková agentura pro zaměstnanost); restrukturalizováno bylo řízení na federální úrovni, byla poskytnuta větší místní autonomie a strukturu změnilo i kanceláře, aby se zvýšil poměr poradců k uchazečům o zaměstnání.

V rámci Hartz III se také **sloučila opatření k vytváření pracovních míst** (ABM, Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen) **se strukturálními opatřeními** (SAM, Strukturanpassungsmaßnahmen) a **zkrátila se tak jejich maximální délka trvání**. Dále se zpřísnily podmínky pro pojištění v nezaměstnanosti, přičemž minimální doba platby příspěvků se změnila z 12 měsíců v předchozích třech letech na 12 měsíců v předchozích dvou letech (DG Trésor, 2013).

3.6 Obsah a dopady reformy Hartz IV

Zákon Hartz IV spojil dvě formy pomoci do jednoho příspěvku. Předchozí dávky v dlouhodobé nezaměstnanosti (Arbeitslosenhilfe) byly určeny osobám, jejichž dávky v nezaměstnanosti již skončily a jejich výše byla úměrně stanovena dle referenčního platu. Druhou pomocí byly **sociální dávky určené k zajištění minimálního příjmu**. Hartz IV tyto dvě sloučil do jedné dávky

zvané Arbeitslosengeld II. Při podpisu integrační smlouvy s Federální agenturou práce nebo s obecním úřadem práce se naváže způsobilost k této dávce. Pro ty, jejichž dávky v nezaměstnanosti skončily, se finanční situace v rámci nového systému značně zhoršila. Hartz IV také vytvořil nový program pro nesoukromý sektor, známý jako ein-euro-jobs, který platí nejméně jedno euro za hodinu za práci ve veřejném zájmu, zatímco příjemce nadále dostává příspěvek Arbeitslosengeld II (DG Trésor, 2013).

3.6.1 Zkrácení doby poskytování dávek v nezaměstnanosti & sloučení pomoci v nezaměstnanosti a sociální podpory s dávkou stanovenou na nižší úroveň sociálních dávek

Před reformami se německý systém pojištění v nezaměstnanosti skládal ze tří vrstev. První vrstva, dávky v nezaměstnanosti, byly k dispozici pracovníkům, kteří odpracovali dostatečný počet let před tím, než se stali nezaměstnaní. Tito pracovníci měli nárok na dávku v nezaměstnanosti ve výši 60 % svých předchozích čistých výdělků (rodiče s nezaopatřenými dětmi 67 %). U pracovníků mladších než 45 let byla dávka omezena na 12 měsíců, zatímco starší pracovníci měli nárok na dobu až 32 měsíců. Pracovníci, kteří zůstali nezaměstnaní po vyčerpání dávky v nezaměstnanosti, měli nárok na druhou úroveň podpory, pomoc v nezaměstnanosti s náhradní

sazbou 53 % předchozích výdělků (rodiče s nezaopatřenými dětmi 57 %). Dávky v nezaměstnanosti mohly být nárokovány na dobu neurčitou v závislosti na majetkových poměrech a každoročním přezkumu. Konečným krokem podpory byla jednorázová sociální podpora s průzkumem majetkových poměrů, která byla k dispozici pro ty, kteří nemají nárok ani na dávky v nezaměstnanosti ani na pomoc v nezaměstnanosti. Tento systém dávek poskytoval vysoké částky v dlouhodobé nezaměstnanosti ve srovnání s ostatními vyspělými zeměmi (IMF, 2015).

Reformy zúžily systém výhod na dvě vrstvy. První vrstva, dávky v nezaměstnanosti I, byly v praxi jen přejmenované původní dávky z nezaměstnanosti. Výše náhradní sazby zůstala nezměněna a délka poskytování dávek také zůstala na 12 měsících (někteří starší pracovníci zaznamenali snížení v době poskytování). **Hlavní změnou bylo zavedení dávek v nezaměstnanosti II, která nahradila předchozí pomoc v zaměstnání a sociální podporu.** Dávky v nezaměstnanosti II měly v podstatě stejnou strukturu jako původní sociální podpora, kdy se jednalo o jednorázově vyměřenou dávku s průzkumem majetkových poměrů. Reformami utrpěli zejména ti pracovníci, kteří po vyčerpání krátkodobé dávky v nezaměstnanosti v minulosti splňovali podmínky původní pomoci v nezaměst-

nanosti, jelikož právě v této oblasti byl učiněn na dávkách nejdrastičtější škrť (IMF, 2015).

Nově zřízený systém se okamžitě vztahoval na žadatele, kteří nikdy před tím zaměstnání nebyli; žadatelé o práci, kteří v minulosti zaměstnání byli, v prvních dvou letech pobírali dávky spojené s jejich předchozí mzdou a poté již dle nastavení Hartz IV. Osoby mající úspory vyšší než 13 000 EUR musely přebytek vyčerpat před tím, než by měli nárok na dávky Hartz IV. K přijetí dávek museli žadatelé nejprve podepsat smlouvu, ve které byly stanoveny povinnosti, které musí vykonat, aby zlepšili svou pracovní situaci a podpora, kterou se stát zavázal poskytnout (GASKARTH, 2014).

3.6.2 Nová definice pro přijatelná pracovní místa a sankce při jejich odmítnutí

Byla přijata **opatření umožňující snížit dávky v nezaměstnanosti o 30 %, pokud nezaměstnaná osoba odmítla přijmout přiměřenou nabídku práce.** Nové reformy také braly za samozřejmost, že tato osoba je schopna pracovat kdekoli v Německu. Pokud by nabízená práce byla ohodnocena o 20 % nižší mzdou, než ta předchozí, žadatel ji musel přijmout, v opačném případě by musel přesvědčit úřad práce, že pro něj práce není vhodná, přičemž cílem úřadu nebylo přesvědčit uchazeče za každou cenu o opaku. U ucha-

zečů mladších 25 let by mohly úplně zastavit svůj pracovní poměr. V případě odmítnutí takového zaměstnání mohli uchazeči do 25 let přijít o veškeré dávky a starší osoby až o 30 % těchto dávek (GASKARTH, 2014).

3.6.3 Ein-Euro-Jobs

V prvních třech letech se zúčastnilo programu zhruba dva miliony příjemců. Cílem tohoto programu je zlepšit zaměstnatelnost účastníků a tím zvýšit jejich vyhlídky na trhu práce. Zároveň počet účastníků odráží počet pracovníků, kteří jsou k dispozici pro umístění do pracovního procesu. Při navrhování programu je regionálním aktérům ponechán široký rozsah působnosti, aby reagovali na regionální a individuální faktory nezaměstnaných. Zákonodárci stanovili pouze klíčové prvky Ein-Euro-Jobs: Ein-Euro-Jobs pracovní pozice musí být ve veřejném zájmu a vedle řádného zaměstnání, aby se zabránilo vytěsňování řádného zaměstnání; účast na Ein-Euro-Jobs je pouze dočasná a měla by být využita pouze tehdy, pokud není k dispozici žádná jiná pracovní příležitost (řádné zaměstnání, odborná školení nebo jiné programy). **Program byl proto určen pro ty, kteří jsou nezaměstnaní a je obzvláště těžké je někam umístit.** V dalších aspektech, jako je délka trvání a týdenní pracovní doba, existuje prostor pro regionální aktéry (Hohmeyer, 2009).

Studie z roku 2009 Effectiveness of One-Euro-Jobs: Do programme characteristics matter? publikovaná v IAB Discussion Paper zhodnotila program následovně: *„V souladu s předpoklady se v případě účasti na programu delší než 4 měsíce projevíly kontraproduktivní efekty (kdy např. nezaměstnaní nevykládají tolik úsilí o hledání zaměstnání, protože účast v programu omezuje jejich čas pro hledání zaměstnání). Jinak tomu bylo v případě, kdy intenzita programu spočívala v odpracovaných hodinách.“* (Hohmeyer, 2009)

3.6.4 Reformy s dopadem na starší pracovníky

Také Německo se potýká s problematikou stárnoucí populace a nízké míry zaměstnanosti starších pracovníků. V letech 2002/3 byla míra zaměstnanosti nad 55 let 2,5 %, což bylo pod průměrem Evropské Unie EU-16. Z toho důvodu byla zahájena kampaň „50 plus“ v rámci, níž byly poskytnuty dotace pro 100 firem na školení starších pracovníků. Starší pracovníci, kteří nastoupili na hůře placená zaměstnání, obdrželi na základě nové reformy finanční kompenzaci (Tros, 2015).

Pouze 20 % všech zaměstnanců odchází do důchodu v zákonem stanoveném věku. Většina Němců odchází do důchodu mnohem dříve a využívá možnosti předčasného odchodu do důchodu. Legislativní rámec předčasného odchodu do důchodu vy-

chází z reformy z roku 1972, kdy byly uvolněny přísné předpisy o odchodu do důchodu ve věku 65 let, a **byla zavedena řada možností předčasného odchodu do důchodu bez pojistně-matematických úprav dávek**. Zavedení možností předčasného odchodu do důchodu mělo vážný dopad na věk odchodu do důchodu v průběhu následujících desetiletí. **Například v roce 2002 dosahoval průměrný věk odchodu do důchodu 60 let** (Rogh W, 2016).

Cílem iniciativy německého ministerstva práce a sociálních věcí „50 plus“ je opětovné začlenění starších nezaměstnaných osob na trh práce. **Zaměřuje se na nezaměstnané muže a ženy ve věku 50 až 64 let**. Implementace tohoto národního programu je prováděna na regionální úrovni a existuje přibližně 77 paktů pro zaměstnanost zaměstnaných na různé regiony a oblasti činností (OECD, 2006).

Byl zaveden **systém kombinované mzdy**, který říká, že když je pracovníkovi víc než 50 let a je mu nabídnuta nižší mzda než v předchozím zaměstnání, vláda mu na mzdě přidá 50 % v prvním roce a 30 % ve druhém roce. Dále byly zavedeny tzv. integrační dotace, kdy zaměstnavatel může obdržet od státu až 50 % nákladů na zaměstnance (50+) na dobu až tří let (Rogh W, 2016).

Německo dále v roce 2009 **prodloužilo podporu schématu na postupný odchod do důchodu (Altersteilzeit) o dalších pět**

let. Na začátku roku 2000 federální vláda zahájila tento režim tím, že poskytla finanční podporu podnikům, které poskytovaly zaměstnancům ve věku 55 let nebo více pozvolný přechod do důchodu, pokud splňují stanovené podmínky. **Zaměstnancům v cílové skupině se proto snížila pracovní doba na 50 % průměrné pracovní doby a zbylé volné pracovní místo musela naplnit nová osoba, dříve nezaměstnaná nebo stážista**. Navíc, pokud zaměstnavatel zvýšil platy starších zaměstnanců v systému na 70 % jejich předchozího platu na plný úvazek a pokračoval v poskytování příspěvků do jejich důchodového plánu vypočítaného na základě alespoň 80 % jejich platů na plný úvazek, další výdaje byly hrazeny vládou po dobu až šesti let. Sociální partneři se aktivně podíleli na návrhu a provádění programu a související finanční podpoře. Tyto předpisy musí být prováděny na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy nebo individuální smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. **V roce 2009 bylo ukončeno státní financování tohoto programu. Nicméně pokračuje fundraising na odvětvové úrovni organizované sociálními partnery** (Mandl et al., 2012).

3.6.5 Krátkodobé pracovní poměry a „převodní společnosti“

Krátkodobé pracovní poměry se používaly v Německu už desetiletí a sloužily zejména

na podporu firem, které se museli vypořádat s časově ohraničeným prodejem a schodky v produkci. Firmy v tomto případě měly možnost požádat o **krátkodobé dávky pro zaměstnance vyplývající ze Sociálního zákoníku III** (§ 169) (Vogler-Ludwik, 2006).

Schválení těchto dávek záviselo na několika podmínkách:

- Značná část pracovní doby nemůže být společností produktivně využita; nejméně jedna třetina pracovníků musí pracovat o 10 % méně než obvykle.
- Pokles poptávky po práci je dočasný a situace se v budoucnu zlepší.
- Snižování pracovní doby je nevyhnutelné a rada zaměstnanců s tím souhlasí (Vogler-Ludwik, 2006).

Při splnění těchto podmínek měli zaměstnanci nárok na 60 % čisté mzdy za nevyužitou/neodpracovanou pracovní dobu (pracovníci s jedním dítětem 67 %). Dávky byly obvykle limitovány 6 měsíci. Výjimky byly povoleny až do 24 měsíců a úřady práce v tomto mohly pracovníky umístit do jiných společností. Toto nastavení napomohlo absorpci cyklických změn zaměstnanosti a snížení rizik na uzavírání podniků na trhu (Vogler-Ludwik, 2006).

Zatímco krátkodobé pracovní poměry řešily problematiku cyklických změn zaměstnanosti, nový **restrukturalizační nástroj**

Převodních společností se zaměřil na pokles firem a odvětví výroby na trhu prostřednictvím školení a rekvalifikace ohrožených pracovníků (Vogler-Ludwik, 2006). Převodní společnost se zakládá na dvou právních principech, které jsou obsaženy v zákoně o propouštění v podobě nařízení o proplácení v případě hromadného propouštění a poskytování převodních dávek v sociálním zákoníku III:

- V návaznosti na zákon o propuštění (Kündigungsschutzgesetz, § 17) musí být **veškerá propouštění o více než 30 osobách oznámena místní pracovní agentuře a pracovní radě společnosti do 30 dnů**. Pracovní rada má právo o propuštění jednat se zaměstnavatelem a podniknout kroky k vyloučení nebo snížení negativních důsledků. Sociální plán (Sozialplan) by měl kompenzovat pracovníkům nevýhody pro ně vyplývající z těchto změn. Tento plán by měl navrhnout výši odstupného, náhradu za přemístění, náklady na školení a další.
- **Převodní dávky** (Transfer Kurzarbeitergeld, SGBIII§216b) jsou poskytovány zaměstnancům postiženým uzavřením podniků. Existují převody, které pomáhají opětovně začlenit zaměstnance na primárním trhu práce. Tato opatření jsou dotována 50 % celkových nákladů a maximálně 2 500 EUR. Převodní dávky, které jsou vypláceny po

dobu maximálně 12 měsíců; výše plateb činí 60 až 67 % bývalých čistých mezd, jako v případě pravidelných dávek v nezaměstnanosti. Předpokladem pro tento typ výhod je, že pracovníci postižení uzavřením společnosti se sdružují v samostatné převodní společnosti (Transfergesellschaft). Všichni pracovníci musí projít testem hodnotícím jejich možnosti na uplatnění (profilování), které napomůže předpovědět jejich šance na umístění (Vogler-Ludwik, 2006).

Tyto předpisy pro financování hromadného propouštění zahrnují tři strany:

- **zaměstnavatelé**, kteří musí zaplatit odstupné na základě individuálních a sociálních kritérií;
- **veřejné pojištění v nezaměstnanosti** podporuje přechodnou fázi poskytnutím převodních dávek;
- **zaměstnanci**, kteří se musí vzdát části svých čistých příjmů (Vogler-Ludwik, 2006).

Pracovníci zpravidla obdrží 80 % svého čistého předešlého příjmu. Částka se skládá z 60 % až 67 % převodních dávek vyplacených Spolkovým úřadem práce a kromě toho zaměstnavatelé musí zaplatit dodatečnou mzdu 13 % až 20 %, aby dosáhli úrovně 80 %, sociální příspěvky, náklady na školení a správu převodní společnosti. Tyto ná-

klady tvoří 50 % původních nákladů na zaměstnance. V mnoha případech je tato částka spolufinancována výměnou za kratší výpovědní lhůtu a nižší odstupné (Vogler-Ludwik, 2006).

3.6.6 Odstupné

Podle zákona o ochraně zaměstnání má zaměstnanec s trvalým pracovním poměrem **nárok na odstupné**, pokud zaměstnavatel ve výpovědní smlouvě uvede, že propuštění je založeno na provozních důvodech, za něž nabízí zaměstnanci náhradu. V takovém případě tvoří odstupné půl měsíční mzdy za každý rok pracovního poměru. Maximální platba stanovená zákonem se rovná 12měsíčnímu platu nebo 15měsíčnímu platu pro zaměstnance ve věku 50 let nebo starší, s nejméně 15letou nepřetržitou službou a 18měsíční mzdou pro zaměstnance ve věku minimálně 55 let a nejméně 20 let nepřetržité služby.

Existuje právní nárok na odstupné pro zaměstnance v případě hromadného propouštění, pokud je zřízena pracovní rada.

V případě hromadného propouštění z provozních důvodů jedná zaměstnavatel a rada zaměstnanců o Sociálním plánu (Sozialplan), který zahrnuje výši odstupného. V případě, že zaměstnavatel nedodrží sociální plán, může se pracovník obrátit na pracovní soud o odstupné.

4 Případová studie 3: Firma Deloitte

Společnost Deloitte poskytuje globálně svým zaměstnancům výrazné flexibilní Benefits. Jejich program pod názvem **Family Leave** poskytuje velkorysé prorodinné benefits související s rodičovskou dovolenou při narození dítěte.

Společnost poskytuje až 16 týdnů placeného volna jak pro rodiče narozeného dítěte, tak současně podporuje i zaměstnance/zaměstnankyně, kteří se octili v situaci neformální péče a musí pečovat o někoho ze svých blízkých a současně nepřestat pracovat.

Podle interního průzkumu společnosti bylo zjištěno, že 88% jejich zaměstnanců by uvítalo placené volno na péči o blízkého člověka, zejména starší rodiče.

Podobně jako u dalších globálních společností, které jsou součástí těchto příkladů dobré praxe, například Microsoft, Vodafone, Accenture se jedná o firemní inkluzivní přístup, který reflektuje změny a potřeby zaměstnanců, zaměstnankyň v různých věkových fázích jejich osobního i profesního života.

Následující krátké příběhy hezky ilustrují význam inkluzivního prostředí, jehož pak je flexibilita a flexibilní formy práce přirozenou součástí:

Matt Cohen absolvoval 16 týdnů placené rodičovské dovolené v prvním roce života svého syna. Tento benefit flexibilní formy práce mu umožnil být prožít několik zásadních otcovských milníků se svým malým synem.

Rui Soares si vzal 16 týdnů volna, když se mu narodil syn, což mu umožnilo pomáhat a sdílet s manželkou novorozeneckou péči a současně se starat se i o svoji 4letou dceru.

David Pollock využil program Family Leave, když jeho ženě bylo diagnostikováno nevyléčitelné onemocnění v terminálním stádiu, což mu poskytlo nezbytný čas být se svou ženou, pečovat o ni a také se důstojně rozloučit.

Marcia Haugstadová se díky programu Family Leave dokázala postarat v „jeden moment“ o hospitalizovaného syna a jednoho ze svých rodičů, který se zotavoval po úraze.

Flexibilní pracovní prostředí, podmínky a možnosti ke kariérnímu růstu, včetně rozvíjení rozvíjet schopností a talentů „svých lidí“ jsou integrální součástí firemní kultury Deloitte, jak dokládají i tyto věty z dokumentu: **Deloitte Česká republika Impact report 2018**, jak děláme věci, které mají smysl.

„Jsme si vědomi významu, který má firemní kultura podporující diverzitu, inkluzi, angažovanost a samostatnost. Z tohoto důvodu

je diverzita a inkluze jedním z našich strategických principů. Například přes 10 % našich zaměstnanců tvoří cizinci dlouhodobě žijící v České republice. V rámci našeho závazku nabízíme pragmatická řešení konkrétních potřeb. V roce 2017 celkem 28 % našich zaměstnankyň mělo flexibilní pracovní dobu, což je o 3x více než český průměr (9 %).

Naším cílem je vytvořit prostředí, které skutečně přispívá pohodě našich zaměstnanců a podporuje jejich fyzické a duševní zdraví. Domníváme se, že pouze holistický přístup může skutečně podpořit pocit pohody a poskytnout jim flexibilitu k tomu, aby mohli udržitelným způsobem dělat věci, které mají smysl. Pro společnost Deloitte jsou její zaměstnanci tím největším přínosem. Chceme, aby byli úspěšní v profesním i soukromém životě, a proto je podporujeme na každém kroku jejich životní dráhy. Pocit pohody není trend, je to nutná součást byznysu, a proto do něj investujeme“.

5 Případová studie 4: Firma innogy

„Když se technologie stanou součástí firemní kultury, výsledky mohou být převratné.“

Společnost innogy je příkladem dobré praxe, jak lze s využitím moderních technologií výrazně podpořit flexibilitu práce uvnitř firmy, i v komunikaci se zákazníky. Flexibilita tak má přímý ekonomický dopad interní – udržení zaměstnanců a zvýšení jejich motivace, a externí – v podpoře získávání a udržení zákazníků.

Zastřešující aktivitou je program **Great place to work**, který se inspiruje společností Microsoft a naplňuje základní cíl **Nové možnosti práce, nový životní styl**.

Základní a klíčová pro podporu flexibility byla změna firemní kultury a premisa „pracovat lze díky technologiím odkudkoliv“. Moderní technologie jsou dostupné všem zaměstnancům. V současné době jsou veškeré podklady, výstupy z porad atd. jsou sdílené v cloudu, dostupné kdykoliv a odkudkoliv. Zaměstnanci si díky tomu více samostatně a flexibilně řídí svůj čas, využívají různé formy flexibilních forem práce. Odpadá časté cestování – pracovat lze více z domova. Komunikace mezi manažery a členy týmu se odehrává především formou **Skype nebo konferenčních hovorů**. Díky tomu si společnost udržuje kvalifikované odborníky napříč celou ČR.

Zaměstnanci tak flexibilněji komunikují a spolupracují se zákazníky. Jsou tak více motivovaní, kreativní a zodpovědní za řízení svého času. Současně se ukazuje, že tento styl práce, který probíhá i mimo obvyklou pracovní dobu, vyhovuje stále širším skupinám zaměstnanců, například rodičům s malými dětmi, nebo pracovníkům, kteří pečují o své blízké atd.

Firma podporuje sladování pracovního a soukromého života i přímo ve své centrále. Rodiče malých dětí mají k dispozici speciální místnost, ve které mohou pracovat v přítomnosti svých dětí. Místnost je uzpůsobena malým návštěvníkům, kteří si zde mohou hrát, spát ve speciální postýlce, sledovat pohádky, zatímco jejich rodiče pracují – komunikují s kolegy či zákazníky. Využití této cca 2 roky staré místnosti je přitom z pohledu dostupných statistik atraktivní nejen pro matky z řad zaměstnanecké populace, ale i pro otce.

Firma nabízí zaměstnancům 7,5hodinovou pracovní dobu, tedy zkrácenou pracovní dobu, 5 dnů pracovního volna ročně (vedle 5 týdnů dovolené), umožňuje zaměstnanců interní mobilitu, tedy rotaci pozic a možnost dalšího kariéerního rozvoje, zaměstnanci mají možnost se v rámci firmy dále vzdělávat s firemní podporou, včetně možností sdílení a výměny zkušeností nebo koučinku.

Uvedené přínosy se pozitivně odrážejí nejen v celkové motivaci a spokojenosti zaměstnanců, ale také ve snížení jejich absencí a prostožů. Spolu s efektivnějším využíváním kancelářských prostor a snížením stavebních a administrativních nákladů vede flexibilní pracovní prostředí a firemní kultura innogy také k finančním úsporám.

6 Případová studie 5: Firma Vodafone

Společnost Vodafone Czech Republic získala v roce 2018 cenu TOP Odpovědná firma v diverzitě, a to ve zlatém pásmu za program Pilíř LGBT, nevidíme svět černo-bíle.

Ve firmě Vodafone chtějí, aby se lidé u nich cítili dobře bez ohledu na věk, pohlaví, sexuální orientaci či identitu nebo specifické potřeby. Diverzitu a otevřenost komunikuje firma Vodafone interně i ve svých náborových kampaních. Zaměřuje se na podporu všech skupin, jako jsou například:

Ženy, rodiče, lidé všech generací, handicapovaní a LGBT. Firma je signatářem Charty diverzity a v rámci své firemní kultury a strategie prosazuje diverzitu a inkluzi. Samozřejmostí pro diverzitní přístup jsou stejné podmínky a benefity pro LGBT kolegy a kolegyně a duhové rodiny. To se týká samozřejmě i flexibilních benefitů, které má firma zavedeny.

Firma pořádá přednášky pro zaměstnance, podporuje aktivity zaměstnanecké skupiny a spolupráci s poradnou sbarvouen.cz. Do sbírky pro poradnu se zapojilo přes 200 zaměstnanců. Je jedním z aktivních členů Pride Business Fora. **Firma veřejně podporuje manželství pro stejnopohlavní páry a kampaň Jsme fér.** (volně citováno z: [\[top/galerie-uspesnych-1/brozury-a-vysledky.html\]\(http://top/galerie-uspesnych-1/brozury-a-vysledky.html\)\).](http://www.odpovednefirmy.cz/cena-</p></div><div data-bbox=)

Vodafone například podporuje rodiče způsobem, že pokud se vrátí z rodičovské dovolené po půl roce, zkrátí jim úvazek na $\frac{3}{4}$ současně zachovává celou původní mzdu. Půl roku po návratu do zaměstnání navíc Vodafone rodičům dorovnává rozdíl mezi mzdou ve Vodafonu a finanční podporou od státu za prvních 16 týdnů mateřské dovolené. Tatínkové, získávají po narození dítěte 10 dnů volno, aby mohli první dny po narození dítěte být společně s rodinou.

Zaměstnanecké benefity hrají v HR strategii Vodafonu důležitou roli. Rodičům i většině ostatních zaměstnanců, jimž to náplň jejich práce umožňuje, vychází Vodafone vstříc také prostřednictvím režimu **Flexi Office**, díky kterému mohou pracovat odkudkoli, nikoliv pouze z kanceláře. Tento model velmi pomáhá při skloubení osobního a pracovního života i bez ohledu na to, zda má zaměstnanec děti. Všechny výše zmíněné benefity umožňuje společnost Vodafone Group po celém světě.

7 Případová studie 6: Firma Accenture

Společnost Accenture Česká republika byly oceněna **zlatou úrovní** v rámci každoročních výročních cen TOP Odpovědná firma 2018, a to za projekt: **Strategie jedinečnosti a lidskosti ve společnosti Accenture v České republice.**

Pestrost zkušeností je výhodou Společnost Accenture patří ke globálním lídrům v rámci prosazování diverzity a inkluze na trhu práce. Principy rozmanitosti a inkluze je součástí firemní kultury firmy Accenture, která jen v české pobočce zaměstnává 68 národností.

Je jedním z prvních signatářů Charty diversity v České republice a podepsala také Pride Business Forum Memorandum 2017+. Ve svých aktivitách se zaměřuje zejména na postavení **žen, LGBT jedince, osoby s handicapem a mezikulturní a etnickou rozmanitost.**

V české pobočce Accenture se zaměstnanci mohou připojit do skupiny, která nejlépe odpovídá jejich potřebám: například **Komunita rodičů i Klub otců, LGBT komunita a tzv. LGBT Allies fungují pod hlavičkou Pride at Accenture.** O zvýšení angažovanosti se stará Engagement komunita. Nejnovější program Truly Human, tedy podpora lidskosti, pomáhá tomu, aby se každý zaměstnanec cítil ve firmě sám sebou.

V rámci flexibilních benefitů společnost nabízí flexibilní pracovní prostředí, v rámci moderního designu kanceláří a celé koncepce kancelářských prostor.

Společnost Accenture poskytuje flexibilní možnosti práce, kde a jak pracovat včetně využívání moderních komunikačních nástrojů a technologií pro lokální i globální spolupráci.

Globální program **fly-back**, podporuje rovnováhu mezi prací a životem v rámci mnoha pracovních cest zejména u zaměstnanců, kteří musí často cestovat letecky, konzultantů. Program jim například umožňuje letecky dopravit někoho do jejich pracovního působiště a možnost letět do alternativní lokality namísto návratu.

Společnost nabízí flexibilní benefity jako jsou: **Flexibilní rozvržení času**, v podstatě se jedná o pružnou pracovní dobu, s variabilním začátkem a koncem pracovní doby, dále možnosti **práce na zkrácené úvazky**, zejména pro pozici s redukovanou časovou vytížeností, společnost rovněž využívá možnosti **sdílení pracovních míst/pozic**, kdy jeden úvazek rozdělí na dva a většinou každý, kdo sdílí pracovní místo, pracuje na menší úvazek. Společnost to považuje za výbornou příležitost pro udržení si kariérní cestu a současně získat více času na mimo-pracovní aktivity.

Další varianty flexibilní možností práce jsou v rámci společnosti například, práce na telefonu z domova, tedy tzv. **home office**. Další možností flexibilních formy práce je takzvaná **flexibilní práce v lokalitě klienta**.

8 Případová studie 7: Déhora Consultancy Group – NedTrain

„K lepší atmosféře na pracovišti stačilo provést změny v plánování směn.“

Mezinárodní poradenská skupina Déhora se zabývá plánováním a řízením pracovních sil ve společnostech se směnným režimem. Již od roku 1987 nabízí odborné znalosti organizacím ve všech sektorech ekonomiky a podílí se tak na zvyšování efektivity jejich podnikání. Díky praktickým zkušenostem z prostředí firem i rozsáhlým výzkumům a analýzám, které provádí, dokáže poskytnout klientům komplexní služby z oblasti plánování práce a lidského kapitálu včetně poradenství, školení a zavádění softwarových řešení. V současné době má Déhora pobočky v Nizozemsku, Belgii, Polsku a v České republice a pomáhá stovkám společností po celé Evropě téměř v každém odvětví od výroby a zpracovatelského průmyslu přes zdravotnictví, služby, logistiku až po státní správu. Mezi její významné klienty patří například firmy British American Tobacco, Audi, Nestlé, Siemens, Miele, Electrolux, Eindhoven Airpotr, Amsterdam Airport, Polish Airlines nebo Nizozemská a Belgická policie.

Směnný provoz je pro většinu oborů, výrobního nebo servisního charakteru, nevyhnutelný. Na rozdíl od jiných evropských zemí, kde zaměstnavatelé již pochopili, že délka

a rozložení pracovní doby má významný vliv na produktivitu a spokojenost zaměstnanců, převládá v České republice stále 8hodinový nebo z hlediska zdraví zastaralý 12hodinový směnný provoz. Rozpisy směn se u nás již desítky let nerevidovaly. Většina firem se také při plánování směn dopouští zásadních chyb, když neberou v potaz osobní i fyzické potřeby svých zaměstnanců, a nevědomě tak narušují jejich biorytmus a sociální život. Neuvědomují si, že si tím zadělávají na problémy spojené s častou nemocností zaměstnanců, jejich celkovou nespokojeností a zvýšenou fluktuací.

Dusno na pracovišti

Umožnit zaměstnancům, aby si sami plánovali směny, přispělo k jejich větší spokojenosti. Firmě zase pomohlo zvýšit produktivitu a snížit míru fluktuace.

Příkladem je nizozemská společnost NedTrain, která se již více než 150 let specializuje na údržbu, opravy a čištění železničních vozidel. Firma se dlouhodobě potýkala s nespokojeností svých zaměstnanců právě kvůli špatně nastaveným směnám, což vedlo ke zvýšené fluktuaci a nepříjemné atmosféře na pracovišti. Oslovila proto poradenskou firmu Déhora, která se zabývá plánováním a řízením pracovních sil ve firmách se směnným režimem, a má v tomto oboru více než 30leté zkušenosti.

NedTrain má na starosti více než třicet strategických míst v celé nizozemské železniční

síti, ve kterých provádí údržbu kolejových vozidel svých klientů 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Jedním z nich je areál Binckhors, kde údržba vlaků zahrnuje důkladné vyčištění souprav zevnitř i zvenku. To má na starosti celkem 45 zaměstnanců, kteří se na směnách střídají ve třech pracovních skupinách. Protože vlaky jsou během dne v provozu, většina práce na jejich údržbě musí proběhnout v nočních hodinách. Noční směny jsou tak mnohem náročnější. Vzhledem k tomu, že se množství práce každý večer mění, je plánování směn velmi obtížné a pro „plánovače“ zodpovědného za jejich rozpis mnohdy i frustrující.

Náhlé změny způsobovaly chaos v plánování směn

Často se stávalo, že vzhledem k množství práce museli zaměstnanci na poslední chvíli přecházet na jinou směnu. Tyto náhlé změny vyvolávaly u zaměstnanců kritiku, protože jim narušovaly nejen soukromý život, ale i jejich biologické hodiny a značně ovlivňovaly jejich kondici, která se podepsala i na výkonnosti. Navíc řada zaměstnanců přicházela s individuálními požadavky na pracovní dobu. Někteří upřednostňovali práci pouze v noci, nebo o víkendy, jiným naopak vyhovovaly denní směny. Uspokojit všechny tyto nároky a potřeby bylo pro plánovače extrémně náročné a často docházelo ke zmatkům a ne-

dorozuměním. Situace se stávala neúnosnou a nespokojenost zaměstnanců rostla. Mnoho jich dokonce firmu právě kvůli chaotickému plánování směn opustilo.

Společnost NedTrain se proto rozhodla kritický stav ve firmě řešit. Jejím cílem bylo výrazně změnit a zlepšit poměr mezi pracovním a soukromým životem pracovníků a zabránit dalším odchodům.

Hlavním problémem na směnách byl nepochopitelný objem práce a množství pracovníků. Na pracovištích docházelo denně k velkým výkyvům a stávalo se, že buď bylo lidí nezbytných na směně málo, nebo naopak zbytečně mnoho, než bylo pro danou činnost nutné. NedTrain chtěl tedy v první řadě dosáhnout lepší rovnováhy mezi potřebami firmy a kapacitou zaměstnanců. Hlavním záměrem bylo, aby zaměstnanci pracovali jen tehdy, když pro ně byla práce.

Díky vlastnímu nastavení a plánování směn získali zaměstnanci rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.

Pod vedením společnosti Déhora vytvořili zástupci NedTrain nový směnný rozpis zaměstnanců. Ten měl zajistit, aby správní lidé pracovali ve správný čas. Protože jednou z priorit NedTrain bylo vyjít vstříc soukromým požadavkům svých zaměstnanců, poradci z Déhory navrhli aplikovat v rámci plánování směn koncept tzv. samoplánování. Jde o metodu, kdy zaměstnavatel umožní svým zaměstnancům nastavit si

rozpis směn podle jejich osobních potřeb, ať už fyzických, nebo sociálních. Současně je podle potřeby nastavena optimální kapacita pracovní síly v různých obdobích týdne tak, aby nedocházelo k náhlým změnám, jak tomu bylo dříve.

Při samoplánování si zaměstnanci mohou svůj rozpis směn tvořit sami ve speciálním plánovacím programu, do kterého mají přístup přes webové rozhraní. Prostřednictvím jakéhokoli elektronického zařízení s přístupem na internet tak získají přehled 24 hodin denně. Směny si volí podle předem stanovených pravidel, na která dohlíží samotný software a pověřená osoba. Zaměstnanci přebírají odpovědnost za plánování a individuálně si určují vlastní časové preference, včetně omezeného počtu směn, kdy vysloveně trvají na svém volnu (tzv. právo VETA). To jim umožňuje zakomponovat do pracovní doby vlastní dlouhodobě nebo periodicky plánované aktivity, a přizpůsobit tak svůj soukromý život tomu pracovnímu.

Rozpis směn se řídí potřebami zaměstnance i zaměstnavatele

Při zavádění samoplánování bylo ve společnosti NedTrain nutné nejprve definovat potřeby zaměstnavatele týkající se délky směn, jejich začátků i počtu v rámci dne a týdne. NedTrain stanovil počet požadovaných zaměstnanců s potřebnou kvalifikací na konkrétní směně. Podle těchto předem

nastavených pravidel Déhora pro zaměstnance sestavila nabídku směn. Ti si pak na jejím základě vytvořili vlastní rozvrh preferovaných směn, včetně dnů, kdy chtějí mít volno. NedTrain specifikoval období, na které se plán pravidelně tvoří. Softwarový systém, do kterého se všechna data zadávají, zobrazuje zaměstnancům všechny relevantní údaje a upozorňuje je na případná nesprávná zadání. Osoba odpovědná za rozpis směn má v poslední fázi procesu právo upravit zadané údaje tak, aby byl eliminován vysoký, nebo nízký počet zaměstnanců na směně. Jakékoli změny se řídí transparentním a fér přístupem, takže se nemůže stát, že by zaměstnanec přišel o již schválenou dovolenou, nebo dostal více přesčasů. Další funkce plánovacího nástroje umožňují např. realizovat mezi zaměstnanci i tzv. tržiště směn nebo volbu přesčasů, pokud je zaměstnavatel nabízí. Plánovač do rozpisu zasahuje v poslední fázi, a to pouze v případě, že by rozvržení směn a počet zaměstnanců na směně narušovalo běžný provoz podniku.

V rámci projektu je samozřejmě třeba přemýšlet nejen o „pravidlech hry“, ale i specifikovat nenadálé situace, které mohou nastat. Jednou z nich může být náhlá nemocnost zaměstnanců, která se dá do určité míry vyřešit prostřednictvím vyšší flexibility zaměstnanců a ochotou pomoci, nebo využitím agentur práce, či částečnými úvazky.

Samoplánování však neznamená jen nainstalování softwaru s příslušnými údaji, ale je to v první řadě změna myšlení a postoj zaměstnanců. Proto je nevyhnutelné, aby se zaměstnanci důkladně s celým procesem seznámili. Lidé z NedTrain absolvovali pohovory včetně vyplnění dotazníků, z nichž Déhora mohla vyhodnotit jejich požadavky a potřeby. Na jejich základě pak nastavila pravidla pro tvorbu směn. Celý proces implementace samoplánování trvá až rok, během něhož jsou zaměstnanci i zaměstnavatel proškoleni, dostávají informace o průběhu a výsledcích a probíhají diskuze se zaměstnanci, kdy se zjišťuje, jak jsou se změnami spokojeni.

Strach ze změn

Vzhledem k tomu, že samoplánování bývá zpravidla velkým zásahem do již zaběhnutých pravidel, musí se Déhora často ve firmách ze strany zaměstnanců potýkat s nedůvěrou a obav ze změn. Právě proto je implementace časově náročnější. Vyžaduje asistenci, soustavnou komunikaci se zaměstnanci a v neposlední řadě je důležité postupovat v souladu s odbory. V případě NedTrain se ukázalo jako komplikace špatné načasování. Projekt začal před letními prázdninami, kdy byla větší část zaměstnanců na dovolených a jejich absence znemožňovala informovat všechny pracovníky o plánovaných krocích. I kvůli tomu byl projekt v počátcích zaměstnanci vnímán

jako skrytá forma reorganizace, ze které měli samozřejmě strach. Aby se zabránilo možné panice, pohybovali se zástupci Déhory a její externí konzultanti mezi pracovníky v neformálním oblečení a vystupovali jako běžní zaměstnanci.

Samo plánování je dobrovolné

Při zavádění samoplánování není nutné, aby se ho účastnili všichni zaměstnanci. Jde jen o jednu z nabízených možností organizace práce, ne však jedinou. Zaměstnanci mají právo se sami rozhodnout, jestli chtějí novou metodu využívat, nebo nechají rozpis směn na svých nadřízených. Stávající systém se tak dá jednoduše se systémem samoplánování zkombinovat. Stejně tak probíhalo spuštění i v NedTrain. Na počátku na novou metodu přistoupila jen část zaměstnanců, ke kterým se po několika měsících, po získání pozitivních referencí od kolegů, přidali další. Ve výsledku na systém samo plánování průměrně přistoupí až 90 % zaměstnanců.

Jaké výhody to firmě přineslo

Společnost NedTrain má ve všech svých nizozemských pobočkách dohromady okolo 4000 zaměstnanců, z nichž 65 % bylo se stávajícím způsobem směnování nespokojených, a to hlavně proto, že jim chaotické plánování narušovalo osobní život. Po zavedení samoplánování toto číslo kleslo na 32 %. Zavedení nové metody se pozitivně projevilo i na poklesu absence, která z 12 %

spadla na 2,2 % a současně se zlepšila i dochvilnost zaměstnanců. Díky vlastním rozpisům směn nyní NedTrain zaznamenává výrazné zvýšení produktivity práce svých zaměstnanců o 10 % a to zejména minimalizací „prostoju“ a nevyužitých zaměstnanců. Plánování se zároveň stalo mnohem méně chaotickým a počet změn oznámených na poslední chvíli se snížil téměř na nulu. Zaměstnanci mají možnost pracovat na preferovaných směnách v 90 až 95 procentech případů. Například když si zaměstnanec naplánoval 10 směn, které měl jako preferenci, byla mu z nich z provozních důvodů změněna pouze jedna. To má samozřejmě vliv i na jejich soukromý život, který mohou nyní lépe skloubit s tím pracovním. To pomohlo zásadně změnit i celkovou atmosféru na pracovišti a vztahy mezi kolegy, i zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Pro plánovače směn bylo v minulosti hodně náročné naplánovat směny tak, aby zaměstnanci byli spokojeni a zároveň byl zajištěn i plynulý chod firmy. Se zavedením samoplánování však tento problém zcela vymizel. Plánování pracovních sil nyní probíhá vždy podle aktuální pracovní zátěže a není již třeba řešit, zda je na směně dostatečný počet zaměstnanců. Protože již nejsou zaměstnanci tolik přetěžováni a volí si směny podle svého biorytmu nebo sociálních potřeb, nemusí zaměstnavatel řešit častou nemocnost a s ní spojené problémy s absencí. Nedílnou součástí provedených

změn bylo i upevnění pozice firmy na pracovním trhu a její pověsti odpovědného zaměstnavatele v regionu.

Náklady firmy

Běžný náklad pro firmu při zavádění samoplánování je čas a finance spojené s poradenstvím a koupí softwaru. Nejdůležitějším faktorem mezi náklady je však právě čas, který zástupci Déhory stráví se zaměstnanci klienta. Jde nejen o vysvětlení výhod nového způsobu plánování, trénink a podporu, ale i stanovení možných nenadálých událostí, pro která je nutné přijmout opatření, což průměrně trvá až 12 měsíců. Během této doby Déhora prosazuje naprosto individuální přístup ke všem zaměstnancům. Usiluje o to, aby pochopili, že se jedná o týmovou hru a změnu myšlení při vlastním plánování času, a především se snaží získat jejich důvěru v nový způsob organizace práce. Právě tato část je na celém procesu nejkomplicovanější, a proto i časově náročná, ale ve výsledku nese své ovoce. Žádný z klientů Déhory nově zavedený systém organizace práce již neopustil.

9 Případová studie 8: Déhora Consultancy Group – Rodenstock

První klient Déhory v České republice zkrátil pracovní dobu při zachování stávajícího příjmu. Déhora vypracovala pro německou společnost Rodenstock nový rozpis směn, v rámci kterého budou zaměstnanci při zachování stávající mzdy pracovat týdně **o 2,5 hodiny méně, což za rok činí 15 dní.**

Společnost Déhora vypracovala pro společnost Rodenstock, celosvětového výrobce brýlových skel a obrub, nový rozpis směn, podle kterého se zaměstnancům zkrátí délka týdenní pracovní doby z dosavadních průměrných 37,5 hodin na 35 hodin. Výše mzdy se přitom nezmění, nebo se dokonce díky víkendovým a jiným firemním příplatkům navýší.

„Věřím, že výsledky tohoto projektu potvrdí, jak je důležité přizpůsobit pracovní dobu požadavkům zaměstnanců, stejně jako se nám to osvědčilo už u mnoha našich klientů v zahraničí. Rozhodnutí firmy Rodenstock, poskytnout zaměstnancům více volna, by se navíc mohlo stát inspirací pro další firmy,“ říká Nunzio Totaro, ředitel společnosti Déhora v České republice.

Zkrácení pracovní doby ve firmě Rodenstock je výsledkem nově zavedeného rozpisu směn, který počítá s pravidelně plánovanými víkendovými službami. Výroba probíhala v Rodenstocku převážně pouze ve

všední dny. Velkou část objednávek přitom zasílají zákazníci během víkendu. Kritické byly proto hlavně pondělky, kdy se firma potýkala s nahromaděnými nevyřízenými objednávkami. V této situaci bylo navíc velmi obtížné dodržet dvoudenní lhůtu pro dodání zboží. Vyžadovalo to větší pracovní nasazení a často byly nezbytné i neplánované víkendové přesčasy. Nahromaděný stres a nepředvídatelnost víkendového množství práce vedly nejen k nespokojenosti zaměstnanců, ale i k problémům s výrobou. S nově nastavenými rozvrhy směn teď zaměstnanci vědí s dostatečným předstihem, které víkendy budou v práci a kdy si naopak mohou na sobotu a neděli naplánovat jiné aktivity.

Firma Rodenstock umožnila svým zaměstnancům, aby se ke změnám doporučeným Déhorou, vyjádřili. Jejich reakce byla velmi pozitivní a během dvou týdnů firma získala požadovaný počet pracovníků k realizaci projektu. Přestože zaměstnanci nyní pracují o 2,5 hodiny méně, s novým rozvrhem směn se objem výroby nijak nezměnil. Naopak produktivita zaměstnanců vzrostla přibližně o 3 %. Firma si od provedených změn slibuje především zlepšení atmosféry na pracovišti a věří, že spokojenost zaměstnanců povede ke snížení nemocnosti a fluktuace.

„Na základě doporučení firmy Déhora jsme ve firmě nastavili takové pracovní podmínky,

kteřé uspokojí naše výrobní požadavky a současně poskytne zaměstnancům více volného času, a tak jim zajistí rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Chceme být moderní společností, která naslouchá svým zaměstnancům a záleží jí na jejich spokojenosti“, dodává Roland Dimbath, ředitel společnosti Rodenstock v Klatovech.

Při nastavování rozpisů směn u svých klientů je pro Déhoru podstatné najít rovnováhu mezi potřebami zaměstnavatele a podmínkami důležitými pro zaměstnance. Snaží se proto pracovní dobu plánovat s ohledem na zdraví, výkon i osobní život zaměstnanců, ale samozřejmě tak, aby nebyl narušen provoz firmy. Potřebné informace nezbytné pro nastavení nových směnných rozvrhů Déhora získává prostřednictvím rozhovorů a průzkumů mezi zaměstnanci. Při plánování směn se snaží poukázat na to, že délka a rozložení pracovní doby má významný vliv na produktivitu a spokojenost zaměstnanců a ovlivňuje tak výsledky společnosti i její postavení na trhu.

10 Případová studie 9: Firma City Clean

Moderní plánování pracovních sil se vyplatí!

Německá společnost **City Clean** je velký, mezinárodně působící poskytovatel služeb úklidu a údržby. Tato společnost se zabývá úklidem kanceláří, nemocnic, veřejných a dalších prostor. City Clean je společnost orientovaná na zákazníky a jejím hlavním cílem je stát se "**nejoblíbenějším partnerem na čištění a údržbu na světě**". Management této společnosti si rovněž uvědomuje, že jejich zaměstnanci jsou klíčoví, pokud jde o dosažení uvedeného cíle, a proto v současné době usiluje o přechod od strategie zaměřené na produkt ke strategii orientované na člověka (zaměstnance).

City Clean také ví, že plánování a řízení pracovních sil výrazně ovlivňuje kvalitu služeb, kterou v konečném důsledku zajišťují jednotlivci - zaměstnanci, a kterou tak přináší svým zákazníkům. Více než 80 % služeb se uskutečňuje mimo pracovní dobu, ve večerních hodinách, nocích a víkendech, což výrazně ovlivňuje biologické hodiny a sociální zázemí vlastních zaměstnanců. Práce a její vhodné plánování (směnové řízení) bylo proto vždy klíčové pro řízení celé společnosti.

Díky **flexibilnějšímu časovému rozvrhu (rozpisu směn) zaměstnanců a zavedení tzv. samo-plánování** se potřeby podnikových procesů naplňují mnohem efektivněji

a současně jsou zaměstnanci mnohem spokojenější. Model samo-plánování znamená, že zaměstnanci si mohou svůj rozpis směn (práce) tvořit úplně sami, samozřejmě v rámci určitých pravidel, která zastřešuje a řídí plánovač společnosti. Možnost plánovat si práci individuálně a tedy v souladu s vlastními fyzickými schopnostmi či společenskými možnostmi a omezeními, přináší výrazné pozitivní účinky. A to vyšší míru spokojenosti zaměstnanců doprovázenou zvýšením efektivity práce, což přímo ovlivňuje výsledky společnosti (+ 4,7 % tržní podíl v prvním roce) a pomáhá dále zlepšit postavení na trhu. Jde tedy o konkrétní nástroj/postup, kterým je naplňován výše uvedený cíl společnosti.

"Proč to tak dobře funguje?" Carlo Smit, jeden z plánovačů City Clean odpovídá. "Protože dáváte lidem větší odpovědnost, flexibilitu, svobodu. Celý proces je postaven rovněž na větší míře důvěry a individuálního zapojení. Výsledkem je nejen vyšší kvalita, produktivita, spokojenost zaměstnanců, ale také obrovské množství ušetřeného času. I dnes musíme proces řídit, ale mnohem snáz a v klidu."

11 Inspirace z dalších vybraných relevantních průzkumů

11.1 Náskok díky technologiím – průzkum společnosti Microsoft

Zaměstnanci považují flexibilitu práce za významný faktor rozhodování o spokojenosti s pracovním místem. **Průzkum společnosti Microsoft (Náskok díky technologiím, 2016¹)** ve vybraných evropských státech tento trend potvrzuje a doplňuje, že **stále více firem například umožňuje svým zaměstnancům pracovat mimo kancelář:**

- V roce 2015 tvrdily tři čtvrtiny zaměstnanců, že musí při práci být v kanceláři – v roce 2016 byla na kancelář vázaná již jen polovina.
- Flexibilitu a mobilitu v práci podporuje každoroční Den (spolu)práce odkudkoli, který pořádá firma Microsoft (zapojují se do něj desítky organizací, například O2 Czech Republic, Nadace O2, Nestlé, Innogy, LMC (jobs.cz), IT Mainstream technologies, Dopravní podnik hlavního města Prahy, CBRE, Xerox, CPI Property Group, HALLA, Dell EMC ad.).

Studii Náskok díky technologiím pro firmu Microsoft zpracovala agentura Ipsos Mori. Sběr dat probíhal na začátku roku 2016 pro-

střednictvím 6200 rozhovorů s respondenty ve 20 evropských zemích pracujících ve firmách do 250 zaměstnanců (včetně). Účastnily se ho firmy z Belgie, Česka, Dánska, Finska, Francie, Itálie, Maďarska, Německa, Nizozemí, Norska, Polska, Portugalska, Rumunska, Řecka, Slovinska, Španělska, Švédska, Švýcarska, Ukrajiny a Velké Británie.

Podle uvedeného průzkumu si 8 z 10 ředitelů malých a středních firem myslí, že lidé, kteří mohou pracovat odkudkoli a jsou díky tomu výkonnější i spokojenější. Podobný názor mají zaměstnanci – 72 % z nich souhlasí s tím, že možnost pracovat i mimo kancelář zvyšuje jejich produktivitu.

Dle vyjádření zástupců firmy Microsoft se flexibilita v jejich firemním prostředí pozitivně projevuje následovně:

- Spokojenost zaměstnanců se meziročně zvýšila o 10 %, flexibilita vytvořila prostor pro lepší sladění práce a osobního života pro 84 % zaměstnanců (oproti 57 % před zavedením změny).
- Počet zaměstnanců, kteří považují svůj tým i sami sebe za velmi výkonné díky novému prostředí a technologickým nástrojům, vzrostl z necelé poloviny na tři čtvrtiny.

¹ <https://news.microsoft.com/cs-cz/2016/11/02/flexibilita-v-cesku-je-na-vzestupu-do-dne-prace-odkudkoli-2017-se-zapojilo-rekordnich-70-firem/>

- 8 z 10 zaměstnanců potvrdilo, že nové prostředí posiluje inovaci a sdílení (nárůst ze 44 %, resp. 50 %).
- Čtyři pětiny zaměstnanců uvedly, že nová kancelář umožňuje velmi dobře ukázat zákazníkům využití a přínosy moderních technologií (zdvojnásobení).
- A to vše na ploše, která je téměř o pětinu menší než původní kancelář. Od zahájení projektu také klesají náklady na telekomunikaci, cestování a kancelářské potřeby.

Pozitivní dopad mobility na výkon firmy ukazují i výsledky zmíněné studie. 57 % respondentů z firem, které umožňují flexibilitu, očekávají zlepšení finanční situace společnosti (oproti 43 % respondentů z firem, které flexibilní nejsou). Naopak zhoršení očekávají dvě třetiny (62 %) respondentů, kteří musí pracovat v kanceláři, oproti dvěma pětina (38 %) mobilních pracovníků.

11.2 BCG perspectives (The mobile revolution, 2015)

Z výzkumu BCG perspectives (The mobile revolution, 2015) vyplynulo, že čtvrtina podniků, které intenzivně využívají flexibilní formy a způsoby práce, rostou dvakrát rychleji než ostatní a tvoří osmkrát rychleji

pracovní místa. Mobilní lidé jsou produktivnější. Tři čtvrtiny (72 %) zaměstnanců českých malých a středních firem (MSP) uvedlo, že možnost práce mimo kancelář zvyšuje jejich výkon. S tím souhlasí osm z deseti (83 %) šéfů MSP.

11.3 Průzkum FlexJobs

Přestože význam flexibility práce a pojetí jejího rozvoje v globalizovaném světě dlouhodobě roste, jak potvrzují některé průzkumy (například **průzkum FlexJobs – 5th Annual Super Survey**²), v České republice se tento trend teprve zabydluje. Klíčovým výsledkem nejen pro zaměstnavatele a projektanty kancelářských ploch je dle této studie fakt, že **flexibilita práce je u 80 % respondentů tohoto průzkumu uváděna jako nejdůležitější faktor ve spojení s pracovním místem**. Nejvyšší procento dotázaných (97 %) míní, že pracovní pozice spojená s flexibilními možnostmi práce by měla mít pozitivní vliv na jejich celkovou kvalitu života.

² <https://www.tzb-info.cz/facility-management/16494-vliv-flexibility-prace-na-produktivitu-a-kvalitu-zivota>, průzkumu se účastnilo více než 3 100 respondentů.

Seznam zdrojů:

Literatura:

Active Aeging., Report. Special Eurobarometer 378. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion and Directorate-General for Communication (DG COMM "Research and Speechwriting" Unit) 2012.

Algan, Y., Cahuc, P. (2006). Civic Attitudes and the Design of Labor Market Institutions: Which Countries Can Implement the Danish Flexicurity Model? Bonn: IZA Discussion Paper no. 1928.

Andersen SK. 2007. Trust and Dialogue in the Danish Model: Seminar: "Flexicurity or Flexploitation? Atypical Work in Europe". FAOS. 1-6.

Andersen SK, Mailand M. 2005. The Danish Flexicurity Model: The Role of the Collective Bargaining System. Copenhagen: University of Copenhagen. 27p.

Assessing Diversity. Impact in Business by the European Union. Platform of Diversity Charters. Brožura. European Commission 2013.

Bariéry, Motivace, Příležitosti, Názory studentů – zpráva z výzkumu, IPSOS Marketing. The Market Understanding and Measurement Specialists. Zář 2018 Praha.

Bassanini, A., Duval, R. (2006). Employment patterns in OECD countries: reassessing the role of policie and institutions. Paris: OECD Social, Employment and Migration working paper, No. 35/2006.

Beran, V. (2018). Labour costs in the EU. 15th International Scientific Conference Economic Policy in the European Union Member Countries. 8-10. listopadu 2017, Kopřivnice.

Bonoli, G., Emmenegger, P. (2009). Hvorfor er flexicurity mulig i Sverige, men ikke i Italien? Policy, stiafhængighed og social tillid. Politica 41(1), str. 24-45.

Boone, J., van Ours, J.C. (2004). Effective Active Labour Market Policies. IZA Discussion Paper No. 1335, Bonn: IZA.

Bredgaard, T., Larsen, F., Madsen, P., Rasmussen, S., 2009. Flexicurity and atypical employment in Denmark. CARMA Centre for Labour Market Research Aalborg University. CARMA Research Paper 2009:01.

Bredgaard T, Larsen F, Madsen PK. 2006. Opportunities and challenges for flexicurity - The Danish example. Volume 12: 61-82.

Bredgaard T, Daemmrich A. 2012. The Welfare State as an Investment Strategy: Denmark's Flexicurity Policies. N.Y.: Oxford University Press.

Bredgaard, T., Kongshøj Madsen, P. (2018). Farewell flexicurity? Danish flexicurity and the crisis. Transfer: European Review of Labour and Research, 24 (4), str. 375-386.

Business Benefits of Work Inclusion., Why working with people from disadvantaged groups works well for business. Report. Business in the Community. www.bitc.org.uk; London 2015

Čornejová, H. (2014). Zpráva o průběhu kolektivního vyjednávání na vyšším stupni a na podnikové úrovni v roce 2014. Interní materiál pro sněm ČMKOS.

De Groot, A. J., Elhorst, P. J. (2010). Labour Market Effects of Flexicurity From a Regional Perspective. Tijdschrift voor economische en sociale geografie, 101 (4), str.. 392-408.

Důvodová zpráva k Návrhu zákona o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, č. 131. Parlament ČR, 2010.

Hendeliowitz J. 2008. Danish Employment Policy: National Target Setting, Regional Performance Management and Local Delivery. Denmark: Employment Region Copenhagen & Zealand The Danish National Labour Market Authority. 21 p.

Heyes, J. (2013). Flexicurity in Crisis: European Labour Market Policies in a Time of Austerity. European Journal of Industrial Relations. 19(1), str. 71-86.

Hilbers, P. (2007). Deense Flexicurity is geen Europees Wondermiddel. Economisch Statistische Berichten 92, str. 332-333.

Hůrka, P. (2009). Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnání: Princip flexijistoty v českém pracovním právu. Praha: Auditorium.

Ibsen CL, Mailand M. 2009. Flexicurity and Collective Bargaining – Balancing Acts across Sectors and Countries. FAOS Forskningsnotat 102. 1-172p.

Kalousová P., Štern P., Žákavec J., Zábřženská M., Age Management. Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn. Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ČR. Praha 2015.

Kotíková, J., Bezděk, L., Vršník, Z., Remr, Z., Kotrusová, M., Vychová, H. (2012). Zajištění koncepčního řešení v oblasti stimulace poptávky po dalším vzdělávání jednotlivců i podniků. Analyticko-koncepční studie pro projekt KONCEPT.

Kotíková, J. Úloha politiky zaměstnanosti v oblasti pracovní profesního poradenství při zprostředkování zaměstnání. Praha: VÚPSV, 2000.

Managing an age-diverse workforce., What employers need to know. Research report. CIPD Chartered Institute of Personnel and Development. London 2015.

McKinsey Global Institute., Global Growth: Can productivity save the day in an aging World. Executive summary. January 2015.

Murad S., Kalousová P., Štern P., Hanuš P., Diverzita a pracovní trh ve 21. století: Vydała. Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ČR, Praha, 2018.

Nekolová, M. (2008). Flexicurity – hledání rovnováhy mezi flexibilitou a ochranou trhu práce v České republice. VÚPSV, v.v.i., 2008.

Neukirch A. 2010. Does "Flexicurity" work? – Labour market and social security reforms with the concept of flexicurity in Denmark and the Netherlands [Bc. Thesis]. Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Borken.

Nesporova, A., Cazes, S. (2004). Labour markets in transition: balancing flexibility and security in Central and Eastern Europe. Revue de l'OFCE 2004/5 (91), str. 23-54.

OECD. 2015. Working Better with Age in Denmark: Assessment and key recommendations, Paris: OECD Publishing. 1-12p.

Ploug N. 2014. Investing in people to promote activation and empowerment: The case of Denmark and lessons for other countries. Denmark: International Social Security Review, Vol. 67, 3-4/2014. 61-74p.

Randová, J. (2015). Strategie flexikurty při skončení pracovního poměru v právní úpravě České republiky

a Švédského království. Diplomová práce, Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení., Právnická fakulta UK.

Rychlý, L. Ministerstva práce a služby zaměstnanosti v nejistých časech. Department of Governance and Tripartism. ILO. Příspěvek na konferenci *Úloha ministerstev práce a veřejných služeb zaměstnanosti: výzvy a reformy v České republice a v zahraničí. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i., 2014.*

Rychlý, L. Prezentace na konferenci. „Úloha ministerstev práce a veřejných služeb zaměstnanosti: výzvy a reformy v České republice a v zahraničí“. 3. duben 2014, Praha.

Říhová, H., Salavová, M. (2012). Další vzdělávání pod lupou – co přináší DV Monitor. KDV Koncept.

Schmid, G., Reissert, B. (1991). On the Institutional Conditions of Effective Labour Market Policies. In: Matzner, E., Streeck, W. (eds): *Beyond Keynesianism: The Socio-Economics of Production and Full Employment*. Aldershot: Edward Elgar, str. 81–110.

Stanovisko Evropského hospodářského sociálního výboru k tématu Flexicurity: případ Dánska, OJ C 195, 18.8.2006, str. 48-53.

Trlifajová, L., Musil, P., Kovářová, L., Hurrle, J. (2015). Mezi dávkami a prací, která není? Analýza motivace k zaměstnání u osob, které se pohybují na hraně mezi dávkovým systémem a přijetím níže-hodnoceného zaměstnání. Multikulturní centrum Praha, z. s., SPOT – Centrum pro společenské otázky, z.s.

Vaňásek, Jiří. Úřad práce České republiky. Práce a mzda, 2011, roč. 59, č. 5, s. 13-14. ISSN 0032-6208.

Vylítová, M. Optimalizace organizační struktury a řídicích funkcí služeb zaměstnanosti. Praha: VÚPSV, 2000.

Vzdělané Česko, Výsledky výzkumu veřejného mínění. IPSOS Marketing. The Market Understanding and Measurement Specialists. Praha, březen 2018.

Winkler, J., Horák, P. Žižlavský, M. IV. Nezaměstnanost a politika trhu práce – Institucionální předpoklady politiky trhu práce v etapě vstupu ČR do EU. Brno: Masarykova univerzita, 2003.

Zhou, J. (2007). Danish for All? Balancing Flexibility with Security: The Flexicurity Model. IMF Working Paper.

Zpráva o činnosti Úřadu práce České republiky za rok 2013. Generální ředitelství Úřadu práce České republiky: Praha, 2014. 27 s.

Zpráva o činnosti Úřadu práce ČR za první pololetí roku 2014. Generální ředitelství Úřadu práce České republiky: Praha, 2014. 55 s.

On-line literatura:

CO Industri. 2008. Flexicurity/flexijistota – pohled dánských odborů. Available at: <http://archiv.oskovo.cz/Kovo/2008/Rizik/d06.pdf>. Accessed 2018-01-31.

Deloitte Millennial Survey 2018: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0., Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

Datta Gupta N, Larsen M, Stage Thomsen L. 2015. Do wage subsidies for disabled workers reduce their non-

employment? - evidence from the Danish Flexjob scheme. *IZA Journal of Labor Policy* 4:10. Available at: <https://izajolp.springeropen.com/articles/10.1186/s40173-015-0036-7>.

Denmark.dk. Not dated. Flexicurity. Denmark.dk. Available from <http://denmark.dk/en/society/welfare/flexicurity/> (accessed March 2018).

Forumpartnership. 2009. Denmark Local Employment Councils. Available at <http://forumpartnerships.archive.zsi.at/attach/denmark.pdf> (accessed 2018-03-07).

Global diversity & inclusion survey., PWC. [online]. Dostupné z: www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html

Holub, P. (2018). Až nás půjdou miliony. Státní úředníci zavřeli oči, přibývá práce načerno. Týdeník ECHO, 26. října 2018. Dostupné z <https://echo24.cz/a/S4r8H/az-nas-pujdou-miliony-statni-urednici-zavreli-oci-pribyva-prace-nacerno>.

Horra LP. 2017. Labor flexibility beats unemployment: a closer look at the labour market in Denmark. Students for liberty. Available from <https://www.studentsforliberty.org/2017/01/30/labor-flexibility-beats-unemployment-a-closer-look-at-the-labor-market-in-denmark/> (accessed March 2018).

Hovorka, J. (.2018) Minimální mzda 2019: znovu výrazně roste, pro někoho až na 26 700 korun. MĚŠEC.cz (22.11.2018). Dostupné z <https://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-2019-znovu-vyrazne-roste-pro-nekoho-az-na-26-700-korun/>

Inclusive Excellence., The Relentless Pursuit of Excellence through Diversity., University of Arizona, Tucson. [online]. Dostupné z: www.diversity.arizona.edu/vision-our-campus

IDEA: Studie 9 2017. Příjmy seniorů., [online]. Dostupné z: www.idea.cergeei.cz/files/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru/files/downloads/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru.pdf

Index D&I agentury Thomson Reuters oznamuje 100 nejdiverzifikovanějších a nejnkluzivnějších organizací na světě v roce 2017., [online]. Dostupné z: http://www.ceskenoviny.cz/pr/index_view.php?id=1537040

IT Slovník CZ: Dostupné z: it.slovník.cz/pojem/milenial/?utm_source=cp&utm_medium=link&utm_campaign=cp

Mileniálové a kariéra, Vize 2020 Fakta, čísla a praktické rady HR odborníků: Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>;

Jørgensen, C. (2018). Denmark: Latest working life developments – Q4 2017, leden 2018. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2018/denmark-latest-working-life-developments-q4-2017>.

Mailand, M. (2009). Denmark: Flexicurity and industrial relations. Eurofound. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2009/denmark-flexicurity-and-industrial-relations>.

Matky vítány – matky jako nový potenciál pro zaměstnavatele., Konference. 10. 3. 2017. Organizátor. Byznys pro společnost. [online]. Dostupné z: www.diverzita.cz/event/matky-vitany/

OECD (2013). Strictness of employment protection – individual dismissals (regular contracts). Dostupné

z <http://www.oecd.org/els/emp/oecdindicatorsofemploymentprotection.htm>

OECD.stat Public expenditure and participant stocks on LMP. <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LMPEXP>

ppm factum research (2018). Výzkum „Sociální dávky a poukázky“ 31.8.2018. Dostupné z <https://www.factum.cz/aktuality/zneuzivani-socialnich-davek-se-lze-vyhnout-vyplatou-jejich-casti-v-poukazkach>.

Rodiče se setkávají s předsudky ohledně skloubení rodičovství a profesního života., Byznys pro společnost 2018. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/rodi-ce-se-setkavaji-s-predsudky-ohledne-skloubeni-rodicovstvi-a-profesniho-zivota/>

STEM/MARK (2014). Stěhování za prací. Skutečnost a deklaráce. Dostupné z <https://www.stemmark.cz/stehovani-za-praci-skutecnost-a-deklarace/>.

Vláda (2014) Úřady práce personálně posílí, operační programy pro čerpání peněz z fondů EU připraveny. 14.7.2014. Dostupné z <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/urady-prace-personalne-posili--operacni-programy-pro-cerpani-penez-zfonde-eu-pripraveny-120793/>.

Další internetové zdroje:

<https://diverzita.cz/matky-pri-navratu-do-prace-celi-predsudkum-a-nedostatecne-flexibilite-prace/>

https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_7_2017_Podpora_rodin_s_detmi/mobile/index.html

https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_13_Vliv_materstvi_na_starobni_duchod/mobile/index.html

https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_6_2018_Predskolni_pece_v_Nemecku/mobile/index.html

https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_3_2016_Vejrna_podpora_mist_ve_skolkach/mobile/index.html

<https://diverzita.cz/publikace-diverzita-na-trhu-prace-v-21-stoleti/>

<https://ekonom.ihned.cz/c1-66201660-pruvodce-seni-ora-pred-duchodem>

<https://socialnipolitika.eu/2017/04/pecujici-osoby-a-neformalni-pece-narodni-strategie-rozvoje-socialnich-sluzeb-2016-2025/>

<https://ekonom.ihned.cz/c1-66153810-cesko-zachrani-duchodci>

<https://ekonom.ihned.cz/c1-66248700-5-4-procenta>

<https://ekonom.ihned.cz/c1-66222860-cesko-nezvlada-prijimat-pracechtive-ukrajince>

JDE TO
PRUŽNĚ
FLEXIBILITA PRACOVÍŠTĚ