TRANSGRANICZNY
RYNEK PRACY – DZIŚ I JUTRO

Analiza i przegląd rozwiązań zwiększających zatrudnienie oraz mobilność pracowniczą w Polsce, Czechach oraz w Niemczech

dolnośląscy pracodawcy

CZŁONEK KONFEDERACJI LEWIATAN

EURES TriRegio Sachsen Dolny Śląsk Severní Čechy

Komisja Europejska

Transgraniczny rynek pracy - dziś i jutro.

Analiza i przegląd rozwiązań zwiększających zatrudnienie oraz mobilność pracowniczą w Polsce, Czechach oraz w Niemczech

Publikacja

„Transgraniczny rynek pracy - dziś i jutro.

Analiza i przegląd rozwiązań zwiększających zatrudnienie oraz mobilność pracowniczą w Polsce, Czechach i Niemczech”

opracowana przez

Dobre Kadry Centrum badawczo - szkoleniowe Sp. z o.o.

w ramach projektu „Eures - TriRegio”

współfinansowanego z Programu
Unii Europejskiej na Rzecz Zatrudnienia

oraz Innowacji Społecznych (EaSI) 2014 - 2020

Projekt realizowany przez

Dolnośląskich Pracodawców -

regionalny związek pracodawców Konfederacji Lewiatan

adres: ul. Szczawieńska 2, 58 - 310 Szczawno - Zdrój

tel. 74 64 80 534/ 74 64 80 535

email: biuro@dp.org.pl

www.dolnoslascypracodawcy.pl

FB/ Dolnośląscy Pracodawcy

Wydawca: Drukarnia Poldruk s.c.

Józef Grzywa, Marek Kawka

dolnośląscy pracodawcy

CZŁONEK KONFEDERACJI LEWIATAN

Egzemplarz bezpłatny

Szanowni Państwo,

dzięki udziałowi naszej organizacji w działaniach partnerstwa EURES-TriRegio mamy możliwość oddania w Państwa ręce publikacji pt.: „Transgraniczny rynek pracy - dziś i jutro. Analiza i przegląd rozwiązań zwiększających zatrudnienie, tworzenie miejsc pracy oraz mobilność pracowniczą w Polsce, Czechach oraz w Niemczech". Jest ona poświęcona aktualnym rozwiązaniom w zakresie promocji zatrudnienia, tworzenia miejsc pracy oraz mobilności pracowniczej w Czechach, Niemczech i Polsce. Na uwagę zasługuje praktyczny charakter analizy - w opracowaniu znajdą bowiem Państwo wnioski z analizy stanu prawnego, faktycznego oraz rekomendacje dot. możliwych rozwiązań/działań w obszarze transgranicznego rynku pracy.

Mamy nadzieję, że w szczególności w sytuacji, gdy coraz więcej pracodawców boryka się z trudnościami w pozyskaniu pracowników informacje o tym, z jakich narzędzi w obszarze rynku pracy korzystają poszczególni partnerzy z Niemiec, Czech i Polski, okażą się bardzo przydatne, a może i inspirujące do zmian.

Z wyrazami szacunku,
Wiceprezes Zarządu
Dolnośląskich Pracodawców

Vážení,

díky účasti naší organizace v realizaci aktivit partnerství EURES-TriRegio máme možnost Vám předat publikaci nazvanou: „Přeshraniční trh práce – dnes a zítra. Analýza a přehled řešení zvyšujících zaměstnanost, tvorbu pracovních míst a zaměstnaneckou mobilitu v Polsku, Česku a Německu". Tato publikace se věnuje řešením v oblasti propagování zaměstnanosti, tvorby pracovních míst a zaměstnanecké mobilitě v Česku, Německu a Polsku. Pozornost si zaslouží praktický charakter analýzy – v materiálech proto najdete i závěry vyplývající z analýzy právního a faktického stavu a také doporučení, která se týkají možných řešení/aktivit v oblasti přeshraničního trhu práce.

Doufáme, že především v situaci, kdy se stále více zaměstnavatelů potýká s potížemi při získávání pracovníků, se ukážou informace o tom, jaké nástroje v oblasti trhu práce využívají jednotliví partneři z Německa, Česka a Polska, velmi prospěšně a možná i inspirující pro případně provádění změn.

S úctou,
místopředseda představenstva
Dolnošlascy Pracodawcy

Sehr geehrte Damen und Herren,

dank der Beteiligung unserer Organisation an den Aktivitäten der EURES-TriRegio-Partnerschaft haben wir die Möglichkeit, Ihnen die Publikation mit dem Titel: „Grenzüberschreitender Arbeitsmarkt - heute und morgen. Analyse und Übersicht von Lösungen zur Steigerung der Beschäftigung, der Schaffung von Arbeitsplätzen und der Mobilität der Arbeitskräfte in Polen, der Tschechischen Republik und Deutschland" zu überreichen. Sie widmet sich aktuellen Lösungen in den Bereichen Förderung der Beschäftigung, Schaffung von Arbeitsplätzen und Mobilität der Arbeitskräfte in der Tschechischen Republik, Deutschland und Polen. Bemerkenswert ist der praktische Charakter der Analyse - in der Studie finden Sie Schlussfolgerungen aus der Analyse der rechtlichen und faktischen Situation sowie Empfehlungen zu möglichen Lösungen/Aktivitäten im Bereich des grenzüberschreitenden Arbeitsmarktes.

Wir hoffen, dass gerade in einer Situation, in der immer mehr Arbeitgeber mit Schwierigkeiten bei der Suche nach Arbeitnehmern zu kämpfen haben, Informationen darüber, welche Instrumente im Bereich des Arbeitsmarktes von einzelnen Partnern aus Deutschland, Tschechien und Polen genutzt werden, sich als sehr nützlich erweisen und vielleicht auch zu Veränderungen anregen.

Hochachtungsvoll
Stellvertretender Vorsitzender
des Vorstands
Niederschlesische Arbeitgeber

Artur Sawrycz

Spis treści

1 Wprowadzenie ... 5

2 Rozwiązania zwiększające zatrudnienie poprzez propagowanie i wdrażanie narzędzi sprzyjających mobilności pracowniczej - Polska, Czechy, Niemcy ... 7

2.1 Rola instytucji rynku pracy i partnerów społecznych oraz relacje między nimi ... 8

2.1.1 Specyficzne uwarunkowania polskiego rynku pracy ... 8

2.1.1.1 Instytucje rynku pracy ... 10

2.1.1.2 Partnerzy społeczni ... 11

2.1.2 Specyficzne uwarunkowania czeskiego rynku pracy ... 13

2.1.2.1 Instytucje rynku pracy ... 14

2.1.2.2 Partnerzy społeczni ... 15

2.1.3 Specyficzne uwarunkowania niemieckiego rynku pracy ... 15

2.1.3.1 Instytucje rynku pracy ... 17

2.1.3.2 Partnerzy społeczni ... 22

2.2 Uregulowania dotyczące mobilności pracowników i transgranicznych rynków pracy ... 26

2.3 Uregulowania prawne w Polsce, Czechach i Niemczech ... 27

2.3.1 Podstawowe informacje ... 27

2.3.2 Porównanie warunków zatrudniania w Polsce, Czechach i Niemczech ... 28

2.3.3 Zabezpieczenia społeczne ... 35

2.4 Sieć EURES i działania w ramach transgranicznego rynku pracy ... 36

2.5 Pozyskanie pracownika z zagranicy - wskazówki dla pracodawców ... 38

3 Instrumenty rozwoju kadr w przedsiębiorstwach w świetle rozwiązań systemowych i praktyki - Polska, Czechy, Niemcy ... 39

3.1 Rozwiązania prawne stymulujące rozwój kadr w przedsiębiorstwach ... 40

3.1.1 Polska ... 40

3.1.2 Czechy ... 42

3.1.3 Niemcy ... 43

3.2 Rozwój kadr w przedsiębiorstwach - przykłady dobrych praktyk ... 44

3.2.1 Polska ... 44

3.2.2 Czechy ... 45

3.2.3 Niemcy ... 45

4 Wnioski i rekomendacje ... 49

Bibliografia ... 56

Spis tabel ... 58

Spis rysunków ... 58

1. Wprowadzenie

Niniejsza ekspertyza została opracowana na zamówienie związku Dolnośląscy Pracodawcy w wyniku realizacji projektu *EURES TriRegio* współfinansowanego z programu Unii Europejskiej na Rzecz Zatrudnienia oraz Innowacji Społecznych (EaSI) 2014 - 2020. Projekt ten realizowany jest w ramach partnerstwa przedstawicieli służb zatrudnienia, związków zawodowych i organizacji pracodawców z Polski (województwo dolnośląskie: podregiony jeleniogórski i wałbrzyski), Niemiec (kraj związkowy Saksonia, okręg Dyrekcji Regionalnej Drezno obejmujący miasto Drezno na prawach powiatu oraz powiaty Budziszyn, Miśnia, Görlitz, Sächsische Schweiz - Osterzgebirge oraz okręg Dyrekcji Regionalnej Chemnitz obejmujący miasto Chemnitz na prawach powiatu oraz powiaty Mittelsachsen, Zwickau, Erzgebirgskreis i Vogtlandkreis) oraz Czech (kraje Karlowy Wary, Ustí n.L. i Liberec). Zadaniem powstałego partnerstwa jest kształtowanie regionu przygranicznego poprzez wspieranie rozwoju wspólnego rynku pracy, a w szczególności podejmowanie działań na rzecz integracji rynków pracy i edukacji w trójkącie trzech krajów: Polski, Czech i Niemiec.

Głównym celem ekspertyzy jest przedstawienie aktualnych i skutecznych rozwiązań w zakresie promocji zatrudnienia, tworzenia miejsc pracy oraz mobilności pracowniczej na transgranicznym rynku pracy w trójkącie trzech krajów: Polski, Niemiec i Czech. Cel główny zrealizowany został poprzez następujące cele szczegółowe:

1. Analizę roli kluczowych instytucji rynku pracy i partnerów społecznych, a także relacji i współpracy między nimi w Polsce, Czechach i Niemczech.
2. Analizę uregulowań dotyczących mobilności pracowników i transgranicznych rynków pracy w Polsce, Czechach i w Niemczech.
3. Analizę działań prowadzonych w ramach sieci EURES, ze szczególnym uwzględnieniem EURES transgranicznego.
4. Analizę instrumentów rozwoju kadr w przedsiębiorstwach w Polsce, Czechach i w Niemczech w celu ich zestawienia i porównania.
5. Identyfikację mocnych stron rozwiązań stosowanych na transgranicznym rynku pracy w trójkącie trzech krajów: Polski, Czech i Niemiec tak, aby możliwe było sformułowanie zaleceń i rekomendacji pozwalających na zwiększenie zatrudnienia i mobilności pracowniczej w wymienionym rejonie.

Ekspertyza skierowana jest do pracodawców, związków pracodawców oraz instytucji rynku pracy, a także wszystkich podmiotów działających na transgranicznym rynku pracy lub na jego rzecz.

Badania przeprowadzone zostały metodą desk research w październiku 2017 r. Analizie poddano dokumenty i sprawozdania opublikowane na stronach instytucji Unii Europejskiej oraz poszczególnych krajów, informacje i opracowania o kluczowych instytucjach rynku pracy i partnerach społecznych, działaniach i projektach prowadzonych w poszczególnych krajach, których celem jest lub była poprawa współpracy w obszarze transgranicznego rynku pracy, zwiększenie zatrudnienia oraz mobilności pracowniczej, materiały i opracowania dotyczące polskiego, czeskiego i niemieckiego rynku oraz występującej tam oferty miejsc pracy dla cudzoziemców, uregulowań dotyczących mobilności pracowników, działań sieci EURES oraz instrumentów rozwoju kadr w przedsiębiorstwach, usług doradczych ze szczególnym uwzględnieniem obcokrajowców, wyniki działań prowadzonych przez instytucje rynku pracy i partnerów społecznych na rzecz cudzoziemców, ich zatrudnienia i mobilności, raporty i analizy dotyczące tematu niniejszego opracowania, dostępne online analizy i prace naukowe poświęcone problematyce ekspertyzy, materiały konferencyjne

i prasowe, dane statystyczne, wywiady, komunikaty oraz inne materiały opublikowane na stronach internetowych.

Rezultatem raportu jest katalog rekomendacji i zaleceń, które nie tylko mogą pomóc zintensyfikować mobilność pracowników na transgranicznym rynku pracy oraz przyczynić się do zwiększenia liczby zatrudnionych obcokrajowców, ale również ułatwić pracodawcom, związkom pracodawców, instytucjom rynku pracy, partnerom społecznym oraz wszystkim podmiotom działającym na transgranicznym rynku pracy realizację skutecznej polityki zatrudnienia, wspieranie rozwoju wspólnego rynku pracy, a w szczególności podejmowanie działań na rzecz integracji rynków pracy i edukacji w trójkącie trzech krajów: Polski, Czech i Niemiec.

Pojęcia stosowane w opracowaniu oraz ich znaczenie zostały zestawione w tabeli poniżej.

Tabela 1. Pojęcia stosowane w raporcie i ich definicje

Termin	Definicja
pracownik transgraniczny	mianem pracownika transgranicznego określa się osobę, która pracuje na własny rachunek albo zatrudniona jest w innym, niż miejsce zamieszkania, państwie członkowskim i wraca do kraju zamieszkania każdego dnia lub też co najmniej raz w tygodniu; pracownika transgranicznego obejmuje ubezpieczenie zdrowotne w kraju, w którym aktualnie pracuje; należy pamiętać, że takiej osobie przysługuje pełen zakres świadczeń zdrowotnych zarówno w kraju zatrudnienia, jak i w kraju zamieszkania; wynika to z przepisów Unii Europejskiej, transgraniczny pracownik - poza prawem do ubezpieczenia w kraju, w którym pracuje - ma też prawo do świadczeń rodzinnych, poza tym, będzie otrzymywać oddzielną emeryturę z każdego państwa, w którym podlegał ubezpieczeniu przez okres co najmniej jednego roku[1]
partnerzy społeczni	to organizacje pracodawców i organizacje związkowe reprezentatywne w rozumieniu ustawy z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno - Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego (Dz. U. Nr 100, poz. 1080, z późn. zm.), samorządy zawodowe, izby gospodarcze, organizacje pozarządowe oraz jednostki naukowe w rozumieniu art. 2 pkt 9 ustawy z dnia 8 października 2004 r. o zasadach finansowania nauki (Dz. U. Nr 238, poz. 2390 i Nr 273, poz. 2703 oraz z 2005 r. Nr 85, poz. 727 i Nr 179, poz. 1484). Partnerzy społeczno-gospodarczy są stroną dialogu ze stroną rządową[2].

Źródło: [1] http://www.gazetapodatnika.pl/artykuly/kim_jest_pracownik_transgraniczny-a_15957.htm, [dostęp 20.10.2017]
[2] https://www.power.cpe.gov.pl/strony/partnerzy-spoleczno-gospodarczy, [dostęp 20.10.2017]

2. Rozwiązania zwiększające zatrudnienie poprzez propagowanie i wdrażanie narzędzi sprzyjających mobilności pracowniczej - Polska, Czechy, Niemcy

Państwa członkowskie Unii Europejskiej są świadome konieczności propagowania mobilności zawodowej pracowników. W 1997 roku uchwalono Europejską Strategię Zatrudnienia i zgodnie z jej zapisami państwa członkowskie UE zobowiązały się do ustanowienia szeregu wspólnych celów w zakresie polityki zatrudnienia. Do głównych zadań ESZ zaliczyć należy tworzenie lepszych i liczniejszych miejsc pracy w całej UE. Aktualnie dokument ten jest częścią strategii na rzecz wzrostu gospodarczego „Europa 2020" a jej wdrażanie odbywa się w ramach europejskiego semestru - corocznego procesu ścisłej koordynacji polityki państw członkowskich przy współudziale instytucji europejskich[1].

Wdrażanie Europejskiej Strategii Zatrudnienia - z pomocą Komitetu Zatrudnienia - obejmuje cztery etapy europejskiego semestru:

1. Wytyczne dotyczące zatrudnienia - wspólne priorytety i cele polityki zatrudnienia są proponowane przez Komisję, zatwierdzane przez rządy krajowe, a następnie przyjmowane przez Radę UE.
2. Wspólne sprawozdanie o zatrudnieniu - w oparciu o:
    a) ocenę stanu zatrudnienia w Europie,
    b) podsumowanie postępów we wdrażaniu wytycznych dotyczących zatrudnienia,
    c) ocenę tablicy wyników zawierającej wskaźniki zatrudnienia i wskaźniki społeczne. Sprawozdanie jest publikowane przez Komisję, a następnie przyjmowane przez Radę UE.
3. Krajowe programy reform - przedkładane są przez rządy krajowe i analizowane przez Komisję pod kątem zgodności ze strategią „Europa 2020".
4. W oparciu o ocenę przedstawioną w krajowych programach reform Komisja publikuje szereg sprawozdań krajowych, w których analizowana jest polityka gospodarcza państw członkowskich, a następnie wydaje zalecenia dla poszczególnych krajów.

Europejska Strategia Zatrudnienia wraz z wytycznymi dotyczącymi zatrudniania i programami wspomagającymi (np. Europejski Program na Rzecz Zatrudnienia i Innowacji Społecznych, EaSI) mają przyczynić się do tworzenia nowych miejsc pracy, wzrostu gospodarczego, mobilności pracowników i postępu społecznego.

Program Unii Europejskiej na Rzecz Zatrudnienia i Innowacji Społecznych (EaSI) 2014 - 2020, przyjęty przez Parlament i Radę w 2013 r., łączy trzy istniejące programy:

- PROGRESS (wspólnotowy program na rzecz zatrudnienia i solidarności społecznej), przewidujący generowanie wiedzy analitycznej oraz wspieranie wymiany informacji i wzajemnego uczenia się;
- EURES (Europejskie Służby Zatrudnienia), który stanowi sieć współpracy na rzecz mobilności zawodowej, udziela informacji, wskazówek i świadczy usługi rekrutacji/ pośrednictwa pracy w całej UE;
- Mikrofinansowanie i przedsiębiorczość społeczna - program obejmujący dostęp do mikrofinansowania dla osób fizycznych i mikroprzedsiębiorstw, budowanie zdolności podmiotów udzielających mikrokredytów, a także wsparcie przedsiębiorstw społecznych, tj. przedsiębiorstw, których główny cel ma charakter społeczny.

[1] http://www.consilium.europa.eu/pl/policies/labour-mobility/, [dostęp 16.10.2017 r.]

Unia Europejska konsekwentnie prowadzi politykę mającą na celu zwiększenie uczciwej mobilności zawodowej i podejmuje działania mające na celu usuwanie barier w tym obszarze. Podejmowane działania dotyczą pomocy w zakresie nawiązywania kontaktów pomiędzy poszukującymi pracy a pracodawcami oraz walki z pracą nierejestrowaną i nieuczciwym wykorzystywaniem pracowników.

Zakres polityki Unii Europejskiej w tym obszarze obejmuje:

1. Reformę europejskiej sieci publicznych służb zatrudnienia (EURES) - zwiększenie liczby ofert pracy zamieszczanych w portalu EURES, ułatwienie wyszukiwania odpowiednich ofert pracy, usprawnienie pomocy w poszukiwaniu pracy i rekrutacji w Europie, jak najszybsze kojarzenie pracodawców z osobami poszukującymi pracy. EURES ma również dostarczać konkretnych informacji i usług pracodawcom i pracownikom transgranicznym w europejskich regionach przygranicznych. Specjalne struktury wsparcia mają za zadanie ułatwianie świadczenia usług pracownikom transgranicznym.
2. Europejską platformę przeciwko pracy nierejestrowanej - platforma uruchomiona w maju 2016 r. skupiająca Komisję i krajowe organy odpowiedzialne za walkę z pracą nierejestrowaną, pozwala wymieniać się informacjami i sprawdzonymi rozwiązaniami. Kolejnym krokiem jest promowanie szkoleń dla pracowników z różnych krajów oraz wspólne inspekcje transgraniczne.
3. Lepsze egzekwowanie przepisów UE o delegowaniu pracowników - dyrektywa przyjęta w maju 2014 r. dotyczy egzekwowania prawa w dziedzinie delegowania pracowników, ma za zadanie poszerzyć prawa pracowników delegowanych, ułatwić transgraniczne świadczenie usług oraz przeciwdziałać dumpingowi socjalnemu. Ma też poprawić stosowanie obowiązujących przepisów.

2.1 Rola instytucji rynku pracy i partnerów społecznych oraz relacje między nimi

Mobilność pracowników na obszarze transgranicznego rynku pracy stymulowana jest przez instytucje rynku pracy oraz partnerów społecznych. Skuteczność prowadzonych działań zależna jest od dobrej współpracy między poszczególnymi podmiotami, dobrej wymiany informacji oraz właściwego informowania pracodawców o dostępnych możliwościach i podejmowanych inicjatywach, a także zakresie uzyskania pomocy i wsparcia.

2.1.1 Specyficzne uwarunkowania polskiego rynku pracy

Na polskim rynku pracy pracodawcy borykają się z coraz większymi trudnościami ze znalezieniem pracowników. Na terenie województwa dolnośląskiego poszukiwani są przede wszystkim informatycy, inżynierowie produkcji oraz specjaliści rachunkowości i finansów, a także pracownicy do prac prostych w produkcji i w budownictwie. U podstaw występujących problemów leży poprawa sytuacji gospodarczej oraz spadek bezrobocia. Na wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowanych specjalistów ze znajomością co najmniej jednego, a często dwóch i więcej języków obcych wpływa dodatkowo lokowanie na terenie województwa dolnośląskiego światowych centrów outsourcingowych, firm przemysłowych z kapitałem zagranicznym oraz firm informatycznych[2].

[2] Por. *Dolnośląski Regionalny Plan Działań na rzecz zatrudnienia na rok 2017*, Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy, luty 2017, s. 19, http://www.bip.dwup.pl/zalaczniki/393/170517_DRPDZ__17-05-2017_13-04-53.pdf, [dostęp 10.10.2017]

Stopa bezrobocia wykazuje w Polsce od początku 2017 r. tendencję spadkową. W styczniu kształtowała się na poziomie 8,6%, by w sierpniu spaść do poziomu 7%[3]. Podobna sytuacja ma miejsce na terenie województwa dolnośląskiego. W sierpniu 2017 r. odnotowano w województwie dolnośląskim najniższą od 1999 r. stopę bezrobocia (6,3%). Pracodawcy zgłosili w sierpniu 2017 r. do powiatowych urzędów pracy 15426 wolnych miejsc pracy i aktywizacji zawodowej, tj. o 2251 więcej niż w miesiącu poprzednim[4].

Tabela 2. Dolny Śląsk - zawody deficytowe, informacja sygnalna I półrocze 2017 r. (wybór)[5]

Zaklasyfikowanie	Grupa elementarna
zawód deficytowy	• analitycy systemów komputerowych i programiści; • robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy; • kontrolerzy procesów przemysłowych; • specjaliści: – do spraw sieci komputerowych, – do spraw sprzedaży, – do spraw księgowości i rachunkowości, – do spraw zarządzania zasobami ludzkimi, • projektanci i administratorzy baz danych; • pracownicy call center; • inżynierowie do spraw przemysłu i produkcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie dolnośląskim. Informacja sygnalna za I półrocze 2017 roku*, Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy, wrzesień 2017, s. 2, http://www.dwup.pl/asset/images/files/2017/Statystyki/170925_informacja_sygnalna_za_1p_2017.pdf , [dostęp 10.10.2017]

W tabeli 2 zamieszczono wybrane informacje dotyczące zawodów deficytowych na Dolnym Śląsku w I półroczu 2017 r. Na terenie województwa poszukiwani są również rzemieślnicy, szczególnie w rzadkich tzw. niszowych zawodach. Występuje duże zapotrzebowanie na: szewców, krawców, piekarzy, zegarmistrzów i innych tzw. codziennych profesjonalistów i zawodowców[6].

Przewiduje się, że problem braku pracowników będzie nasilał się w przyszłości z powodu zmniejszenia się liczby osób aktywnych zawodowo na rynku pracy. W ciągu najbliższych pięciu lat prognozowane jest w Polsce zmniejszenie się liczby osób pracujących o około 500 000 ze względu na zmiany demograficzne (starzenie się polskiego społeczeństwa), obniżenie wieku emerytalnego (od października 2017 roku dla kobiet - 60 lat, a dla mężczyzn - 65 lat) oraz dalszej emigracji zarobkowej Polaków[7].

[3] Zob. GUS, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-w-latach-1990-2017,4,1.html, [dostęp 15.10.2017]
[4] Por. informacje podane na stronach Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy, http://www.dwup.pl/www/news/3/c/386/Informacja-o-sytuacji-na-rynku-pracy-w-woj_-Dolnoslaskim-w-sierpniu-2017-roku__0, [dostęp 15.10.2017]
[5] Prowadzenie monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych jest zgodnie z przepisami ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy jednym z zadań samorządu województwa w zakresie polityki rynku pracy.
[6] Por. *Dolnośląski Regionalny Plan Działań…, op. cit.*, s. 22
[7] Materiały konferencyjne *II Transgranicznego Forum Rynku Pracy*, Lubań 03.10.2017, http://luban.pl/artykul/111014/juz-wiedza-jak-zatrudniac-obcokrajowcow, [dostęp 09.10.2017]

2.1.1.1 Instytucje rynku pracy

Do zadań instytucji rynku pracy w Polsce należy m.in. dążenie do pełnego i produktywnego zatrudnienia, rozwój zasobów ludzkich oraz zwiększenie mobilności na rynku pracy[8].

Wśród instytucji polskiego rynku pracy istotnych dla niniejszej ekspertyzy należy wymienić: publiczne służby zatrudnienia, agencje zatrudnienia, instytucje dialogu społecznego oraz instytucje partnerstwa lokalnego (rola i znaczenie instytucji dialogu społecznego oraz instytucji partnerstwa lokalnego została omówiona szerzej w rozdziale 2.1.1.2).

publiczne służby zatrudnienia	• to wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy, które realizują zadania wynikające z ustawy o promocji zatrudnienia
agencje zatrudnienia	• to instytucje niepubliczne świadczące usługi w zakresie m.in. pośrednictwa do pracy za granicą u pracodawców zagranicznych i doradztwa personalnego
instytucje dialogu społecznego	• to organizacje i instytucje zajmujące się problematyką rynku pracy, m.in. organizacje związków zawodowych i pracodawców
instytucje partnerstwa lokalnego	• to instytucje realizujące inicjatywy partnerów rynku pracy, tworzone na rzecz realizacji zadań określonych ustawą i wspierane przez organy samorządu terytorialnego

Rysunek 1. Polska - instytucje rynku pracy i ich zadania (wybór)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zamieszczonych na stronach Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/instytucje-rynku-pracy, [dostęp 09.10.2017]

Na stronach Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej pracodawcy mogą znaleźć przydatne analizy i raporty dotyczące rynku pracy[9]. Biorąc pod uwagę zakres niniejszego opracowania na szczególną uwagę zasługują:

- informacje na temat zatrudniania cudzoziemców w Polsce;
- informacje o liczbie oświadczeń pracodawców o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi zarejestrowanemu przez powiatowe urzędy pracy w poszczególnych województwach w pierwszym półroczu 2017 r. według obywatelstwa;
- informacje o obowiązkach pracodawcy zatrudniającego cudzoziemców;
- monitoring przepływu pracowników między Polską a państwami Europejskiego Obszaru Gospodarczego.

[8] Zob. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/instytucje-rynku-pracy, [dostęp 09.10.2017]
[9] Szczegółowe informacje dostępne są na stronach: https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/, [dostęp 09.10.2017]

W ramach aktywnej polityki rynku pracy Ministerstwo prowadzi portal internetowy *Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia*[10]. W części skierowanej do pracodawców istnieje możliwość zgłoszenia oferty pracy, a także uzyskania informacji o pomocy w poszukiwaniu kandydatów do pracy oraz wsparcia w zakresie pośrednictwa pracy. Pośrednictwo pracy na terenie państw członkowskich Unii Europejskiej, Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Szwajcarii (UE/EOG) prowadzone jest przez wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy oraz Ochotnicze Hufce Pracy (OHP) w ramach sieci EURES[11]. Pomoc w doborze kandydata do pracy udzielana jest w procesie rekrutacji i realizowana nieodpłatnie przez urzędy pracy w regionie. Usługa pośrednictwa pracy realizowana jest przez powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy. Pracodawcy mogą uzyskać pomoc we właściwym przygotowaniu oferty pracy zgodnie ze standardami stosowanymi na transgranicznym rynku pracy, wsparcie w upowszechnieniu przygotowanej oferty oraz w doborze kandydatów odpowiadających oczekiwaniom zawartym w ofertach.

Na stronach Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy pracodawcy mogą znaleźć informacje na temat m.in. zawodów nadwyżkowych i deficytowych, regionalnego planu działań na rzecz zatrudnienia oraz barometru zawodów, który w perspektywie rocznej dostarcza informacji o zapotrzebowaniu na zawody i kwalifikacje na rynku pracy w każdym z powiatów w Polsce[12]. DWUP współpracuje ściśle z powiatowymi urzędami pracy.

Powiatowe urzędy pracy dokonują np. rejestracji oświadczeń o zamiarze powierzenia wykonywania pracy cudzoziemcowi przez pracodawców, którzy nie mogą zaspokoić potrzeb kadrowych w oparciu o lokalny rynek pracy. Rejestracji oświadczenia dokonuje powiatowy urząd pracy właściwy ze względu na miejsce pobytu stałego lub siedzibę podmiotu powierzającego wykonywanie pracy.

Agencje zatrudnienia podlegają regulacjom ustawy o swobodzie działalności gospodarczej[13] i w związku z tym ich działalność wymaga wpisu do rejestru agencji zatrudnienia. Wpis do rejestru podmiotów będących agencjami zatrudnienia prowadzony jest przez marszałka województwa właściwego dla siedziby podmiotu ubiegającego się o wpis[14]. Agencje zatrudnienia świadczą usługi w zakresie pośrednictwa pracy na terenie Rzeczypospolitej Polskiej oraz poza granicami kraju.

2.1.1.2 Partnerzy społeczni

Związki zawodowe z Dolnego Śląska, Saksonii i północnych Czech mają długa tradycję współpracy - od 1993 roku współpracują w Międzyregionalnej Radzie Związkowej Łaba-Nysa. Wspólnie ze służbami zatrudnienia i pracodawcami z tych trzech krajów związki zawodowe angażują się obecnie w problemy transgraniczne w partnerstwie EURES - TriRegio na rzecz integracji rynków pracy na uczciwych warunkach na pograniczu Polski, Niemiec i Czech. W marcu 2017 r. opublikowano aktualne informacje na temat prawa pracy

[10] http://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiebiorcow/
[11] Por. informacje podane na stronach Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej: https://www.mpips.gov.pl/praca/uslugi-rynku-pracy/, [dostęp 09.10.2017]. Szczegółowe informacje o sieci EURES zostały podane w rozdziale 2.4 niniejszego opracowania.
[12] Raport na temat wyników ostatniego baromentru zawodów dostępny jest na stronach: https://barometrzawodow.pl/userfiles/Barometr/2017/Raport_polski_web.pdf , [dostęp 09.10.2017]
[13] Dz. U. z 2013r., poz. 672 późn. zm., http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20130000672, [dostęp 15.10.2017]
[14] Wykaz zarejestrowanych agencji dostępny jest na stronach http://stor.praca.gov.pl/portal/#/stronaGlowna, [dostęp 15.10.2017]

i zabezpieczenia społecznego[15]. Informacje dostępne są w formie broszur w języku polskim, niemieckim i czeskim na stronach: http://www.eures-triregio.eu/informationen-fuer-grenzgaenger-2017.html.

Wśród parterów społecznych znaczącą rolę odgrywają związki pracodawców. Regionalne oddziały monitorują sytuację na przygranicznym rynku pracy, organizują konferencje spotkania i szkolenia ułatwiające pracodawcom wymianę doświadczeń oraz uzyskanie aktualnych informacji na temat transgranicznego rynku pracy, a także przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców oraz obowiązków pracodawców zatrudniających obcokrajowców. Prezes zarządu Dolnośląskich Pracodawców stwierdza:

„*Powinniśmy wspólnie zastanowić się nad potrzebami dolnośląskiego rynku pracy i podejmować wszelkie działania, które poprawią sytuację gospodarczą regionu. Firmy zrzeszone w Dolnośląskich Pracodawcach wciąż sygnalizują kłopoty z zatrudnieniem. Oczekują wsparcia, ponieważ braki pracowników uniemożliwiają normalne funkcjonowanie przedsiębiorstw. Szansą dla pracodawców w znalezieniu kadry mogą być migracje pracowników. Pracodawcy z województwa dolnośląskiego coraz częściej zatrudniają obcokrajowców (...).*[16]”

Pracodawcy chcący zatrudnić obcokrajowców mogą również otrzymać wsparcie izb gospodarczych:

- Dolnośląska Izba Gospodarcza wspomaga firmy w zdobywaniu nowych rynków zagranicznych - w Izbie stowarzyszonych jest ponad 300 podmiotów gospodarczych. Współpracuje z wieloma instytucjami i podmiotami zajmującymi się internacjonalizacją. Organizuje również zagraniczne misje gospodarcze, a także spotkania networkingowe umożliwiające wymianę doświadczeń oraz szkolenia, konferencje, seminaria i warsztaty z udziałem ekspertów ze świata ekonomii i biznesu, odpowiadające na potrzeby przedsiębiorców. W październiku 2017 r. Izba przeprowadziła warsztaty *Zatrudnianie cudzoziemców oraz delegowanie pracowników 2017 r.*
- Zachodnia Izba Gospodarcza - Pracodawcy i Przedsiębiorcy (ZIG) jest organizacją samorządu gospodarczego, która została powołana dla ochrony i reprezentowania interesów gospodarczych zrzeszonych w niej podmiotów (aktualnie około 400), upowszechniania zasad etyki w działalności gospodarczej, a także dla wspierania rozwoju przedsiębiorczości oraz rozwijania współpracy z samorządami oraz innymi organizacjami. ZIG pomaga w nawiązywaniu kontaktów gospodarczych i społecznych - również międzynarodowych, organizuje specjalistyczne szkolenia dla przedsiębiorców, spotkania z ekspertami i praktykami.

W realizację aktywnej polityki transgranicznego rynku pracy włączają się również akademickie biura karier i szkolne ośrodki kariery. Pracodawcy mają możliwość zgłaszania ofert pracy i wakatów dla absolwentów szkół wyższych bezpośrednio na uczelniach, w akademickich biurach karier, a także uczestnictwa w organizowanych targach pracy.

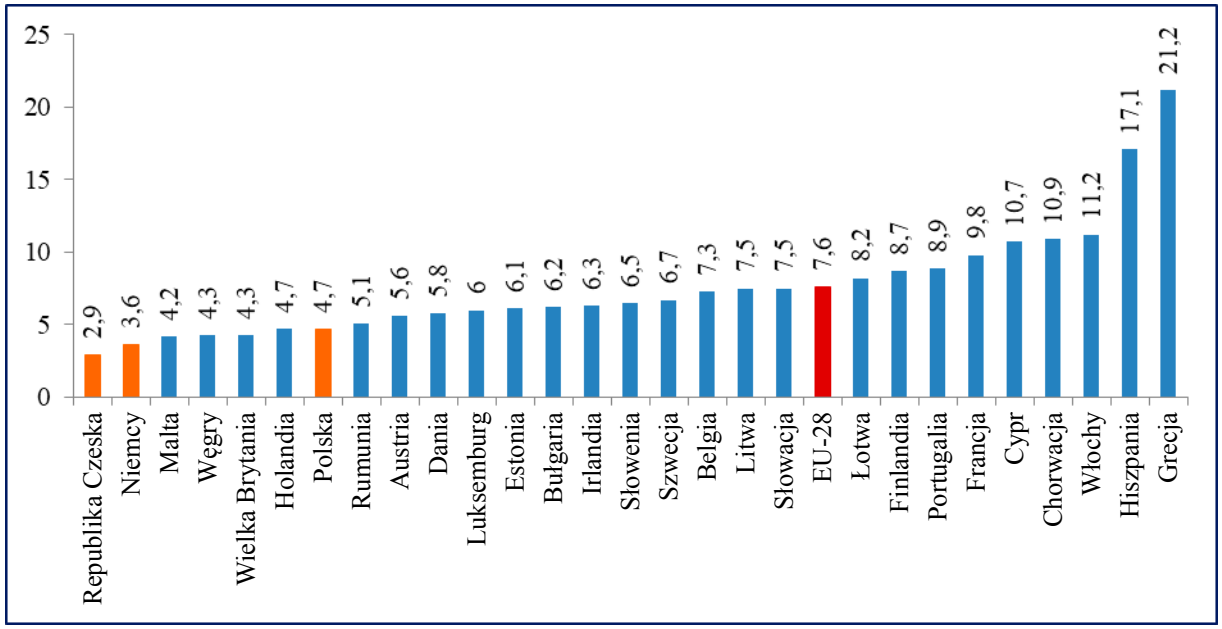
[15] Por. http://www.mrz-laba-nysa.org/pl/aktuelles/64-Zwi%C4%85zki+zawodowe+publikuj%C4%85+informacje+dla+pracownik%C3%B3w+przygranicznych+z+Polski+i+Czech, [dostęp 06.10.2017]

[16] Gazeta Wrocławska, informacja zamieszczona 27.09.2017, http://www.gazetawroclawska.pl/strefa-biznesu/a/dolnoslascy-pracodawcy-zapraszaja-na-szkolenie-jak-zatrudniac-obcokrajowcow,12519644/, [dostęp 06.10.2017]

2.1.2 Specyficzne uwarunkowania czeskiego rynku pracy

W ciągu ostatnich 15 lat w Republice Czeskiej podwojono wydatki państwa na badania i rozwój, zmodernizowano w znacznym stopniu infrastrukturę (wykorzystując m.in. możliwości finansowania z europejskich funduszy) i stworzony bardzo korzystny klimat dla inwestycji. Dobre warunki inwestycyjne sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstw przede wszystkim w branży motoryzacyjnej, w sektorze budowy maszyn, w przemyśle elektrycznym oraz lotniczym. Dynamiczny rozwój gospodarczy wiąże się bezpośrednio ze wzrostem zapotrzebowania na pracowników. Brak możliwości zaspokojenia popytu na pracowników zaczyna być postrzegany jako czynnik hamujący dalszy rozwój gospodarki[17].

We wrześniu 2017 r. dostępnych było 190 000 wolnych miejsc pracy[18] przy jednoczesnym najniższym poziomie bezrobocia wśród wszystkich krajów Unii Europejskiej. W styczniu 2017 r. stopa bezrobocia wynosiła w Republice Czeskiej 3,4 %[19] i spadła w sierpniu do poziomu 2,9%[20].



Rysunek 2. Stopa bezrobocia (%) w poszczególnych krajach Unii Europejskiej, sierpień 2017

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Unemployment_rates,_seasonally_adjusted,_August_2017_(%25)_F2.png, [dostęp 06.10.2017]

Braki pracowników występują we wszystkich branżach, jednak najczęściej poszukiwani są pracownicy z branży motoryzacyjnej, produkcyjnej i budowlanej. Agencja *Work Service* podkreśla „*Najniższe bezrobocie w całej Unii Europejskiej, ponad dwukrotny wzrost liczby wakatów w gospodarce i ogromne trudności w znalezieniu rodzimych pracowników – to powody, dla których czescy pracodawcy sięgają po kadry zza granicy. Coraz częściej przyciągani są pracownicy z Polski*”[21].

[17] M. Bittorf, *Tschechischer Arbeitsmarkt setzt Maßstäb*e, KfW Resaerch Volkswirtschaft Kompakt, Nr 147/2017, https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Volkswirtschaft-Kompakt/One-Pager-2017/VK-Nr.-147-September-2017-Arbeitsmarkt-Tschechien.pdf , [dostęp 06.10.2017]

[18] Por. A. Staudacher, *Tschechien: Arbeitskräfte verzweifelt gesucht*, Kurier.at, https://kurier.at/wirtschaft/tschechien-arbeitskraefte-verzweifelt-gesucht/285.131.998, [dostęp 06.10.2017]

[19] Por. *Czechy - kraj z najniższym bezrobociem w UE*, Forsal.pl, http://forsal.pl/artykuly/1024051,bezrobocie-w-ue-styczen-2017-eurostat-stopa-bezrobocia-w-polsce-praca-w-czechach.html, [dostęp 06.10.2017]

[20] A. Staudacher, *Tschechien..., op.cit.*

[21] Cyt. za: *Czechy - kraj z najniższym bezrobociem w UE…, op.cit.*

2.1.2.1 Instytucje rynku pracy

Dużą rolę w pozyskiwaniu pracowników pełnią czeskie instytucje rynku pracy. Poszczególne działania koordynowane są na szczeblu ogólnokrajowym przez Ministerstwo Pracy i Spraw Społecznych (Ministerstvo Práce a Sociálních Věcí)[22]. Na stronach Ministerstwa zamieszczone są podstawowe informacje dla zagranicznych pracowników[23]. Ministerstwo Pracy i Spraw Społecznych wspólnie z Urzędem Pracy Republiki Czeskiej prowadzi aktywną politykę rynku pracy, której celem jest osiągnięcie maksymalnego poziomu zatrudnienia. Realizując wymieniony cel obydwie instytucje współpracują z innymi instytucjami rynku pracy z należytym uwzględnieniem bieżącej sytuacji. W 2011 r. przeprowadzono reformę systemu urzędów pracy. Powstał jeden urząd pracy, który został podzielony na oddziały regionalne. Część z nich pełni rolę punktów kontaktowych[24]. Ministerstwo nadzoruje pracę Urzędu Pracy, a także Państwowej Inspekcji Pracy oraz Regionalnych Inspektoratów Pracy.

Rysunek 3. Struktura instytucji rynku pracy w Republice Czeskiej

Źródło: opracowanie własne

Biura Regionalne odpowiadają za rozwój zasobów ludzkich oraz mobilność siły roboczej w danym regionie w oparciu o stały monitoring i ocenę sytuacji na rynku pracy. Do zadań Biur należy m.in.:

- inicjowanie i realizacja działań stymulujących podaż i popyt na miejsca pracy;
- prowadzenie ewidencji wakatów;
- pośrednictwo na rzecz pracowników zagranicznych poszukujących pracy i pracodawców zainteresowanych ich zatrudnieniem;
- zapewnienie pracodawcom i pracobiorcom usług doradczych, wsparcia oraz informacji;
- zatrudnienie i rejestracja obywateli UE i cudzoziemców w Republice Czeskiej.

Punkty Kontaktowe są jednostkami organizacyjnymi urzędów regionalnych. Pełnią one następujące zadania w zakresie pośrednictwa pracy, pracodawców poszukujących zagranicznych pracowników oraz obcokrajowców poszukujących pracy w Republice Czeskiej:

- monitorują bazę danych, udostępniają informacje o wakatach i aktualizują je;
- prowadzą rejestr osób poszukujących pracy oraz pracodawców poszukujących pracowników;

[22] Szczegółowe informacje o działalności Ministerstwa dostępne są w języku czeskim i angielskim na stronach: https://www.mpsv.cz, [dostęp 07.10.2017]
[23] Informacje dostępne są w języku czeskim oraz języku angielskim na stronach: https://www.mpsv.cz/en/1595, [dostęp 07.10.2017]
[24] Por. http://portal.mpsv.cz/upcr/oup, [dostęp 07.10.2017]

- wydają i weryfikują decyzje administracyjne w dziedzinie pośrednictwa pracy;
- we współpracy z Biurem Regionalnym, uczestniczą w doradztwie społecznym i zawodowym w obszarze zatrudnienia.

Zarejestrowane oferty pracy z Urzędu Pracy Republiki Czeskiej dostępne są na stronie internetowej: www.portal.mpsv.cz/sz.

Szczegółowe informacje o warunkach pracy, wymaganiach pracodawców, poziomie wynagrodzenia w danym zawodzie oraz umiejętnościach i kompetencjach poszukiwanych na rynku pracy można znaleźć w ogólnodostępnym banku danych prowadzonym przez Ministerstwo Pracy i Spraw Społecznych[25].

Czeskie Ministerstwo Spraw Wewnętrznych również promuje politykę zatrudnienia obcokrajowców. Na stronach internetowych można znaleźć podstawowe informacje na temat Republiki Czeskiej dotyczące m.in. warunków życia, opieki zdrowotnej i społecznej. Materiały zostały opublikowane w 2011 r., jednak na stronach podkreślono, że mają one nadal zastosowanie, jeśli nie zaznaczono inaczej[26].

Inicjatywy czeskich instytucji rynku pracy realizowane są we współpracy z partnerami społecznymi oraz doradcami i służbami sieci EURES[27]. Dane kontaktowe doradców sieci EURES dostępne są na stronach: www.portal.mpsv.cz/eures/kontakt.

2.1.2.2 Partnerzy społeczni

Na rynku pracy aktywne są agencje pośrednictwa pracy, które pełnią rolę centrów doradczych oraz informacyjnych. Udzielają one wsparcia zarówno pracodawcom poszukującym zagranicznych pracowników, jak i obcokrajowcom chcącym podjąć pracę. Każda agencja musi posiadać licencję Ministerstwa Pracy i Spraw Socjalnych. Wyszukiwarka agencji zatrudnienia posiadających certyfikaty do prowadzenia pośrednictwa pracy znajduje się na stronie: http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace. Zaleca się, by pracodawcy, chcący skorzystać z usług danej agencji, sprawdzili, czy jest ona agencją licencjonowaną. Większość agencji posiada własne strony internetowe, na których zamieszczane są i aktualizowane informacje dotyczące pracowników poszukiwanych przez pracodawców.

Pracodawców wspiera również Czesko - Morawska Konfederacja Związków Zawodowych oraz okręgowe i regionalne izby gospodarcze. Instytucje te zbierają i udostępniają informacje oraz prowadzą doradztwo w zakresie ofert pracy i podań o pracę oraz innych informacji dotyczących transgranicznego rynku pracy. Przyczyniają się do wzmocnienia przepływu informacji przez regularne kontakty z doradcami EURES w regionie.

2.1.3 Specyficzne uwarunkowania niemieckiego rynku pracy

W drugim kwartale 2017 r. na niemieckim rynku pracy odnotowano rekordową liczbę wolnych miejsc pracy - prawie 1,1 miliona. Pracownicy poszukiwani byli przede wszystkim w przemyśle przetwórczym oraz w sektorze budowlanym (odpowiednio 124 000 i 101 000 wakatów)[28]. Tak duży brak zasobów na rynku pracy jest w Niemczech skutkiem rozwoju gospodarki i powstawania nowych miejsc pracy oraz zachodzących zmian demograficznych (starzenia się społeczeństwa). Przykładowo w Saksonii (przygranicznym kraju związkowym

[25] http://www.nsp.cz/, [dostęp 10.10.2017]
[26] http://cizinci.cz/en/2178-information-publication-foreigners-czech-republic, [dostęp 10.10.2017]
[27] Działania sieci EURES zostały szczegółowo omówione w rozdziale 2.4 niniejszego opracowania.
[28] Por. *Neuer Höchststand: 1,1 Millionen offene Stellen im zweiten Quartal 2017*, informacja prasowa Instytutu Badania Rynku Pracy i Zatrudnienia (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung / IAB) z dnia 08.08.2017; http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/os1702.aspx, [dostęp 28.09.2017]

leżącym w trójkącie trzech krajów Niemcy, Polska, Czechy) udział pracowników w wieku 50+ w grupie w wszystkich pracowników zwiększył się z 25% w 2005 r. do 35% w roku 2015[29] przy jednocześnie występującym dużym popycie na nowych pracowników - łącznie ponad 38 000 wolnych miejsc pracy[30]. W tabeli 3 zaprezentowano branże i sektory o największym niedoborze pracowników we wrześniu 2017 r.

Tabela 3. Saksonia – branże i sektory o największym niedoborze pracowników

Branże i sektory	Liczba brakujących pracowników (wakaty / wrzesień 2017)
Branża metalurgiczna	**4 011**
Budowa maszyn i pojazdów	**3 006**
Mechatronika, Branża energetyczno-elektryczna	**2 853**
Transport i logistyka	**2 473**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Flyer Arbeits- und Ausbildungsmarkt auf einen Blick Deutschland *und Länder (Monatszahlen)*, Federalna Agencja Zatrudnienia (Bundesagentur für Arbeit), https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_488334/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=946644&year_month=aktuell&year_month.GROUP=1&search=Suchen, [dostęp 28.09.2017]

Większość przedsiębiorstw (69%) nie mogła znaleźć odpowiedniego pracownika w czasie krótszym niż 2 miesiące, natomiast prawie jedna trzecia poszukuje pracowników ponad 6 miesięcy[31]. Największym problemem występującym przy zatrudnianiu pracowników w Saksonii jest brak podań o pracę, a także brak motywacji i gotowości do pracy kandydatów, zbyt wygórowane oczekiwania w stosunku do wynagrodzenia oraz brak elastycznego podejścia do czasu pracy[32]. Na rysunku 4 zamieszczono grupy pracowników i kwalifikacje najczęściej poszukiwane przez przedsiębiorstwa w Saksonii.

[29] *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015. Ergebnisse einer Umfrage der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern*, wydawca: Landesarbeitsgemeinschaft der Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, s. 3, http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=29987&publ_id=1065&ref_knoten_id=3085&ref_detail=publikation&ref_sprache=deu , [dostęp 28.09.2017]

[30] Por. *Flyer Arbeits- und Ausbildungsmarkt auf einen Blick - Deutschland und Länder (Monatszahlen)*, Federalna Agencja Pracy (Bundesagentur für Arbeit), https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_488334/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=946644&year_month=aktuell&year_month.GROUP=1&search=Suchen, [dostęp 28.09.2017]

[31] Monitorowanie rynku pracy oraz liczby specjalistów potrzebnych w poszczególnych branżach i przedsiębiorstwach odbywa się w oparciu o ankiety wypełniane online. W ostatniej rundzie ankiet przeprowadzonej w Saksonii w 2015 r. wzięło udział 1 440 przedsiębiorstw oraz 263 zakłady rzemieślnicze zatrudniających łącznie 57 000 pracowników. Najważniejsze pytania odnosiły się do faktycznego zapotrzebowania na specjalistów oraz ich niezbędnych kwalifikacji, a także do doświadczeń w pozyskiwaniu pracowników, ich motywowaniu i skutecznych metod zatrzymania pozyskanego pracownika w przedsiębiorstwie. Opracowane wyniki ankiet publikowane są na stronach regionalnych Izb Przemysłowo-Handlowych i są dostępne dla wszystkich zainteresowanych. W chwili obecnej trwa kolejna runda nadsyłania ankiet – Monitoring Specjalistów 2017/2018.

[32] *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015, op.cit.*

Rysunek 4. Saksonia – grupy pracowników i kwalifikacje najczęściej poszukiwane przez przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015. Ergebnisse einer Umfrage der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern*, wydawca: Landesarbeitsgemeinschaft der Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, s. 3, http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=29987&publ_id=1065&ref_knoten_id=3085&ref_detail=publikation&ref_sprache=deu , [dostęp 28.09.2017].

2.1.3.1 Instytucje rynku pracy

Podobnie jak w innych krajach Unii Europejskiej, działalność instytucji rynku pracy w Niemczech ukierunkowana jest na osiągnięcie stanu pełnego i produktywnego zatrudnienia. Jednym z celów jest zniwelowanie niedoborów pracowników na rynku pracy przez propagowanie i wdrażanie narzędzi sprzyjających mobilności pracowniczej.

Na szczeblu federalnym polityka rynku pracy koordynowana jest przez *Federalną Agencję Zatrudnienia* (Bundesagentur für Arbeit). *Federalna Agencja* reprezentowana jest na obszarze całego kraju przez 156 regionalnych *Agencji Pracy* z 600 filiami (Agenturen für Arbeit), ponadto współpracuje w poszczególnych regionach z powiatami. Wspólnie z organami powiatowymi prowadzi 303 *Centra Zatrudnienia* (Jobcenter). Na terenie Saksonii, obszaru istotnego dla niniejszego opracowania, działa 11 *Agencji Pracy* oraz 8 *Centrów Zatrudnienia*, które współpracują ściśle z lokalnymi władzami, przedstawicielami pracodawców, związków zawodowych i lokalnymi stowarzyszeniami, w celu prawidłowej realizacji oraz doskonalenia polityki rynku pracy[33].

Na swoich stronach internetowych *Federalna Agencja Zatrudnienia* udostępnia wszystkie informacje niezbędne do realizacji mobilności pracowniczej. Informacje te skierowane są do trzech zasadniczych grup: osób prywatnych, przedsiębiorstw oraz instytucji (strona startowa umożliwia przejście do obszernych podstron dedykowanych wymienionym grupom)[34]. Pracodawcy niemieccy oraz zagraniczni pracownicy mogą znaleźć informacje dotyczące m.in. wymagań, jakie muszą spełnić pracodawcy i kandydaci, procedur załatwiania formalności, niezbędnych dokumentów, uregulowań dotyczących ubezpieczenia zdrowotnego i wypadkowego. W tabeli 4 zestawione zostały kategorie informacji i rodzaje wsparcia,

[33] Por. informacje podane na stronach Regionalnego Oddziału *Federalnej Agencji Zatrudnienia* w Saksonii https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/Regionaldirektionen/Sachsen/Detail/index.html?dfContentId=L6019022DSTBAI495959, [dostęp 29.09.2017]

[34] https://www.arbeitsagentur.de/

jakiego udziela *Federalna Agencja Zatrudnienia* osobom prywatnym zainteresowanym podjęciem pracy w Niemczech, przedsiębiorstwom zatrudniającym lub chcącym zatrudnić zagranicznych pracowników, a także instytucjom włączającym się w realizację polityki mobilności.

Tabela 4. Federalna Agencja Zatrudnienia - działania na rzecz mobilności

OSOBY PRYWATNE
1. portal „Miejsce pracy i praktyki" (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/jobs-und-praktika-suchen): • największy portal w Niemczech ułatwiający znalezienie miejsca pracy lub praktyki; • umożliwia wyszukiwanie ofert dla danego kraju związkowego, a więc również dla transgranicznego rynku pracy; • wyszukiwanie może zostać ponadto zawężone do wymiaru czasu pracy (praca w niepełnym, pełnym wymiarze czasu) oraz rodzaju zatrudnienia (np. praktyka, kształcenie w zawodzie, praca); • umożliwia uzyskanie pomocy i wsparcia w znalezieniu zatrudnienia, po wypełnieniu odpowiedniego formularza dotyczącego wiedzy, umiejętności i posiadanych kompetencji zawodowych; 2. szczegółowe informacje dotyczące uznawalności kwalifikacji i dyplomów na niemieckim rynku pracy (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/auslaendische-abschluesse-anerkennen-lassen) 3. informacje dotyczące możliwości doradztwa i pośrednictwa pracy dla cudzoziemców (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/beratung-vermittlung-menschen-aus-ausland) 4. informacje dotyczące możliwości podnoszenia lub uzupełnienia posiadanego wykształcenia i kwalifikacji w Niemczech, w tym możliwości kształcenia dualnego - jednoczesnego kształcenia i wykonywania pracy zawodowej (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/schule-ausbildung-studium-in-deutschland) 5. informacje dotyczące uregulowań prawnych odnośnie ubezpieczeń zdrowotnych (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/gesetzliche-absicherung-fuer-menschen-aus-ausland) oraz zabezpieczeń i świadczeń społecznych (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/gesetzliche-absicherung-fuer-menschen-aus-ausland) 6. informacje dotyczące prowadzenia własnej działalności gospodarczej na terenie Niemiec (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/existenzgruendung-fuer-menschen-aus-ausland) 7. informacje dotyczące możliwości nauki języka niemieckiego (np. kursów online oraz kursów języka branżowego)
PRZEDSIĘBIORSTWA
1. pośrednictwo w znalezieniu pracownika zagranicznego: możliwość zgłoszenia oferty pracy do banku danych - telefonicznie / usługa nieodpłatna lub za pomocą formularza zgłoszeniowego (https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/arbeitskraefte/passende-arbeitskraft) 2. wsparcie w procesie rekrutacji 3. możliwość zgłoszenia zapotrzebowania na pracowników oraz prezentacji przedsiębiorstwa / firmy online (https://jobboerse.arbeitsagentur.de/vamJB/startseite.html?kgr=ag)

4. możliwość wyszukiwania zgłoszeń pracowników zagranicznych - funkcja zawężenia wyszukiwania do obszaru transgranicznego (potencjalnego miejsca zatrudnienia)
5. pośrednictwo i doradztwo odnośnie zatrudniania pracowników zagranicznych - punkt doradczy / nieodpłatna linia telefoniczna, indywidualni doradcy dla przedsiębiorstw
6. możliwość uzyskania w ciągu 48 godzin informacji, w jakim czasie możliwe jest znalezienie pracownika i jak dalece będzie on odpowiadał poszukiwanemu przez pracodawcę profilowi kwalifikacji[35]
7. dostępność usług *Agencji Pracy* w regionach w godz. od 08.00-18.00[36]
8. wsparcie w kształceniu i podnoszeniu kwalifikacji zatrudnianych i już zatrudnionych pracowników

INSTYTUCJE

1. doradztwo odnośnie możliwości prowadzenia szkoleń, kursów i innych form edukacyjnych dla obcokrajowców (https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Institutionen/Traeger/index.htm)
2. szczegółowe informacje dotyczące rynku pracy (również obcokrajowców), opracowania, analizy, statystyki (https://statistik.arbeitsagentur.de/)
3. *Monitor Rynku Pracy* - instrument analizy regionalnych struktur i występujących tam ofert, szans i zagrożeń; interaktywne grafiki i tabele umożliwiają analizę i porównanie regionów przygranicznych z innymi regionami oraz prezentację; pracodawcy i organizacje mają możliwość zaprezentowania interesującego przedsięwzięcia lub projektu np. zwiększającego zatrudnienie, tworzenie miejsc pracy lub stymulującego mobilność pracowniczą, a także uzyskania informacji o istniejących już przedsięwzięciach oraz sieciach współpracy tego typu (https://arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de/)

Źródło: opracowanie własne

Mając na uwadze mobilność i swobodę przepływu pracowników zagranicznych oraz potrzeby pracodawców chcących zatrudniać cudzoziemców, *Federalna Agencja Zatrudnienia* prowadzi także *Centralny Urząd Pośrednictwa Pracy z Zagranicą* (Zentrale Auslands- und Fachvermittlung)[37]. Pracownicy *Urzędu* oferują usługi doradcze dla potencjalnych pracobiorców - obcokrajowców oraz zainteresowanych pracodawców, a w szczególności:

- w ramach *Międzynarodowego Serwisu Kadr* (Internationaler Personalservice) potencjalni pracownicy oraz osoby zainteresowane kształceniem w Niemczech
  - mogą skorzystać z usług doradczych odnośnie możliwości zatrudnienia i kształcenia;
  - otrzymać informacje dotyczące warunków życia i pracy oraz systemu zabezpieczeń społecznych w Niemczech;

[35] Por. Informacje podane na stronie *Agencji Pracy* Chemnitz, https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/dienststellen/rds/chemnitz/Agentur/Unternehmen/index.htm, [dostęp 02.10.2017]
[36] *Ibidem*
[37] Szczegółowe informacje o działalności Centralnego Urzędu Pośrednictwa Pracy z Zagranicą podane są na stronach: https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/WeitereDienststellen/ZentraleAuslandsundFachvermittlung/index.htm, [dostęp 29.09.2017]

- otrzymać wsparcie w znalezieniu miejsca pracy zwłaszcza w zawodach, w których brakuje największej liczby pracowników;
- otrzymać pomoc w procesie rekrutacyjnym;
- otrzymać pomoc i wsparcie w kwestiach związanych z uzyskaniem pozwolenia na pracę oraz uznania posiadanego wykształcenia i kwalifikacji;
- *Międzynarodowy Serwis Kadr* współpracuje z *Siecią europejskich ofert pracy* EURES[38];

➲ również *Wirtualne Welcome Center* prowadzi szereg działań na rzecz obcokrajowców zainteresowanych podjęciem pracy w Niemczech

- informuje o aktualnych możliwościach zatrudnienia w zawodach poszukiwanych na rynku pracy;
- wskazuje na możliwości znalezienia miejsca pracy w ramach usług świadczonych przez *Międzynarodowy Serwis Kadr*;
- udziela wsparcia zagranicznym pracownikom, którzy przyjechali do Niemiec, by mogli się szybko odnaleźć i dobrze czuć;

➲ *Wirtualne Welcome Center* wspiera także pracodawców chcących zatrudnić zagranicznych pracowników - informuje o możliwościach rekrutacji i zatrudnienia - na uwagę zasługuje fakt, że uzyskanie informacji możliwe jest drogą mailową, telefonicznie, w czasie chatu lub wideokonferencji.

Centralny Urząd Pośrednictwa Pracy z Zagranicą pełni w Niemczech również rolę *Narodowego Centrum sieci* EUROGUIDANCE[39], która wspiera edukacyjną i zawodową mobilność oraz doradztwo zawodowe w Europie.

Federalna Agencja Zatrudnienia współpracuje z *Federalnym Urzędem ds. Migracji i Uchodźców* (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge). Wspólną inicjatywą jest np. *Gorąca Linia Praca i Życie w Niemczech* (Hotline Arbeiten und Leben in Deutschland[40]). Zainteresowane osoby mogą uzyskać telefonicznie informacje w języku niemieckim lub angielskim dotyczące warunków pracy i życia, także na obszarze transgranicznym np. odnośnie:

- możliwości poszukiwania pracy i wykonywania zawodu,
- uznawania zagranicznych dyplomów,
- warunków przyjazdu do Niemiec i pobytu.

Zainicjowana przez *Federalną Agencję Pracy* oraz *Federalny Urząd ds. Migracji i Uchodźców, Gorąca Linia* prowadzona jest w ramach współpracy międzyresortowej z Federalnym Ministerstwem Gospodarki i Energii, Federalnym Ministerstwem Spraw Wewnętrznych oraz Federalnym Ministerstwem Edukacji i Badań[41]. Jest ona usługą uzupełniającą inne działania *Federalnej Agencji Pracy* i jej oddziałów w poszczególnych krajach związkowych oraz działania *Centralnego Urzędu Pośrednictwa Pracy z Zagranicą* i *Federalnego Urzędu ds. Migracji i Uchodźców.*

[38] Działania sieci EURES ze szczególnym uwzględnieniem EURES transgranicznego zostały zaprezentowane w rozdziale 2.4 niniejszego opracowania.

[39] Szczegółowe informacje dostępne są na stronach: https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/WeitereDienststellen/ZentraleAuslandsundFachvermittlung/Ueberuns/Euroguidance/index.htm, [dostęp 27.09.2017]

[40] http://www.bamf.de/DE/DasBAMF/HotlineArbeitenLeben/hotline-arbeiten-leben-node.html, [dostęp 27.09.2017]

[41] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Bundesministerium des Innern (BMI), Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Z myślą o zagranicznych pracownikach oraz ich pracodawcach *Federalna Agencja Pracy* prowadzi wspólnie z Federalnym Ministerstwem Gospodarki i Energii oraz Federalnym Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej[42] wielojęzyczny portal *Make it in Germany* (pełne informacje dostępne są w języku niemieckim, angielskim, hiszpańskim i francuskim). Portal skierowany jest do wykwalifikowanych specjalistów, potencjalnych zagranicznych pracobiorców, wszystkich osób zainteresowanych kształceniem w Niemczech oraz pracodawców. Wszystkie zasoby portalu są stale aktualizowane. Pracodawcy, oczywiście również z terenów przygranicznych, mogą znaleźć w nim obszerne informacje dotyczące procesu rekrutacji oraz integracji pracowników - obcokrajowców, a także przykłady dobrych praktyk z innych przedsiębiorstw[43].

Federalną Agencję Zatrudnienia reprezentują w regionach, jak już wspomniano, *Agencje Pracy,* które udzielając wsparcia potencjalnym zagranicznym pracobiorcom oraz poszukującym pracowników pracodawcom, korzystają ze wszystkich wyżej wymienionych usług, inicjatyw i prowadzonych działań. Na szczeblu lokalnym współpracują ponadto z urzędami powiatowymi (Landkreisämter) i miejskimi. W trójkącie trzech krajów Niemiec, Polski i Czech, na terenie transgranicznego rynku, a więc kraju związkowego Saksonia działa 10 urzędów powiatowych oraz trzy urzędy miejskie w Dreźnie, Lipsku i Chemnitz (kreisfreie Städte). Działania na rzecz mobilności pracowniczej i rola urzędu powiatowego zostaną omówione na przykładzie *Urzędu Powiatowego* w Zgorzelcu (Lankreis Görlitz).

Analizy rynku pracy przeprowadzone w 2015 r.[44] wykazały, że w powiecie zgorzeleckim brakuje 51% pracowników wykwalifikowanych i czeladników, 22% pracowników niewykwalifikowanych, 18% absolwentów szkół wyższych oraz 9% techników / mistrzów[45]. Zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników stało się więc jednym z priorytetowych celów realizowanych na terenie powiatu. W 2016 r. powołano do życia powiatowy *Sojusz Zatrudnienia Wykwalifikowanych Pracowników i Specjalistów* (Fachkräfteallianz). W skład *Sojuszu* wchodzą: przedstawiciele Urzędu Powiatowego w Zgorzelcu, Urzędów Miejskich w Żytawie i Zgorzelcu, Izby Przemysłowo - Handlowej w Dreźnie, Izby Rzemiosła w Dreźnie, Powiatowego Cechu Rzemieślniczego w Zgorzelcu, Szkoły Wyższej Żytawa / Zgorzelec, Agencji Pracy w Budziszynie, Centrum Zatrudnienia Powiatu Zgorzelec, Związku Zawodowego Branży Metalurgicznej, Stowarzyszenia na rzecz rozwoju Dolnego Śląska i Górnych Łużyc ENO, Saksońskiej Agencji Edukacyjnej, Centrum dla Zagranicznych Specjalistów i Pracowników Wykwalifikowanych w powiecie zgorzeleckim[46]. Głównym zadaniem *Sojuszu* jest integracja istniejących inicjatyw oraz opracowanie, a także realizacja strategii i planu działania na rzecz zagwarantowania pełnego zatrudnienia[47]. W *Koncepcji Działania*[48] opublikowanej przez *Sojusz* w kwietniu 2016 r. stwierdza się, że w celu skuteczniejszego pozyskiwania pracowników zagranicznych oraz zachęcenia ich do podjęcia

[42] Bundesministerium für Arbeit und Soziales

[43] Portal dostępny jest na stronach: http://www.make-it-in-germany.com/de/fuer-unternehmen, [dostęp 03.10.2017]

[44] Por. przypis 4 niniejszego opracowania, Monitoring 2015.

[45] *Handlungskonzept der regionalen Fachkräfteallianz des Landkreises Görlitz*, kwiecień 2016, s. 6, http://www.kreis-goerlitz.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?item_id=866914&waid=395, [dostęp 27.09.2017]

[46] Landkreis Görlitz, Stadt Zittau, Stadt Görlitz, Industrie- und Handelskammer Dresden, Handwerkskammer Dresden, Kreishandwerkerschaft Görlitz, Hochschule Zittau/Görlitz, Agentur für Arbeit Bautzen, Jobcenter Landkreis Görlitz, IG Metall, Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz mbH (ENO), Sächsische Bildungsagentur, Servicestelle für ausländische Fachkräfte im Landkreis Görlitz

[47] Szczegółowe informacje o Sojusz na rzecz Zatrudnienia Wykwalifikowanych Pracowników i Specjalistów dostępne są na stronach Urzędu Powiatowego Zgorzelec: http://www.kreis-goerlitz.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?item_id=866914&waid=395

[48] *Handlungskonzep..., op.cit., s.* 11

pracy na terenie powiatu należy zintensyfikować działania ukierunkowane na opiekę i wsparcie. Poza tym należy ulepszyć procedury uznawalności posiadanych przez obcokrajowców kwalifikacji zawodowych i zdobytego za granicą wykształcenia oraz ulepszyć usługi pośrednictwa na rynku pracy. Zauważa się potrzebę powołania do życia instytucji, która pełniłaby funkcję łącznika między poszukującymi pracy obcokrajowcami, a oferującymi zatrudnienie pracodawcami. W tym celu należy wykorzystać doświadczenia sieci działającego na terenie powiatu zgorzeleckiego *Biura Obsługi Zagranicznych Pracowników* (Servicestelle für ausländische Fachkräfte Görlitz[49]). Urząd Powiatowy w Zgorzelcu jako jeden z partnerów *Sojuszu* w pełni włącza się we wszystkie realizowane i zaplanowane inicjatywy. Współpraca w ramach *Sojuszu* jest bardzo dobrym przykładem zaangażowania różnego typu instytucji, również instytucji dialogu społecznego na rzecz mobilności pracowników w rejonie przygranicznym.

2.1.3.2 Partnerzy społeczni

Mocną stroną działań prowadzonych w Niemczech na rzecz mobilności pracowników jest bardzo dobra sieć współpracy poszczególnych organizacji, instytucji i stowarzyszeń zarówno na szczeblu federalnym (co wynika z federalnej struktury Niemieckiej Republiki Federalnej), jak i lokalnym. Zaangażowanie poszczególnych partnerów można było już zauważyć na przykładzie inicjatywy *Sojusz Zatrudnienia Wykwalifikowanych Pracowników i Specjalistów* realizowanej w powiecie zgorzeleckim, która została opisana w poprzednim rozdziale. Warto podkreślić, że partnerzy działający lokalnie z jednej strony integrują w ramach swoich działań wszystkie usługi oferowane centralnie np. przez *Federalną Agencję Zatrudnienia* oraz poszczególne ministerstwa, z drugiej strony włączają się we wszystkie inicjatywy ogólnokrajowe. Skuteczne wsparcie, czy doradztwo realizowane jest więc prawie zawsze w porozumieniu i przy zaangażowaniu odpowiednich instytucji, organizacji lub stowarzyszeń specjalizujących się w danych zagadnieniach, temacie, czy danym obszarze[50]. Poniżej przedstawiono uproszczony schemat współdziałania poszczególnych partnerów na rzecz mobilności pracowniczej na transgranicznym rynku pracy. Na rysunku 5 przedstawiono instytucje współpracujące na rzecz mobilności pracowników na transgranicznym rynku pracy w Niemczech.

[49] Informacje o działalności *Biura* dostępne są na stronie: http://www.nachbarsprachen-sachsen.eu/userfiles/de/dateien/Fb_Servicestelle_Ausl%C3%A4ndische%20Fachkr%C3%A4fte%20GR.pdf oraz http://www.kreis-goerlitz.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?region_id=349&waid=392&design_id=0&item_id=0&modul_id=34&record_id=70475&keyword=0&eps=20&cat=0 , [dostęp 02.10.2017]

[50] Por. *Chancen erkennen. Vorteile nutzen. Der Arbeitgeber-Service auf einen Blick*, Federalna Agencja Zatrudnienia, Paderborn 2015, s. 7, https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdm5/~edisp/l6019022dstbai392223.pdf, [dostęp 03.10.2017]

Rysunek 5. Działania na rzecz mobilności pracowników na transgranicznym rynku pracy w Niemczech - współpraca instytucji rynku pracy i partnerów społecznych

Źródło: opracowanie własne

Ważnymi partnerami społecznymi są izby przemysłowo - handlowe.

Niemiecko - Polska i Niemiecko - Czeska Izba Przemysłowo - Handlowa (Deutsch - Polnische und Deutsch - Tschechische Industrie- und Handelskammer) są jednymi z dwóch spośród 83 Zagranicznych Izb Przemysłowo - Handlowych działających na terenie Republiki Federalnej Niemiec:

- do ich głównych zadań należy udzielanie szeroko rozumianego wsparcia niemieckim przedsiębiorstwom na polskim i czeskim rynku oraz czeskim i polskim przedsiębiorstwom na rynku niemieckim; obydwie instytucje prowadzą kampanię informacyjną o niemieckim, polskim i czeskim rynku; przykładowo Niemiecko - Czeska Izba Przemysłowo - Handlowa oferuje przedsiębiorcom następujące usługi:

  - porady prawne m.in. odnośnie uregulowań podatkowych i księgowości;
  - porady odnośnie kwalifikacji pracowników, ich uznawania na zagranicznym rynku pracy, podnoszenia i uzupełnienia, możliwości przekwalifikowania i dokwalifikowania;
  - doradztwo w zakresie możliwości wejścia na rynek i założenia firmy;
  - doradztwo odnośnie konkretnej, wybranej branży

- członkiem izby może stać się każde przedsiębiorstwo i każda organizacja, która prowadzi swoją działalność w Niemczech, Polsce lub Czechach; przystępując do izby staje się ona automatycznie członkiem sieci współpracy, otrzymuje najnowsze informacje o niemieckim, polskim lub czeskim rynku, w tym o rynku pracy; może korzystać z usług oferowanych przez daną izbę, zaprezentować się w mediach prowadzonych przez tę izbę oraz brać udział w organizowanych imprezach np. w regularnych spotkaniach członków sieci, spotkaniach z władzami, a także uczestniczyć w obradach specjalistycznych

komisji; udział w sieci współpracy ułatwia znalezienie potencjalnych partnerów do współpracy oraz wymianę doświadczeń np. odnośnie skutecznych narzędzi mobilności pracowniczej;

- izby dysponują własnymi mediami: ukazującymi się dwa razy w miesiącu newsletterami (gospodarczym oraz prawno-podatkowym) oraz dwumiesięcznikiem *Wi-Wiadmomości gospodarcze* (*Wi - Wirtschaftsnachrichten*); przekazywane za pośrednictwem mediów informacje o wydarzeniach, planowanych przedsięwzięciach, realizowanych projektach oraz możliwościach reklamy i promocji ułatwiają pracodawcom m.in. zdobywanie i aktualizowanie wiedzy o rynku pracy, także rynku transgranicznym oraz występujących na nim trendach;
- na stronach izby zamieszczane są informacje o inicjatywach i działaniach *Federalnej Agencji Zatrudnienia.*

Regionalne Izby Przemysłowo - Handlowe: Izba Przemysłowo - Handlowa Lipsk, Izba Przemysłowo - Handlowa Drezno, Izba Przemysłowo - Handlowa Chemnitz działają na terenie Saksonii, w trójkącie trzech krajów Niemcy, Polska, Czechy:

- tworzą sieć współpracy Izb Przemysłowo-Handlowych kraju związkowego Saksonia (Landesarbeitsgemeinschaft / LAG), współpracują także z Zagranicznymi Izbami Przemysłowo - Handlowymi;
- prowadzą Centra Współpracy udzielające informacji i porad m.in. odnośnie polskiego i czeskiego rynku pracy;
- pomagają w nawiązaniu współpracy między przedsiębiorstwami oraz pracodawcami;
- od 2001 r. wspólnie z saksońskimi Izbami Rzemiosła monitorują stan zasobów i liczbę specjalistów niezbędnych na saksońskim rynku pracy, ułatwiając podejmowanie odpowiednich decyzji odnośnie polityki regionalnego rynku pracy[51];
- udzielają wsparcia w pozyskiwaniu i kształceniu lub dokształcaniu pracowników[52].

Izby Rzemieślnicze (Handwerkskammer)[53] wspierają pracodawców w procesie poszukiwania pracowników oraz oceny ich kwalifikacji pod kątem adekwatności do oferowanego miejsca pracy w rzemiośle (indywidualne doradztwo oraz zestandaryzowane listy sprawdzające). Pracownicy - obcokrajowcy mogą uzyskać informacje odnośnie możliwości uznania posiadanego wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i kompetencji, a także miejsc nauki zawodu, praktyki, możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji i otrzymania na ten cel wsparcia finansowego, możliwości zdania egzaminu mistrzowskiego, a także odnośnie oferty

[51] Monitorowanie rynku pracy oraz liczby specjalistów potrzebnych w poszczególnych branżach i przedsiębiorstwach odbywa się w oparciu o ankiety wypełniane online. W ostatniej rundzie ankiet przeprowadzonej w 2015 r. wzięło udział 1 440 przedsiębiorstw oraz 263 zakłady rzemieślnicze zatrudniających łącznie 57 000 pracowników. Najważniejsze pytania odnosiły się do faktycznego zapotrzebowania na specjalistów oraz ich niezbędnych kwalifikacji, a także do doświadczeń w pozyskiwaniu pracowników, ich motywowaniu i skutecznych metod zatrzymania pozyskanego pracownika w przedsiębiorstwie. Opracowane wyniki ankiet publikowane są na stronach regionalnych Izb Przemysłowo-Handlowych i są dostępne dla wszystkich zainteresowanych. W chwili obecnej trwa kolejna runda nadsyłania ankiet – Monitoring Specjalistów 2017/2018.

[52] Przykładowa oferta edukacyjno-szkoleniowa izby przemysłowo-handlowej zaprezentowana jest na stronach *Izby Przemysłowo-Handlowej* Chemnitz: https://www.chemnitz.ihk24.de/aus_und_weiterbildung/weiterbildung/Das-Weiterbildungsprogramm-der-IHK-Chemnitz/Weiterbildungsprogramm_der_IHK_Chemnitz/3175708, [dostęp 03.10.2017]

[53] Szczegółowe informacje o działaniach prowadzonych przez Izbę Rzemieślniczą w Dreźnie (obszar transgraniczny) są dostępne na stronach: https://www.hwk-dresden.de, [dostęp 03.10.2017]; strony prowadzone są również w języku czeskim i polskim.

miejsc pracy. W ramach własnego Centrum Edukacyjnego *Izby Rzemieślnicze* oferują również kursy doskonalenia zawodowego i seminaria oraz prowadzą doradztwo edukacyjne.

Wdrażanie narzędzi sprzyjających mobilności jest również jednym z zadań realizowanych przez związki zawodowe. Na szczeblu ogólnokrajowym niemieckie związki zawodowe stowarzyszone są w *Niemieckim Zrzeszeniu Związków Zawodowych* (Deutscher Gewerkschaftsbund). W *Zrzeszeniu* reprezentowanych jest osiem organizacji związkowych[54], które działają na terenie Niemiec we wszystkich branżach i działach gospodarki. *Zrzeszenie Związków Zawodowych* działa na terenie 9 okręgów i 88 regionów. Saksonia jest jednym z 9 okręgów - inicjatywy skierowane do transgranicznego rynku pracy podejmowane są na poziomie okręgu oraz 4 regionów[55]. Podobnie, jak w przypadku omówionych wcześniej instytucji i organizacji, na stronach *Zrzeszenia Związków Zawodowych Saksonia* można znaleźć szczegółowe informacje dotyczące warunków pracy oraz zatrudnienia skierowane do pracodawców i potencjalnych zagranicznych pracowników. Na uwagę zasługuje fakt, że informacje kierowane do pracowników transgranicznego rynku pracy zostały przygotowane w trzech językach: niemieckim, polskim i czeskim[56]. Zawierają one:

- podstawowe informacje o prawie pracy;
- informacje o zabezpieczeniach społecznych w Niemczech, Polsce i Czechach;
- informacje o roli związków zawodowych i rad zakładowych w Niemczech;
- informacje o usługach doradczych w ramach sieci EURES57 oraz projektu Uczciwa Mobilność58 (te informacje dostępne są w języku niemieckim, angielskim, polskim, białoruskim i rumuńskim).

Także niemieckie związki pracodawców, zrzeszone w *Federalnym Stowarzyszeniu Niemieckich Związków Pracodawców* (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände), włączają się aktywnie w działania na rzecz mobilności na rynku pracy, w tym na rynku transgranicznym. Wśród licznych inicjatyw wartymi wymienienia są z pewnością:

1. *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa jako czynnik sukcesu* (*Betriebliche Personalpolitik als Erfolgsfaktor*) - opracowanie aktywnych narzędzi gwarantujących przedsiębiorstwom zasoby kadrowe, na stronach *Stowarzyszenia* dostępny jest m.in. przewodnik dla małych i średnich przedsiębiorstw dotyczący polityki kadrowej wobec zagranicznych pracowników „Kultura otwartości" („Willkommenskultur")[59];
2. *Różnorodność jako czynnik sukcesu (Erfolgsfaktor Vielfalt)*[60]*;*
3. *Career in Germany - młodzi specjaliści dla Niemiec (Career in germany - Fachkräfte für Deutschland)* - inicjatywa skierowana do młodych pracowników zagranicznych[61];

[54] Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt, Industriegewerkschaft Bergbau & Chemie & Energie, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Industriegewerkschaft Metall, Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, Gewerkschaft der Polizei, Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

[55] Lipsk-Saksonia Pn., Saksonia Pd.-Zach., Drezno, Saksonia Wsch.

[56] http://sachsen.dgb.de/cross-border-workers; [dostęp 05.10.2017]

[57] Podstawowe informacje o sieci EURES-TriRegio działającej w trójkącie trzech krajów: Niemiec, Polski i Czech dostępne są w języku polskim na stronach: http://sachsen.dgb.de/cross-border-workers/eures-triregio/?tab=tab_0_2#tabnav, [dostęp 05.10.2017]

[58] Szczegółowe informacje o działaniach na rzecz mobilności na transgranicznym rynku pracy dostępne są na stronach: http://www.faire-mobilitaet.de/pl/; [dostęp 05.10.2017]

[59] https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_betriebliche-personalpolitik-als-erfolgsfaktor, [dostęp 05.10.2017]

[60] Szczegółowe informacje o inicjatywie dostępne są na stronach: https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_erfolgsfaktor-vielfalt, [dostęp 05.10.2017]

4. *Ofensywa rządu Niemiec na rzecz specjalistów i wykwalifikowanych pracowników (Fachkräfteoffensive der Bundesregierung)*[62];
5. portal *Make it in Germany* prowadzony wspólnie z *Federalną Agencją Pracy,* Ministerstwem Gospodarki i Energii oraz Federalnym Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej[63].

2.2 Uregulowania dotyczące mobilności pracowników i transgranicznych rynków pracy

W 2009 r. wszedł w życie Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE), zgodnie z zapisami którego każdy obywatel Unii Europejskiej ma prawo do swobodnego przemieszczania się i przebywania na terytorium państw członkowskich, z zastrzeżeniem warunków ustanowionych prawem UE.
Zgodnie z art. 45 TFUE swobodny przepływ pracowników opiera się na zasadzie równego traktowania obywateli państw UE i zakazie dyskryminacji ze względu na przynależność państwową w zakresie wynagrodzenia oraz innych warunków pracy i zatrudnienia. Swobodny przepływ pracowników obejmuje również członków rodzin osób migrujących.
Przepisy o swobodnym przepływie pracowników dają prawo do:
- poszukiwania pracy w innym państwie członkowskim,
- podejmowania pracy w innym państwie członkowskim bez konieczności uzyskania zezwolenia na pracę,
- zamieszkania w innym państwie członkowskim ze względu na pracę,
- pozostania w innym państwie członkowskim po zakończeniu stosunku pracy, o ile spełnione są warunki określone prawem UE,
- bycia traktowanym na równi z obywatelami danego państwa członkowskiego w zakresie dostępu do zatrudnienia, warunków pracy oraz przywilejów socjalnych i podatkowych.

Zgodnie z Dyrektywą 2004/38/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie prawa obywateli Unii i członków ich rodzin do swobodnego przemieszczania się i pobytu na terytorium Państw Członkowskich, obywatele Unii Europejskiej posiadają prawo do pobytu przez okres nieprzekraczający trzech miesięcy w przyjmującym państwie członkowskim bez konieczności wypełniania jakichkolwiek formalności lub spełniania dodatkowych warunków - innych niż wymóg posiadania ważnego dowodu tożsamości lub paszportu.

Prawo do pobytu dłuższego niż trzy miesiące przysługuje tylko określonym grupom osób (co do zasady pracownikom oraz osobom posiadającym środki na utrzymanie się) i większość państw wymaga rejestracji takiego pobytu we właściwym urzędzie. Państwa stosują zróżnicowane rozwiązania w tym zakresie. Na rejestrację mogą się składać:
- rejestracja w urzędzie organu imigracyjnego celem uzyskania dokumentu pobytowego,
- zameldowanie,
- rejestracja w systemie ewidencji ludności,
- rejestracja w systemie podatkowym,

[61] Szczegółowe informacje o inicjatywie dostępne są na stronach: https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_career-in-germany, [dostęp 05.10.2017]
[62] Szczegółowe informacje o inicjatywie dostępne są na stronach: https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_fachkraefteoffensive-der-bundesregierung, [dostęp 05.10.2017]
[63] Podstawowe informacje o portalu zostały zamieszczone w rozdziale 2.1.3.1 niniejszego opracowania; informacje szczegółowe dostępne są na stronach portalu: http://www.make-it-in-germany.com/, [dostęp 03.10.2017]

– rejestracja w systemie ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych.

Obywatele Unii Europejskiej mogą podejmować pracę u zagranicznych pracodawców na zasadach obowiązujących w kraju zatrudnienia na podstawie umów o pracę zawieranych bezpośrednio z pracodawcami bądź zawieranych za pośrednictwem upoważnionych instytucji. Jedyne ograniczenie po stronie polskiej w tym zakresie dotyczy osób zarejestrowanych jako bezrobotne w Powiatowych Urzędach Pracy. Osoby te przed wyjazdem za granicę w celu poszukiwania pracy mają obowiązek zgłosić ten fakt w Urzędzie Pracy, po podjęciu zatrudnienia również są zobowiązane poinformować o tym właściwy Powiatowy Urząd Pracy.

Nieco inaczej wygląda sytuacja **pracowników transgranicznych** - osób, które pracują na własny rachunek lub też są zatrudnione w państwie członkowskim innym niż państwo zamieszkania i do którego wracają każdego dnia lub co najmniej raz w tygodniu. Przy zatrudnianiu pracowników przygranicznych niezwykle istotną kwestią jest wybór prawa właściwego dla stosunku pracy. W tym zakresie zastosowanie znajduje rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 593/2008 z dnia 17 czerwca 2008 r. w sprawie prawa właściwego dla zobowiązań umownych (Rzym I)[64]. Podstawową zasadą przy wyborze prawa właściwego dla zobowiązań umownych jest określona w art. 3 rozporządzenia (WE) Nr 593/2008 zasada swobody wyboru prawa, zgodnie z którą umowa podlega prawu wybranemu przez strony. W przypadku umów o pracę istnieje jednak ograniczenie, zgodnie z którym wybór prawa nie może prowadzić do pozbawienia pracownika ochrony przyznanej mu na podstawie przepisów, których nie można wyłączyć w drodze umowy, na mocy prawa, jakie, w przypadku braku wyboru, byłoby właściwe zgodnie z artykułem 8 rozporządzenia. Jeżeli w umowie o pracę nie wskazano, które prawo jest właściwe, wówczas stosuje się zasady kolizyjne określone w art. 8 rozporządzenia Rzym I. Zgodnie z podstawową zasadą wyrażoną w art. 8 ust. 2 tego rozporządzenia prawem właściwym dla indywidualnej umowy o pracę jest prawo państwa, w którym pracownik zazwyczaj świadczy pracę w ramach wykonywania umowy. W związku z powyższym pracowników przygranicznych obowiązuje prawo pracy kraju, w którym pracują. Umowa o pracę musi odpowiadać regulacjom i zapisom ustawowym kraju pracodawcy oraz obowiązującym układom zbiorowym. W trakcie zatrudnienia pracownicy przygraniczni mają takie same prawa i obowiązki jak pracownicy rodzimi.

2.3 Uregulowania prawne w Polsce, Czechach i Niemczech

2.3.1 Podstawowe informacje

Praca w Republice Czeskiej - obywatele UE/EFTA mają praco korzystać z usług i ofert czeskich urzędów pracy. Jedynym wymogiem stawianym obcokrajowcom zamierzającym poszukiwać pracy w Republice Czeskiej jest posiadanie środków na utrzymanie. Pracodawca, po zatrudnieniu obcokrajowca z krajów UE jest zobowiązany poinformować o tym fakcie urząd pracy. Osoby, które na terenie Republiki Czeskiej zamierzają pozostać dłużej niż 30 dni mają obowiązek zarejestrować miejsce swojego pobytu w jednostce Policji ds. Cudzoziemców i Pogranicza. Rekrutacją zajmują się urzędy pracy oraz prywatne agencje pośrednictwa pracy (działające na mocy licencji Ministerstwa Pracy i Spraw Socjalnych).

Przydatne linki:

http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace - wyszukiwarka certyfikowanych agencji pracy

[64] http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:177:0006:0016:PL:PDF ; [dostęp 16.10.2017]

http://portal.mpsv.cz - portal Ministerstwa Pracy i Spraw Socjalnych

http://portal.mpsv.cz/upcr - portal czeskich urzędów pracy

http://portal.mpsv.cz/eures - portal EURES.

Praca w Republice Federalnej Niemiec - obywatele UE/EFTA mogą swobodnie podejmować pracę w Niemczech, nie są wymagane pozwolenia na wykonywanie pracy ani na legalny pobyt w Niemczech. Urzędy ds. obcokrajowców wydają obywatelom UE wspólnotowe zaświadczenie o prawie do pobytu.

Przydatne linki:

http://jobboerse.arbeitsagentur.de - portal internetowy niemieckiego urzędu pracy

www.arbeitsagentur.de - giełda pracy

www.ihk.de. - pośrednictwo pracy.

Rzeczpospolita Polska - osoby posiadające obywatelstwo UE/EFTA mogą podejmować pracę w Polsce bez konieczności uzyskania pozwolenia na wykonywanie pracy, na takich samych warunkach jak obywatele polscy.

Przydatne linki:

www.eures.praca.gov.pl - portal sieci EURES

http://www.urzedy-pracy.dic.pl/ - spis adresów internetowych polskich urzędów pracy

http://oferty.praca.gov.pl - centralna baza ofert pracy

http://stor.praca.gov.pl/portal/#/kraz - rejestr certyfikowanych agencji zatrudnienia.

Wszyscy pracodawcy poszukujący pracowników z krajów UE/EFTA oraz obywatele krajów UE/EFTA poszukujący pracy mogą korzystać z portalu EURES (https://ec.europa.eu/eures/public/en/homepage), którego podstawowym zadaniem jest kojarzenie pracodawców i osób poszukujących pracy.

2.3.2 Porównanie warunków zatrudniania w Polsce, Czechach i Niemczech

Zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę

Polska	Czechy	Niemcy
Najpóźniej w dniu rozpoczęcia pracy pracownik powinien otrzymać od pracodawcy umowę o pracę bądź pisemne uzgodnienia dotyczące warunków umowy. Zapisy umowy o pracę muszą być zgodne z Kodeksem Pracy. Umowa o pracę winna zawierać:	Stosunek pracy pomiędzy pracownikiem a pracodawcą reguluje Kodeks Pracy (Zákoník práce; ustawa Nr 262/2006) oraz pozostałe przepisy obowiązujące pracowników Republiki Czeskiej. Umowa musi zostać zawarta w formie pisemnej, pracodawca jest zobowiązany przekazać pracownikowi pisemny	Najpóźniej na miesiąc przed uzgodnionym rozpoczęciem stosunku pracy pracownik powinien otrzymać od pracodawcy spisane (i podpisane przez pracodawcę) warunki umowy określające: 1. nazwę i adres stron umowy 2. datę rozpoczęcia stosunku pracy 3. czas trwania stosunku

Polska	Czechy	Niemcy
1. nazwę i adres stron umowy 2. określenie rodzaju umowy[65] 3. datę zawarcia 4. warunki pracy i płacy: rodzaj pracy[66], miejsce wykonywania pracy, warunki wynagradzania za pracę (wraz ze wskazaniem składników wynagrodzenia)[67]	duplikat umowy. Umowa powinna zawierać: 1. nazwę i adres pracodawcy i pracownika 2. datę rozpoczęcia stosunku pracy 3. określenie miejsca pracy 4. stanowisko i obowiązki pracownika 5. godziny pracy 6. wymiar płatnego urlopu 7. rodzaj umowy na czas określony lub nieokreślony 8. termin wypowiedzenia lub datę wygaśnięcia umowy o pracę 9. wynagrodzenie i sposób płatności 10. stosowny układ zbiorowy	pracy (przy umowach na czas określony) 4. miejsce pracy (lub informację, że pracownik może wykonywać pracę w różnych miejscach) 5. zakres wykonywanych przez pracownika czynności 6. informacje dotyczące wynagrodzenia: wysokość, elementy składowe (łącznie z dodatkami, premiami, itp.) wraz z ich terminami płatności 7. czas pracy 8. wymiar rocznego urlopu wypoczynkowego 9. okres wypowiedzenia stosunku pracy 10. odniesienie do układów zbiorowych pracy, porozumień zakładowych, które stosuje się przy stosunku pracy

Okres próbny

Polska	Czechy	Niemcy
Maksymalnie 3 miesiące. Okres wypowiedzenia umowy o pracę zawartej na okres próbny wynosi: - 3 dni robocze, jeżeli okres próbny nie przekracza 2 tygodni; - 1 tydzień, jeżeli okres próbny jest dłuższy niż 2	Maksymalnie 3 miesiące a dla pracowników na stanowiskach kierowniczych - maksymalnie 6 miesięcy. Okres wypowiedzenia umowy zawartej na okres próbny wynosi 3 dni robocze.	Maksymalnie 6 miesięcy od rozpoczęcia stosunku pracy. W okresie próbnym obowiązuje dwutygodniowy okres wypowiedzenia (jeżeli w umowie nie określono inaczej).

[65] Kodeks Pracy dopuszcza następujące rodzaje umów o pracę: umowa bezterminowa (na czas nieokreślony), umowa na czas określony, umowa na czas wykonywania określonej pracy, umowa na zastępstwo.
[66] rodzaj pracy może być określony przez podanie nazwy stanowiska, funkcji lub przez oznaczenie zespołu czynności, jakie pracownik będzie wykonywał.
[67] Jeżeli pracodawca nie posiada Regulaminu wynagradzania w umowie o pracę należy określić również kwestię premii, dodatków czy nagród.

Polska	Czechy	Niemcy
tygodnie; - 2 tygodnie, jeżeli okres próbny wynosi 3 miesiące.		

Umowy na czas określony

Polska	Czechy	Niemcy
Dopuszczalne jest zawieranie umów na czas określony. Łączny okres zatrudnienia na podstawie umów o pracę na czas określony zawieranych z tym samym pracodawcą nie może przekroczyć 33 miesięcy, a łączna liczba umów nie może przekroczyć trzech.	Dopuszczalne jest zawierane umów o pracę na czas określony (maksymalnie 3 lata). Od początku pierwszego stosunku pracy na czas określony umowa może być przedłużona bądź zawarta na nowo maksymalnie 2 razy.	Dopuszczalne jest zawieranie umów na czas określony, ale jedynie w dwóch przypadkach: - istnieje rzeczowy powód zatrudnienia na czas określony[68] - umowa z pracownikiem jest zawierana po raz pierwszy - wówczas umowa na czas określony może zostać zawarta na okres do dwóch lat (w łącznym okresie dwóch lat dopuszczalne jest co najwyżej trzykrotne przedłużanie umowy)

Płace i wynagrodzenia

Polska	Czechy	Niemcy
Obowiązuje płaca minimalna (w 2017 roku - 2 tys. PLN brutto dla pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu	Obowiązuje płaca minimalna (w 2017 roku - 11 tys. CZK brutto dla pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu	Obowiązuje ustawowa płaca minimalna w wysokości 8,84 EUR za godzinę pracy. Dla pewnych prac stosowane są branżowe

[68] Rzeczowy powód zachodzi, jeżeli:
- świadczenie pracy jest w firmie potrzebne tylko przejściowo,
- umowę na czas określony zawiera się po zakończeniu kształcenia lub studiów, aby ułatwić pracownikom przejście do zatrudnienia docelowego,
- pracownicy są zatrudniani w celu zastąpienia innych pracowników,
- specyfika świadczonej pracy uzasadnia zawarcie umowy na czas określony,
- zawarcie umowy na czas określony następuje w celu wypróbowania,
- zawarcie umowy na czas określony uzasadniają przyczyny dotyczące osoby pracownika,
- pracownicy mają być wynagradzani ze środków budżetowych, które zgodnie z prawem budżetowym są przeznaczone na zatrudnienie przez czas określony, i są odpowiednio do tego zatrudnieni, albo
- zawarcie umowy na czas określony wynika z ugody sądowej.

Polska	Czechy	Niemcy
pracy). Wynagrodzenie winno odpowiadać rodzajowi wykonywanej pracy i wymaganym do jej wykonywania kwalifikacjom. Ustalanie warunków wynagradzania odbywa się na podstawie: – zapisów umowy o pracę – zakładowych układów zbiorowych pracy i ponadzakładowych układów zbiorowych[69] – regulaminów wynagradzania[70] Wynagrodzenie określane jest jako stawka godzinowa, stawka dzienna lub stawka miesięczna. Dopuszczalne jest stosowanie systemu akordowego (wynagrodzenie zależne od wyniku pracy). Płatność wynagrodzenia: co najmniej miesięcznie.	pracy). Oprócz ogólnego minimalnego wynagrodzenia ustalane są stawki minimalnego wynagrodzenia dla poszczególnych grup zawodowych: – 12,2 tys. CZK miesięcznie - m.in. sanitariusze, pracownicy budowlani, sprzedawcy prasy; – 13,4 tys. CZK miesięcznie - m.in. motorniczy metra, pielęgniarze, hydraulicy, fryzjerzy, kucharze; – 14,8 tys. CZK miesięcznie - m.in. położne i ratownicy medyczni nadzorowani, maszyniści kolejowi, mechanicy samochodowi; – 16,4 tys. CZK miesięcznie – m.in. kierowcy autobusów, położne i ratownicy medyczni bez nadzoru, nauczyciele w przedszkolach, główni księgowi; – 18,1 tys. CZK miesięcznie - m.in. projektanci budowlani, administratorzy systemów informatycznych; – 19,9 tys. CZK miesięcznie - m.in. lekarze, aptekarze, specjaliści ds. strategii i prognoz	płace minimalne z układów zbiorowych[72]. Wysokość wynagrodzenia jest regulowana przez zbiorowe układy pracy lub ustalana z pracodawcą. Płatność wynagrodzenia: najpóźniej ostatniego dnia roboczego danego miesiąca (lub zgodnie z zapisami umowy).

[69] w przypadku pracodawców, u których działają zakładowe organizacje związkowe.
[70] w przypadku pracodawców zatrudniających co najmniej 50 pracowników nieobjętych zakładowym ani ponadzakładowym układem zbiorowym pracy.
72 https://dojczland.info/placa-minimalna-w-niemczech/.

Polska	Czechy	Niemcy
	marketingowych, wykładowcy szkół wyższych; – 22,0 tys. CZK miesięcznie - m.in. specjaliści ds. strategii handlowych i finansowych. Wysokość wynagrodzenia ustalana jest na podstawie zapisów zbiorowych układów pracy[71] bądź indywidualnie z pracodawcą. Płatność wynagrodzenia: po wykonanej pracy, najpóźniej w ciągu kolejnego miesiąca kalendarzowego; bądź w formie uzgodnionych z góry zaliczek.	

Czas pracy

Polska	Czechy	Niemcy
Dzienny czas pracy nie może przekraczać 8 godzin (przeciętnie 40 godzin tygodniowo), obowiązuje to w przyjętym okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 4 miesięcy. Tygodniowy czas pracy łącznie z godzinami nadliczbowymi nie może przekraczać 48 godzin w okresie rozliczeniowym. Pracownikowi należy zapewnić w każdej dobie 11 godzin nieprzerwanego odpoczynku (lub 35 godzin w tygodniu roboczym).	Zgodnie z § 79 Kodeksu Pracy, dopuszczalna tygodniowa norma czasu pracy wynosi: – 40 godzin w systemie jednozmianowym, za wyjątkiem pracowników zatrudnionych pod ziemią przy wydobyciu węgla, rud i innych surowców, budowie kopalń oraz badaniach geologicznych (37,5 godziny); – 38,75 godziny w systemie dwuzmianowym; – 37,5 godziny w systemie trójzmianowym. Krótsza tygodniowa norma	Dzienny czas pracy regulowany ustawowo: 8 godzin w dni robocze (maksymalnie 48 godzin tygodniowo) z możliwością wydłużenia do 10 godzin, jeżeli w ramach 6-miesięcznego lub 24-tygodniowego okresu rozliczeniowego nie zostanie przekroczony średni dzienny czas pracy wynoszący 8 godzin. Układy pracy mogą zezwalać na krótszy czas pracy (np. dla branży budowlanej w miesiącach grudzień, styczeń, luty, marzec obowiązuje 38-godzinny tydzień pracy, w pozostałych miesiącach -

[71] Zakładowe zbiorowe układy pracy występują w przypadku większych pracodawców.

Polska	Czechy	Niemcy
	czasu pracy (bez proporcjonalnego obniżenia wynagrodzenia) może wynikać z umowy zbiorowej lub przepisu wewnętrznego w danym zakładzie pracy.	41- godzinny tydzień pracy).

Wymiar urlopu

Polska	Czechy	Niemcy
20 dni w przypadku pracowników ze stażem pracy[73] krótszym niż 10 lat bądź 26 dni w przypadku pracowników zatrudnionych co najmniej 10 lat. W przypadku pracowników zatrudnionych po raz pierwszy, prawo do urlopu nabywane jest po każdym miesiącu pracy w wymiarze 1/12 czasu trwania urlopu w danym roku kalendarzowym. Po upływie roku od zatrudnienia, urlop wypoczynkowy przysługuje pracownikowi w pełnym wymiarze. Wynagrodzenie urlopowe: w wysokości wynagrodzenia, jakie by otrzymał, gdyby w tym czasie pracował.	Co najmniej 4 tygodnie urlopu na rok kalendarzowy. Układ zbiorowy pozwala na wydłużenie przysługującego urlopu (często do 5 tygodni). Pracownikom sektora publicznego przysługuje 5 tygodni urlopu, nauczycielom i wykładowcom szkół wyższych – 8 tygodni. Jeżeli pracownik przepracował przynajmniej 60 dni roboczych w roku kalendarzowym u danego pracodawcy wówczas nabywa prawo do 1/12 urlopu rocznego za każdy pełny miesiąc kalendarzowy, w którym był nieprzerwanie zatrudniony. Wynagrodzenie urlopowe: w wysokości średniego wynagrodzenia. Wynagrodzenie urlopowe za niewykorzystany urlop: w wysokości średniego	24 dni robocze rocznie (w przypadku 6-dniowego tygodnia pracy) lub 20 dni roboczych rocznie (w przypadku 5-dniowego tygodnia pracy). Układ zbiorowy pozwala na wydłużenie wymiaru urlopu. Pełne prawo do urlopu nabywa się po 6 miesiącach od rozpoczęcia pracy. Urlop powinien być wykorzystany w danym roku, jedynie w określonych przypadkach możliwe jest jego przeniesienie na pierwsze trzy miesiące kolejnego roku. Wynagrodzenie urlopowe: w wysokości średniego wynagrodzenia otrzymanego w ostatnich 13 tygodniach przed rozpoczęciem urlopu, wypłacane przed rozpoczęciem urlopu. Wynagrodzenie urlopowe za

[73] Przy ustalaniu wymiaru urlopu do stażu pracy wlicza się okres:
- zasadniczej lub innej równorzędnej szkoły zawodowej - przewidziany programem nauczania czas trwania nauki, nie więcej jednak niż 3 lata,
- średniej szkoły zawodowej - przewidziany programem nauczania czas trwania nauki, nie więcej jednak niż 5 lat,
- średniej szkoły zawodowej dla absolwentów zasadniczych (równorzędnych) szkół zawodowych - 5 lat,
- średniej szkoły ogólnokształcącej - 4 lata,
- szkoły policealnej - 6 lat,
- szkoły wyższej - 8 lat.

Polska	Czechy	Niemcy
	wynagrodzenia wyłącznie w przypadku zakończenia stosunku pracy.	niewykorzystany urlop: wyłącznie w przypadku zakończenia stosunku pracy.

Rozwiązanie stosunku pracy (wypowiedzenia i odprawy)

Polska	Czechy	Niemcy
Zgodnie z art. 36 Kodeksu pracy okres wypowiedzenia umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony i umowy o pracę zawartej na czas określony jest zależny od okresu zatrudnienia u danego pracodawcy i wynosi: - 2 tygodnie, jeżeli pracownik był zatrudniony krócej niż 6 miesięcy; - 1 miesiąc, jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 6 miesięcy; - 3 miesiące, jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 3 lata.	Zgodnie z Kodeksem Pracy okres wypowiedzenia umowy o pracę wynosi co najmniej 2 miesiące.	Okresy i terminy wypowiedzenia stosunku pracy uregulowane są w niemieckim Kodeksie cywilnym (Bürgeliches Gesetzbuch). Stosunek pracy może być wypowiedziany w okresie czterech tygodni do piętnastego albo do końca miesiąca kalendarzowego. Okres wypowiedzenia jest zależny od czasu trwania stosunku pracy: - 1 miesiąc - jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej dwa lata; - 2 miesiące - jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 5 lat; - 3 miesiące - jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 8 lat; - 4 miesiące - jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 10 lat; - 5 miesięcy - jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 12 lat; - 6 miesięcy - jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 15 lat; - 7 miesięcy - jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 20 lat.

2.3.3 Zabezpieczenia społeczne

Prawo do swobodnego podejmowania pracy w krajach Unii Europejskiej wiąże się z dodatkowymi gwarancjami w zakresie zabezpieczenia społecznego. Gwarancje te tworzone są w ramach koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego. Stosowne przepisy w tym zakresie powstały, aby zastąpić różne krajowe systemy zabezpieczenia społecznego jednym wspólnym systemem europejskim. Każde państwo członkowskie zachowało prawo do decydowania o tym, kto jest objęty jego systemem, jakie składki trzeba do tego systemu wpłacić, jakie świadczenia będą z niego przyznawane i na jakich warunkach. Przepisy o koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego zawierają reguły, dzięki którym osoby podejmujące pracę równocześnie lub kolejno w kilku państwach członkowskich, unikają negatywnych następstw podlegania systemom zabezpieczenia społecznego różnych państw. Zapewniają one równe traktowanie każdego obywatela Unii i dają prawo do opieki lekarskiej, świadczeń chorobowych, rodzinnych, emerytur czy rent bądź zasiłków dla bezrobotnych. Wskazują, któremu państwu podlega osoba pracująca lub prowadząca działalność gospodarczą za granicą. Gwarantują, że świadczenia nabyte w jednym państwie, np. emerytura, będą wypłacane, także jeśli osoba uprawniona przeniesie się do innego państwa[74].

Koordynacja systemów zabezpieczenia społecznego jest oparta na 4 zasadach:

1. Równego traktowania - przeciwdziałanie jakiejkolwiek dyskryminacji przy stosowaniu przepisów z zakresu zabezpieczenia społecznego.
2. Jedności stosowanego ustawodawstwa - zabezpieczenie przed sytuacją, w której osoba podejmująca pracę w innym państwie nie jest objęta systemem zabezpieczeń społecznych, lub jest nim objęta.
3. Zachowania praw nabytych oraz w trakcie nabywania - zagwarantowanie, że świadczenia przyznane w jednym z państw członkowskich UE są przekazywane osobie uprawnionej niezależnie od jej miejsca zamieszkania.
4. Sumowania okresów ubezpieczenia - umożliwienie uwzględniania okresów ubezpieczenia lub innych równorzędnych okresów z kilku różnych państw członkowskich UE przy ustalaniu prawa do świadczeń z zabezpieczenia społecznego.

Koordynacji podlegają następujące świadczenia:

- emerytury,
- renty inwalidzkie,
- renty rodzinne,
- świadczenia z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych,
- świadczenia rodzinne,
- świadczenia z tytułu choroby i macierzyństwa oraz równoważne świadczenia dla ojca,
- świadczenia dla osób bezrobotnych,
- świadczenia zdrowotne, w tym opieka medyczna,
- zasiłki pogrzebowe,
- świadczenia przedemerytalne.

Co do zasady pracownik podlega przepisom kraju, w którym pracuje. Nie ma znaczenia jego miejsce zamieszkania, ani miejsce siedziby pracodawcy. Jeżeli jednak jest pracownikiem transgranicznym (pracuje w kraju UE innym niż miejsce zamieszkania i wraca do miejsca zamieszkania codziennie lub przynajmniej raz w tygodniu) wówczas za wypłacanie

[74] https://www.mpips.gov.pl/koordynacja-systemow-zabezpieczenia-spolecznego/unia-europejska/koordynacja-systemow-zabezpieczenia-spolecznego-w-ue/; [dostęp 17.10.2017 r.]

świadczeń z tytułu zabezpieczenia społecznego odpowiada kraj, w którym dana osoba pracuje. W przypadku opieki zdrowotnej pracownik transgraniczny może wybrać otrzymywanie świadczeń w kraju zamieszkania lub w kraju, w którym pracuje.

2.4 Sieć EURES i działania w ramach transgranicznego rynku pracy

Sieć EURES (***EUR**opean**E**mployment**S**ervices* - Europejskie Służby Zatrudnienia) została powołana przez Komisję Europejską w 1993 r. i działa we wszystkich krajach Unii Europejskiej i EFTA[75]. Podstawowym celem działania sieci EURES jest wspieranie mobilności pracowników na europejskim rynku pracy poprzez pośrednictwo pracy i informowanie o warunkach życia i pracy w państwach członkowskich UE i EFTA. Sieć tworzą publiczne służby zatrudnienia państw członkowskich Unii Europejskiej i EFTA oraz inne uprawnione (akredytowane) organizacje działające w obszarze zatrudnienia. Usługi świadczone przez EURES dla bezrobotnych i poszukujących pracy są bezpłatne, natomiast usługi świadczone dla pracodawców przez instytucje niepubliczne mogą podlegać opłatom.

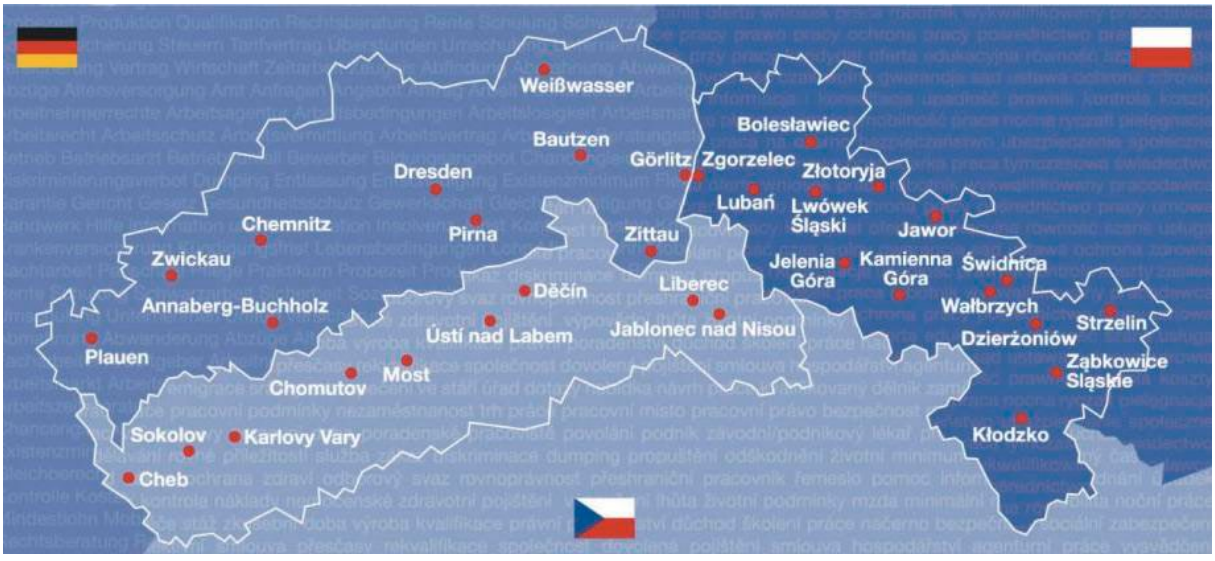
Sieć EURES w rejonach przygranicznych działa w formie partnerstw przygranicznych - obecnie w UE/EFTA funkcjonuje 12 przygranicznych partnerstw EURES obejmujących swoim działaniem 19 państw. W Polsce działają 2 partnerstwa transgraniczne oraz 2 inicjatywy transgraniczne:

1. Partnerstwo transgraniczne **EURES - TriRegio (Polska - Czechy - Niemcy)**, działające od 2008 r. Zakres świadczonych usług obejmuje pośrednictwo pracy i doradztwo w zakresie mobilności pracowniczej, w tym warunków życia i pracy w regionie przygranicznym Polski, Czech i Niemiec. Zasięg terytorialny EURES - TriRegio (por. rys. 6):

   Strona polska - powiaty: zgorzelecki, lubański, bolesławiecki, jeleniogórski, złotoryjski, jaworski, kamiennogórski, lwówecki, wałbrzyski, strzeliński, świdnicki, dzierżoniowski, ząbkowicki, kłodzki.

   Strona niemiecka - Okręgi Dyrekcji Regionalnej Drezno i Chemnitz: Drezno, Chemnitz, Mittelsachsen, Zwickau, Erzgebirgskreis, Vogtlandkreis, Dresden, Bautzen, Meißen, Görlitz, Sächsische Schweiz-Osterzgebirge.

   Strona czeska - kraje: liberecki, karlovarski i ustecki.



Rysunek 6. Zakres geograficzny EURES - TriRegio

Źródło: www.eures-triregio.eu; [dostęp 17.10.2017 r.]

[75] EFTA – Islandia, Lichtenstein, Norwegia, Szwajcaria

2. Partnerstwo transgraniczne **EURES - T Beskydy (Polska - Czechy - Słowacja)** działające od 2007 r. Zakres świadczonych usług obejmuje pośrednictwo pracy i doradztwo w zakresie mobilności pracowniczej w obszarze przygranicznym Polski, Czech i Słowacji. Zasięg terytorialny EURES-T Beskydy (por. rys. 7):

   Strona polska - miasta: Bielsko-Biała i Jastrzębie - Zdrój; powiaty - cieszyński, raciborski, wodzisławski, żywiecki, głubczycki, nyski, prudnicki.

   Strona słowacka - powiaty: Čadca, Námestovo, Dolný Kubín.

   Strona czeska - miasta: Ostrava, Karviná, Frydek Mistek, Vsetin, powiaty: Jesenik, Sumperk, Bruntál, Opava, Nový Jicin.

Rysunek 7. Zasięg geograficzny EURES - T Beskydy
Źródło: http://ww1.wup-katowice.pl/ww1.wup-katowice.pl/posrednictwo-pracy/eures-t-beskydy-pl-sk-cz.html; [dostęp 17.10.2017 r.]

3. Inicjatywa transgraniczna **EURES Odra - Oder (Polska - Niemcy),** działająca od 2007. Zakres świadczonych usług obejmuje usługi pośrednictwa pracy i doradztwa w zakresie mobilności pracowniczej, w tym warunków życia i pracy w regionie przygranicznym Polski i Niemiec. Zasięg terytorialny EURES Odra-Oder:

   Strona polska - województwo lubuskie.

   Strona niemiecka - Kraj Związkowy Brandenburgia.

4. Inicjatywa transgraniczna **EURES Poprad - Dunajec (Polska - Słowacja),** działająca od 2008 r. Zakres świadczonych usług obejmuje pośrednictwo pracy i doradztwo w zakresie mobilności przygranicznej w obszarze przygranicznym Polski i Słowacji. Zasięg terytorialny EURES Poprad-Dunajec:

   Strona polska - miasto Nowy Sącz, powiaty: gorlicki, limanowski, nowotarski, nowosądecki.

   Strona słowacka - Kraj Preszowski.

Portal EURES zawiera kompleksowe informacje przydatne zarówno dla osób poszukujących pracy za granicą jak i dla pracodawców poszukujących pracowników z innych krajów UE/EFTA. Pozwala publikować pracodawcom ogłoszenia o pracę oraz przeglądać dostępne

ogłoszenia przez osoby poszukujące zatrudnienia. Zawiera również informacje dotyczące warunków życia i pracy w poszczególnych państwach UE/EFTA.

Na portalu EURES publikowane są listy zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie w poszczególnych krajach. W tabeli 5 zaprezentowano listę najbardziej pożądanych zawodów w Polsce, Czechach i Niemczech.

Tabela 5. Wykaz najbardziej pożądanych zawodów wg EURES

Polska	Czechy	Niemcy
1. Sprzedawcy 2. Urzędnicy czasowi 3. Robotnicy budowlani 4. Kierowcy ciężarówek i ciężkiego sprzętu 5. Osoby sprzątające i pomocnicze w biurach, hotelach i innych placówkach 6. Kucharze 7. Mechanicy 8. Kierowcy samochodów, taksówek i vanów 9. Murarze 10. Operatorzy obrabiarek do obróbki metalu	1. Kucharze 2. Kierowcy ciężarówek i ciężkiego sprzętu 3. Sprzedawcy 4. Osoby sprzątające i pomocnicze w biurach, hotelach i innych placówkach 5. Robotnicy budowlani 6. Pracownicy produkcyjni 7. Operatorzy obrabiarek do obróbki metalu 8. Kelnerzy 9. Producenci narzędzi i pracownicy powiązani 10. Operatorzy podnośników	1. Sprzedawcy 2. Mechanicy i specjaliści w dziedzinie naprawy maszyn rolniczych i przemysłowych 3. Pracownicy produkcyjni 4. Pielęgniarki 5. Sekretarki/Sekretarze (ogólnie) 6. Urzędnicy czasowi 7. Przewoźnicy 8. Operatorzy obrabiarek 9. Mechanicy w dziedzinie naprawy pojazdów mechanicznych 10. Kierowcy ciężarówek i ciężkiego sprzętu

Źródło: opracowanie własne na podstawie https://ec.europa.eu/eures/ [dostęp 16.10.2017]

2.5 Pozyskanie pracownika z zagranicy - wskazówki dla pracodawców

Pracodawcy zainteresowani zatrudnieniem pracowników z zagranicy na etapie rekrutacji powinni:

- dokładnie określić profil kandydata do pracy - lista kompetencji, kwalifikacji, umiejętności wymaganych na danym stanowisku; ważne jest również określenie poziomu znajomości języka, który będzie wykorzystywany w komunikacji z kandydatem/pracownikiem z zagranicy;
- skontaktować się z lokalnymi służbami zatrudnienia, przedstawić im swoje potrzeby rekrutacyjne (bardzo możliwe, że służby zatrudnienia będą w stanie wskazać odpowiednich kandydatów);
- skontaktować się z właściwymi organami (np. urzędem ds. cudzoziemców) i skonsultować, z jakimi obowiązkami i ewentualnymi opłatami związane jest zatrudnienie cudzoziemca;
- zapoznać się z informacjami dostępnymi na stronie EURES w sekcji Życie i praca[76]; na stronie tej można znaleźć informacje dotyczące rynku pracy w wybranym kraju, informacje o liczbie i profilu dostępnych pracowników, dane statystyczne a także

[76] https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?acro=lw&lang=en&catId=490&parentId=0

informacje dotyczące procedur i wymogów przy zatrudnianiu pracowników z innych państw (w tym również tych spoza Europejskiego Obszaru Gospodarczego);

– jeżeli pracodawca planuje delegować swoich pracowników do pracy w innych państwach powinien zapoznać się ze stosownymi procedurami i przepisami (więcej informacji na ten temat na stronie EURES w sekcji *Pracownicy delegowani*[77]);

– zastanowić się, czy i jak jest w stanie pomóc pracownikowi z zagranicy w kwestii zakwaterowania;

– sprawdzić (jeżeli jest to zasadne) zasady uznawania kwalifikacji zawodowych; sieci ENIC - NARIC (www.enic-naric.net) umożliwiają dostęp do informacji na temat uznawania akademickich, branżowych i zawodowych kwalifikacji w Europie;

– w przypadku potrzeby skorzystania z porady skontaktować się z doradcą EURES (Doradcy EURES[78]).

3. Instrumenty rozwoju kadr w przedsiębiorstwach w świetle rozwiązań systemowych i praktyki - Polska, Czechy, Niemcy

Mobilność zawodowa na transgranicznym rynku pracy Polska - Czechy - Niemcy charakteryzuje się wieloma czynnikami, które z jednej strony mogą wpływać na jej wzrost, z drugiej stanowić pewne ograniczenia.

Do czynników wpływających na wzrost transgranicznej mobilności zawodowej należą:

- bliska odległość, co daje możliwość podjęcia zatrudnienia przez osoby, które z różnych względów nie chcą/ nie mogą wyjechać do innych krajów Unii Europejskiej. Podjęcie zatrudnienia może zarówno wiązać się z przeprowadzką na stałe do sąsiedniego państwa, bądź też może oznaczać podjęcie pracy jako pracownik transgraniczny, który wraca do państwa rodzinnego każdego dnia lub co najmniej raz tygodniu. Dla wielu osób przy podejmowaniu decyzji o pracy za granicą ważna jest niezbyt duża odległość od domu rodzinnego, dzięki czemu łatwiej jest utrzymać więzy rodzinne;
- możliwość znalezienia zatrudnienia adekwatnego do posiadanych kwalifikacji i kompetencji (w przypadku problemów ze znalezieniem takiej pracy w rodzinnym kraju);
- możliwość podjęcia zatrudnienia atrakcyjnego zarówno pod względem finansowym, jak i z perspektywy rozwoju zawodowego;
- działania i inicjatywy transgraniczne, które sprzyjają integracji społecznej regionów przygranicznych;
- podobne uwarunkowania kulturowo-społeczne (Polska - Czechy);
- podobny język (Polska - Czechy) ułatwiający nawiązywanie kontaktów;
- niski poziom bezrobocia, duże zapotrzebowanie na pracowników.

Wśród czynników generujących ograniczenia dla mobilności transgranicznej wartymi wymienienia są z pewnością:

- bariera językowa (Polska - Niemcy, Niemcy - Czechy);

[77] http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=471&langId=en
[78] https://ec.europa.eu/eures/eures-apps/um/page/public?#/adviser/search/list

- dysproporcje w wysokości wynagrodzenia;
- ewentualna konieczność oficjalnego potwierdzenia kwalifikacji zawodowych i związane z tym koszty;
- konieczność dalszych dojazdów do pracy (w przypadku pracowników transgranicznych) oraz koszty z tym związane.

Rozwój kadr w przedsiębiorstwach i stosowane przez pracodawców instrumenty skutecznego pozyskiwania zagranicznych pracowników wpisują się w wyżej wymienione ogólne warunki ramowe występujące na transgranicznym rynku pracy.

3.1 Rozwiązania prawne stymulujące rozwój kadr w przedsiębiorstwach

3.1.1 Polska

W Polsce został przyjęty „Program Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 r." (PRP). Jest to program wykonawczy Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020" (SIEG). Obecnie przedsiębiorcy mogą korzystać z różnorakich programów wspierających innowacyjność. Ogólnie jest 60 instrumentów wsparcia skierowanych bezpośrednio lub pośrednio na rozwój innowacyjności - 25 z nich to instrumenty realizowane w ramach programów operacyjnych finansowanych z funduszy strukturalnych, a 30 to instrumenty dostępne w ramach ogólnokrajowych programów operacyjnych. Do najważniejszych należą: PO Inteligentny Rozwój na lata 2014 - 2020 oraz „Program wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011 - 2020". Celem głównym PRP jest osiągnięcie wysokiego i zrównoważonego wzrostu produktywności w sektorze przedsiębiorstw, prowadzącego do zwiększenia ich konkurencyjności, również w wymiarze międzynarodowym. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez umożliwienie rozwoju wszystkich przedsiębiorstw oraz pomoc w uzyskaniu korzystnej pozycji konkurencyjnej.

PRP zakłada osiągnięcie następujących celów szczegółowych:

1. Dostosowanie otoczenia regulacyjnego i finansowego do potrzeb innowacyjnej i efektywnej gospodarki.
2. Stymulowanie działań na rzecz wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw poprzez wzrost efektywności wiedzy i pracy.
3. Wzrost efektywności wykorzystania zasobów naturalnych surowców.
4. Wzrost umiędzynarodowienia polskiej gospodarki.

Program będzie finansowany ze środków budżetowych oraz z funduszy strukturalnych przewidzianych w nowej perspektywie finansowej. Zakłada się, że do 2020 r. na działania przewidziane w Programie zostanie wydane ok. 25,4 mld zł.

Możliwości pozyskania środków na szkolenia pracowników oferuje:

1. **Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS)** - właściciele firm mogą starać się o środki na szkolenia, warsztaty czy studia podnoszące kompetencje zawodowe pracowników. Budżet KFS na 2017 r. wynosi 200 mln PLN. Pracodawca może uzyskać dotację na kształcenie 1 osoby w wysokości do 12 tys. PLN. Mikroprzedsiębiorcy mogą otrzymać 100% dofinansowania, małe, średnie lub duże przedsiębiorstwa otrzymują 80% dofinansowania. O dofinansowanie starać się mogą pracodawcy i pracownicy z mikro, małych, średnich, dużych przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych, instytucji publicznych. Środki

przyznawane są na kształcenie pracodawców oraz pracowników, czyli osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Nie ma znaczenia rodzaj umowy o pracę i wymiar etatu. Nie mogą skorzystać z KFS osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą.

Pozyskane środki można przeznaczyć na:

- określenie potrzeb firmy w zakresie kształcenia ustawicznego, które ma być dofinansowane,
- kursy i studia podyplomowe realizowane z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą,
- egzaminy umożliwiające uzyskanie dyplomów potwierdzających nabycie umiejętności, kwalifikacji lub uprawnień zawodowych,
- badania lekarskie i psychologiczne wymagane do podjęcia kształcenia lub pracy zawodowej po ukończonym kształceniu,
- ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków w związku z podjętym kształceniem.

Więcej informacji na stronie: http://www.frsp.eu/dotacje-na-szkolenia-pracownikow/

2. **Baza Usług Rozwojowych (BUR) -** bezpłatna baza usług rozwojowych (szkolenia, kursy, doradztwo, studia podyplomowe, mentoring, coaching) utworzona przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Baza zawiera wykaz podmiotów świadczących usługi rozwojowe oraz ofertę usług (zarówno komercyjnych, jak i z dofinansowaniem z Europejskiego Funduszu Społecznego). Platforma jest dostępna bezpłatnie dla wszystkich przedsiębiorców, natomiast usługi dofinansowane z EFS są dostępne tylko dla firm z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Dofinansowanie przysługuje tylko samozatrudnionym lub pracownikom zatrudnionym na umowę o pracę. Operatorem odpowiedzialnym za wdrożenie i obsługę Bazy Usług Rozwojowych w województwie dolnośląskim została firma ARR „ARLEG" S.A. z Legnicy wraz z Partnerami. Nabór firm zainteresowanych pozyskaniem dofinansowania będzie trwał do 31 lipca 2019 r. (lub do osiągnięcia zakładanej liczby uczestników bądź wyczerpania środków). O dotację mogą starać się firmy z sektora MMŚP mające swoją jednostkę organizacyjną na terenie województwa dolnośląskiego, maksymalny poziom dofinansowania wynosi 25.000 zł dla firmy i 5.000 zł dla jednego pracownika.

   Wysokość dofinansowania:

   - 50% wartości usługi,
   - lub 60% (sektor biały lub zielony),
   - lub 70% (działalność przyczyniająca się do rozwoju inteligentnych specjalizacji; mikro lub mała firma),
   - lub 80% (uczestnictwo min. 50% osób z niepełnosprawnościami lub osób powyżej 50 roku życia lub osób o niskich kwalifikacjach).

3.1.2 Czechy

Na okres programowania 2014 - 2020 w Republice Czeskiej ustanowiono programy operacyjne, które stanowią odpowiedź na 8 zdiagnozowanych obszarów tematycznych. Z punku widzenia rozwoju kadr w czeskich przedsiębiorstwach na uwagę zasługują:

1. Program Operacyjny Badania, Rozwój, Edukacja (*Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání*)

   Celem programu jest budowa czeskiej gospodarki opartej na wykształconych, zmotywowanych i kreatywnych pracownikach. W ramach programu operacyjnego zaplanowano działania mające na celu promowanie równości i jakości w zakresie kształcenia, rozwijanie umiejętności pożądanych przez rynek pracy, wzmocnienie zdolności do prowadzenia wysokiej jakości badań.

   W ramach programu operacyjnego Badania, Rozwój, Edukacja zdefiniowane zostały 3 osie priorytetowe:

   Oś priorytetowa 1: Wzmocnienie zdolności do badań wysokiej jakości.

   Oś priorytetowa 2: Rozwój uniwersytetów i zasobów ludzkich w dziedzinie badań i rozwoju.

   Oś priorytetowa 3: Równy dostęp do wysokiej jakości edukacji elementarnej, podstawowej i szkoły średniej.

2. Program Operacyjny Zatrudnienie (*Operační program Zaměstnanost*)

   Celem programu operacyjnego jest poprawa jakości kapitału ludzkiego, w tym poprzez rozwój zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw, a także promowanie międzynarodowej współpracy i innowacji społecznych w obszarze zatrudnienia, integracji społecznej i administracji publicznej. W ramach programu operacyjnego określono następujące osie priorytetowe:

   Oś priorytetowa 1: Promowanie zatrudnienia i zdolności adaptacyjnych pracowników.

   Oś priorytetowa 2: Integracja społeczna i zwalczanie ubóstwa.

   Oś priorytetowa 3: Innowacje społeczne i współpraca międzynarodowa.

   Oś priorytetowa 4: Skuteczne zarządzanie.

   Oś priorytetowa 5: Pomoc techniczna

Aktualnie w Republice Czeskiej realizowany jest projekt **Wsparcie Szkolenia Zawodowego II** (POVEZ II), którego celem jest poprawienie zdolności adaptacyjnych pracowników przedsiębiorstw do wciąż zmieniającej się sytuacji na rynku. Budżet projektu wynosi 1 mld CZK. Projekt jest współfinansowany przez Europejski Fundusz Społeczny w ramach Programu Operacyjnego Zatrudnienie. Pracodawcy biorący udział w projekcie otrzymają dofinansowanie (max. 85%) na kształcenie pracowników oraz zwrot kosztów wynagrodzenia pracowników za czas udziału w szkoleniach. Edukacja pracowników może być realizowana zarówno w formie szkoleń ogólnych, jak i specjalistycznych. Możliwe jest również przeprowadzenie szkoleń bezpośrednio w miejscu pracy pracodawcy (w tym praktyki zawodowe). Nabór wniosków aplikacyjnych w ramach POVEZ II rozpoczął się 20 marca 2017 r., kolejne ogłoszenie naboru wniosków przewidziane jest na 1 listopada 2017 r. Realizacja projektu przewidziana jest do 30 listopada 2020 r., przy czym działania edukacyjne muszą zostać zakończone do 31 sierpnia 2020 r.

3.1.3 Niemcy

Według danych *Federalnej Agencji Zatrudnienia* (Bundesagentur für Arbeit) we wrześniu 2017 roku zarejestrowano 773 000 miejsc pracy - o 12.6 % więcej w porównaniu z rokiem ubiegłym i o 1% więcej niż w sierpniu. Popyt na pracowników znajduje się więc nadal na bardzo wysokim poziomie i stale rośnie[79]. Braki pracowników na niemieckim rynku pracy obligują do prowadzenia aktywnej polityki na rzecz mobilności i rozwoju kadr w przedsiębiorstwach.

W lipcu 2013 r.zliberalizowano przepisy prawne dotyczące zatrudniania obcokrajowców. W myśl Rozporządzenia o zatrudnianiu obcokrajowców z 1.07.2017 roku[80] pracodawcy mogą otrzymać zgodę na zatrudnianie cudzoziemców, którzy zdobyli kwalifikacje za granicą, jeśli posiadane przez nich kwalifikacje są równoważne z kwalifikacjami zdobytymi w Niemczech[81].

Agencja, w oparciu o Rozporządzenie o zatrudnianiu obcokrajowców[82], przygotowuje i stale aktualizuje zestawienie zawodów (tzw. Lista pozytywna / Positivliste), w których możliwe jest znalezienie zatrudnienia w Niemczech. Podstawę do przygotowania tego zestawienia stanowią analizy i raporty przygotowywane przez *Agencję*. Od 2015 roku lista uwzględnia również regionalne zapotrzebowanie na pracowników. Lista jest zatwierdzana przez Federalne Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej i udostępniana wszystkim zainteresowanym na stronach internetowych *Agencji*[83]. Pracodawcy, a także potencjalni cudzoziemcy zainteresowani podjęciem pracy w Niemczech, mają więc stały dostęp do aktualnych informacji.

Na stronach Federalnego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej dostępne są wszystkie informacje dotyczące mobilności pracowników na terenie Unii Europejskiej, a w szczególności:

- obowiązujące podstawy prawne;
- informacje dotyczące swobodnego przepływu pracowników;
- świadczeń przysługujących cudzoziemcom (np. świadczeń społecznych);
- informacje o projektach promujących mobilność pracowników[84].

Pracodawcy niemieccy działają w wyżej wymienionych ramach prawnych ze wsparciem działań prowadzonych na rzecz mobilności pracowników na terenie Unii Europejskiej.

[79] Por. informacja Federalnej Agencji Zatrudnienia z września 2017 roku, https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201709/arbeitsmarktberichte/topten-top-ten/top-ten-d-0-201709-pdf.pdf, [dostęp 12.10.2017]

[80] Zob. *Verordnung über die Beschäftigung von Ausländerinnen und Ausländern,* https://www.gesetze-im-internet.de/beschv_2013/BJNR149910013.html**,** [dostęp 12.10.2017]

[81] Kwalifikacje muszą zostać uznane w drodze oficjalnej weryfikacji. Wszystkie informacje odnośnie uznawania dyplomów, zaświadczeń i kwalifikacji zawodowych dostępne są na stronach; https://www.anerkennung-in-deutschland.de/html/de/, [dostęp 12.10.2017]

[82] *Ibidem*

[83] Zob. Lista opublikowana w lipcu 2017 roku dostępna jest na stronach: https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdex/~edisp/l6019022dstbai447048.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI447051, [dostęp 12.10.2017]

[84] Zob. http://www.bmas.de/DE/Themen/Soziales-Europa-und-Internationales/Europa/Mobilitaet-innerhalb-EU/mobilitaet-innerhalb-eu.html, [dostęp 12.10.2017]

Od sierpnia 2011 r. do lipca 2016 r. Federalne Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej wspólnie z Zarządem Federalnym niemieckiej centrali związków zawodowych realizowało projekt „Uczciwa Mobilność[85]", którego celem była promocja mobilności zagranicznych pracowników, przede wszystkim ze środkowo- i wschodnioeuropejskich państw UE, oraz pomoc w wyegzekwowaniu odpowiednich warunków pracy w Niemczech. W ramach projektu:

- przygotowano publikację poświęconą problemom pracowników z Europy Środkowej i Wschodniej, ich potrzebom w zakresie doradztwa dotyczącego praw socjalnych i prawa pracy[86];
- na terenie Niemiec utworzono 6 placówek doradczych pierwszego kontaktu, które świadczą usługi doradcze na rzecz pracowników mobilnych w ich językach, udzielają informacji z zakresu prawa pracy i prawa socjalnego; placówki doradcze współpracują z podobnymi instytucjami działającymi lokalnie np. z doradcami EURES;
- opracowano materiały edukacyjne dotyczące sytuacji pracowników mobilnych - materiały zostały podzielone na moduły, które są wykorzystywane do szkolenia rad pracowniczy i zakładowych, a także pracowników instytucji doradczych współpracujących z niemieckimi związkami zawodowymi[87];
- prowadzono działania wspierające ponadnarodowy dialog związków zawodowych.

3.2 Rozwój kadr w przedsiębiorstwach - przykłady dobrych praktyk

3.2.1 Polska

W okresie wrzesień - październik 2016 wśród przedstawicieli wszystkich Powiatowych Urzędów Pracy województwa dolnośląskiego (26 ankiet) oraz wśród pracodawców, którzy 2015 i w I połowie 2016 r. otrzymali dofinansowanie z ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego (953 ankiety) przeprowadzone zostało badanie efektów działań finansowanych z KFS.

Ze środków KFS korzystały wszystkie urzędy pracy województwa dolnośląskiego. Największe kwoty przyznanego limitu i wykorzystanych środków finansowych przypadły na powiaty z największymi ośrodkami miejskimi województwa, tj. wrocławski, legnicki, jeleniogórski, świdnicki, lubiński i kłodzki. W roku 2015 wykorzystano 94% przyznanych środków. Tylko 8 z 26 powiatów wykorzystało środki w 100%. W roku 2016, na dzień 30 czerwca, wykorzystano 63% przyznanego limitu.

W latach 2015 - 2016 ze środków KFS w sumie skorzystało 1496 pracodawców. Najwięcej pracodawców skorzystało ze środków w powiecie wrocławskim (230). Wśród pracodawców dominowały podmioty z sektora prywatnego (75% wszystkich firm z przewagą mikro firm). Pozostałe podmioty pochodziły z sektora publicznego. W raportowanym okresie w działaniach finansowanych z KFS wzięło udział 10 244 osób, z czego ponad 60% stanowiły kobiety. W roku 2015 wsparciem KFS objęte były wyłączenie osoby w wieku powyżej 45 roku życia (odgórne ograniczenie), natomiast w roku 2016, po zniesieniu ograniczenia dotyczącego wieku w działaniach KFS wzięły udział głównie osoby w wieku powyżej 45

[85] Szczegółowe informacje o projekcie znajdują się na stronach (w języku niemieckim, polskim, angielskim, bułgarskim i rumuńskim): http://www.faire-mobilitaet.de, [dostęp 12.10.2017]
[86] Materiały informacyjne dostępne są na stronie: http://www.faire-mobilitaet.de/informationen, [dostęp 12.10.2017]
[87] Moduły edukacyjne dostępne są na stronie: http://www.faire-mobilitaet.de/informationen/bildungsbausteine, [dostęp 12.10.2017]

roku oraz z przedziału 35 - 44 lata. Pod względem poziomu wykształcenia dominowały osoby z wykształceniem wyższym i policealnym.

Ocena efektywności wsparcia udzielonego w ramach KFS wypada pozytywnie. Ponad 82% respondentów badania „zdecydowanie dobrze" oceniło kompetencje nabyte przez pracowników w ramach działań finansowanych przez KFS. Ponad 16% oceniło je „raczej dobrze", a jedynie 2% wskazało odpowiedź „ani dobrze, ani źle". Za najbardziej skuteczne i przydatne uznane zostały kursy i studia podyplomowe (ponad 82% wskazań) oraz określenie potrzeb pracodawcy w zakresie kształcenia ustawicznego (ponad 16%). Pracodawcy biorący udział w badaniu jako główną korzyść udziału w programie wskazują zwiększenie wiedzy i kwalifikacji pracowników (ponad 80% wskazań). Ponad 14% pracodawców zaobserwowało poprawę efektywności pracy. Zdaniem 6% respondentów udział w działaniach finansowanych z KFS pozwolił firmie na wejście na nowe rynki i/lub zwiększenie konkurencyjności firmy.

3.2.2 Czechy

W Republice Czeskiej ogromną popularnością wśród pracodawców cieszy się program POVEZ. Zgodnie z danymi z 06.2017 roku w ramach programu zawarto umowy z 2,5 tysiącami pracodawców, ze wsparcia skorzystało 44 tysiące osób.

3.2.3 Niemcy

Na obszarze niemieckiego rynku pracy rozwój kadr w przedsiębiorstwach jest częścią całościowej koncepcji zarządzania kadrami, która ukierunkowana jest na trzy podstawowe cele i realizowana jest w czterech obszarach działań.

Tabela 6. Rozwój kadr w przedsiębiorstwach niemieckich - cele i obszary działań

CELE			
I. POZYSKANIE PRACOWNIKÓW		**II.** ZATRZYMANIE PRACOWNIKÓW	**III.** ROZWÓJ PRACOWNIKÓW
OBSZARY DZIAŁAŃ			
1. inwestowanie w następne pokolenia	**2.** promowanie mobilności pracowników krajowych i zagranicznych	**3.** usługi dla przedsiębiorstw	**4.** doskonalenie i podnoszenie umiejętności i kwalifikacji - inwestycje długofalowe
RAZEM DLA REGIONU – TWORZENIE SIECI WSPÓŁPRACY			
• współpraca pracodawców ze szkołami i uczelniami w regionie • ukierunkowanie oferty edukacyjnej na potrzeby rynku pracy / brakujące	• promowanie zatrudnienia wykwalifikowanych obcokrajowców • promowanie otwartości i przyjaznego nastawienia wobec cudzoziemców tzw. *Willkommenskultur*	• promowanie (danego) przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego miejsca pracy • CSR • przyjazne nastawienie i otwarta postawa względem rodzin	• oferta szkoleń, kursów i innych form doskonalenia zawodowego adekwatnie do potrzeb pracowników i zgodnie z potrzebami rynku pracy • integracja

grupy pracowników • partycypowanie w kształtowaniu polityki edukacyjnej	• marketing regionu, przygranicznego i transgranicznego rynku pracy	cudzoziemskich pracowników • zarządzanie zdrowiem pracowników (*Betriebliches Gesundheitzmana-gement*[88])	pracowników - obcokrajowców, migrantów i uchodźców • inkluzja osób z niepełnosprawnością
Tworzenie sieci współpracy promujących i ułatwiających pozyskanie wykwalifikowanych pracowników i specjalistów na transgranicznym rynku pracy			
na przykład: • sieci współpracy pracodawców na rzecz promowania transgranicznego rynku pracy i pozyskiwania / mobilności pracowników w regionie • sieci współpracy instytucji rynku pracy i partnerów społecznych na rzecz promowania transgranicznego rynku pracy i pozyskiwania / mobilności pracowników w regionie • sieci i grupy robocze na rzecz mobilności w obszarze współpracy pracodawcy – szkolnictwo zawodowe / szkolnictwo wyższe • sieci współpracy pracodawcy – instytucje zajmujące się integracją obcokrajowców			

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Gemeinsam Fachkräfte sichern*, materiały opublikowane przez Izbę Przemysłowo-Handlową w Chemnitz, stan 16.01.2017, https://www.chemnitz.ihk24.de/international, [dostęp 20.10.2017]

Przedsiębiorstwa niemieckie realizują politykę kadrową w zróżnicowany sposób. W przedsiębiorstwach o małej liczbie pracowników przyjmuje ona zazwyczaj formę indywidualnych rozmów z pracownikami - na ich podstawie opracowywane są indywidualne plany rozwoju, natomiast w większych przedsiębiorstwach przygotowywane są całościowe koncepcje rozwoju kwalifikacji zatrudnionych pracowników.

Nowi pracownicy pozyskiwani są przez wykorzystanie szeregu instrumentów, wśród których wymienić należy z pewnością (od najbardziej do najmniej skutecznych):

- oferowanie miejsc nauki zawodu w przedsiębiorstwie (w Niemczech realizowany jest dualny system kształcenia i nauki zawodu);
- polecanie pracownika przez osoby trzecie;
- oferowanie miejsc praktyki zawodowej w przedsiębiorstwie;
- usługi pośrednictwa agencji zatrudnienia i centrów zatrudnienia;
- zamieszczanie ogłoszeń o pracy na stronach internetowych i w mediach społecznościowych;
- usługi firm oferujących outsourcing pracowników;
- zamieszczanie ogłoszeń o pracy w prasie regionalnej i lokalnej;
- usługi firm doradczych i prywatnych agencji pośrednictwa pracy;
- pozyskiwanie pracowników z innych przedsiębiorstw.

[88] Szczegółowe informacje dotyczące koncepcji zarządzania zdrowiem i promowania zdrowego trybu życia są zamieszczone m.in. na stronach Izby Przemysłowo-Handlowej w Chemnitz: https://www.chemnitz.ihk24.de/servicemarken/branchen/Querschnittsthemen/Betriebliches-Gesundheitsmanagement, [dostęp 20.10.2017]

Obok wyżej wymienionych sposobów pracownicy poszukiwani są i pozyskiwani w ramach uczestnictwa przedstawicieli przedsiębiorstw w targach pracy, ogłoszeniach na uniwersytetach, w ramach uczestnictwa w „dniach otwartych drzwi”[89].

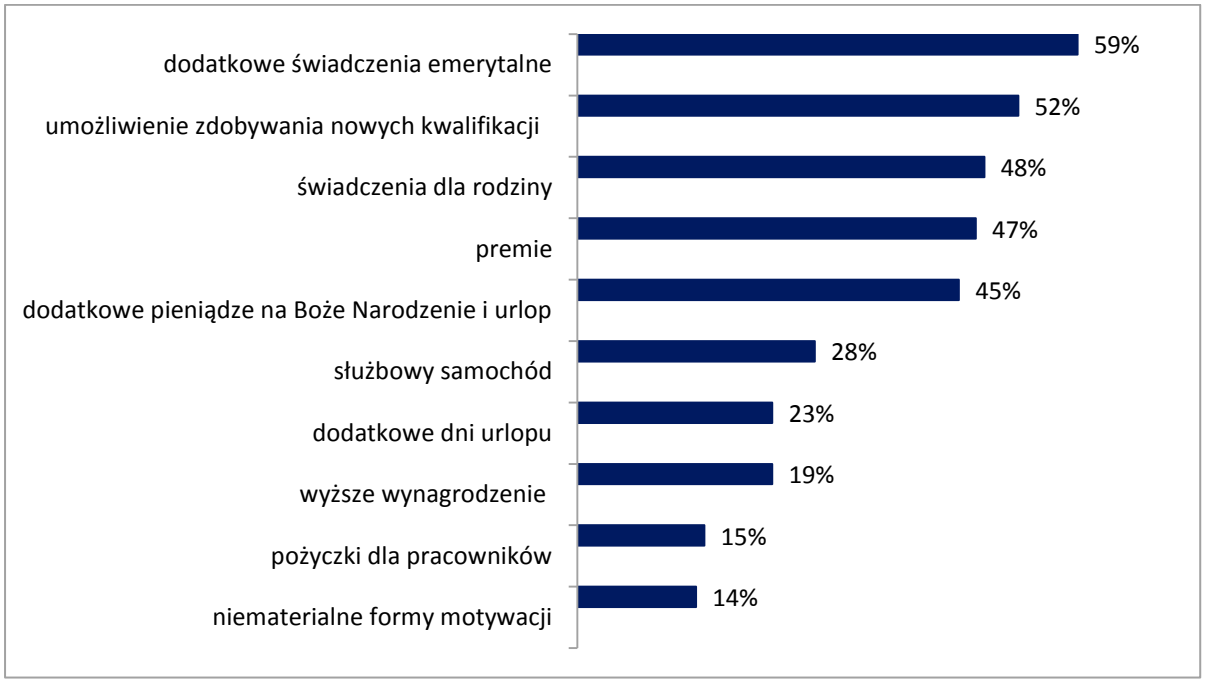
Na terenie transgranicznego rynku pracy realizowany jest *Program MobiProEU* (w ramach sieci EURES), który skierowany jest do młodzieży pomiędzy 18 a 27 rokiem życia, która jest zainteresowana trzyletnią nauką zawodu w Niemczech w systemie dualnym i posiada świadectwo ukończenia szkoły (z wyłączeniem młodzieży posiadającej wykształcenie wyższe - magister). Uczestnicy programu mają zapewnione następujące wsparcie:

- intensywny kurs języka niemieckiego w wymiarze około 500 godzin lekcyjnych;
- praktykę w zakładzie pracy w Niemczech w wymiarze do 6 tygodni połączoną z dalszą nauką języka niemieckiego;
- stypendium w wysokości 818 Euro miesięcznie;
- dofinansowanie kosztów podróży na praktykę (jednorazowo 200-300 Euro) oraz dwóch wyjazdów do domu w ciągu roku;
- dodatkowe wsparcie (130 Euro) dla rodziców przebywających na terenie Niemiec z dzieckiem;
- wsparcie opiekuna na terenie Niemiec;
- pomoc w znalezieniu mieszkania.

Ochotnicze Hufce Pracy prowadzą w ramach sieci EURES nabór do niemieckiego rządowego programu MobiPro EU na terenie czterech województw: dolnośląskiego, lubuskiego, wielkopolskiego i zachodniopomorskiego.

Zatrzymanie pracownika w przedsiębiorstwie możliwe jest przede wszystkim dzięki podniesieniu jego stopnia motywacji i satysfakcji w miejscu pracy. Obok warunków pracy gwarantowanych przepisami prawnymi i uregulowaniami, które obowiązują w Niemczech, istotną rolę odgrywają dodatkowe świadczenia oferowane przez pracodawców na przygranicznym rynku pracy. W Saksonii 87% pracodawców potwierdza[90], że stosuje różnego rodzaju dodatkowe „zachęty”, by zatrzymać pracowników (por. rys. 8).

[89] Por. *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft*..., op.cit., s. 30-31
[90] *Ibidem*



Rysunek 8. Przygraniczny rynek pracy / Saksonia - metody motywowania pracowników i zatrzymania ich w przedsiębiorstwie (n = 1247)

Źródło: Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015. Ergebnisse einer Umfrage der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, wydawca: Landesarbeitsgemeinschaft der Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, s. 33, http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=29987&publ_id=1065&ref_knoten_id=3085&ref_detail=publikation&ref_sprache=deu , [dostęp 28.09.2017]

W odniesieniu do pracowników zagranicznych możliwe jest także stosowanie sprawdzonych i znanych instrumentów wspierania rozwoju kadr i mobilności pracowników niemieckich:

- próbny okres zatrudnienia w nowym miejscu pracy (w tym samym przedsiębiorstwie); mogą to być tzw. dni rozpoznawcze (*Schnuppertage*) lub oddelegowanie na pewien okres czasu na inne stanowisko do innych obowiązków; po zakończeniu próbnego okresu zatrudnienia praktykowana jest rozmowa z przełożonym i ustalenie dalszego planu działania; w rozmowie może wziąć udział przedstawiciel związków zawodowych (na życzenie pracownika); przyczyny ewentualnej rezygnacji z mobilności / zmiany miejsca pracy lub zakresu obowiązków muszą być uzasadnione przez obydwie strony oraz udokumentowane;
- często stosowane jest dodatkowe kształcenie, dokwalifikowanie, przekwalifikowanie, podnoszenie kompetencji i umiejętności zawodowych (indywidualne doradztwo, opieka, profil, „pracownik na miarę" nowego miejsca pracy lub nowych obowiązków, na miarę planowanej mobilności zawodowej); działania edukacyjne i szkoleniowe są odpowiednio wcześnie planowane i omawiane z pracownikiem; koszty podnoszenia/zmiany kwalifikacji oraz dojazdu ponosi firma (jeśli nie ma możliwości ich sfinansowania z innych źródeł)[91];
- pracownicy, którzy zmieniają swoje miejsce zamieszkania otrzymują (przykładowe rozwiązanie stosowane przez pracodawcę / bank[92]):
    - rekompensatę kosztów przeprowadzki (regulacja ustawowa/ Bundesumzugskostengesetz),

[91] R. Rupp, *Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen*, Hans-Böckler-Stiftung, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2012, s. 91

[92] *Ibidem,* s. 91-95

- rekompensatę dwóch przejazdów pracownika i jego rodziny do nowego miejsca zamieszkania,
- w wypadku dwóch gospodarstw domowych: rekompensatę kosztów łącznie na okres maksymalnie 12 miesięcy (w ramach „możliwości podatkowych"),
- dopłatę do czynszu: pokrycie różnicy kosztów między dotychczasowym a przyszłym czynszem za porównywalne mieszkanie na okres maksymalnie 12 m-cy (maks. 515,- EUR / m-c lub zgodnie z dodatkowymi uzgodnieniami),
- premię mobilnościową (kwota ryczałtowa, wypłacana jednorazowo w wysokości 10 250,- EUR).

Zaleca się ponadto, by w odniesieniu do obcokrajowców przedsiębiorstwa niemieckie:

- w większym stopniu zadbały o integrację obcokrajowców w miejscu pracy;
- kształtowały w przedsiębiorstwach postawę otwartości na odmienność kulturową oraz kulturę akceptacji i zrozumienia (Willkomenskultur) wykraczającą poza formalne udogodnienia;
- umożliwiły naukę języka niemieckiego lub jego doskonalenie (brak znajomości języka lub jego niewystarczająca znajomość to najczęstsze przyczyny problemów występujących w miejscu pracy);
- wspierały cudzoziemców w procesie oficjalnego uznania już posiadanych kwalifikacji;
- umożliwiły dalszy rozwój zawodowy, nabywanie nowych kwalifikacji lub doskonalenie i uzupełnianie kwalifikacji już posiadanych np. w formie finansowania lub współfinansowania kursów, szkoleń oraz innych form zdobywania i poszerzania wiedzy, a także w formie oddelegowania pracowników na czas nauki[93].

4. Wnioski i rekomendacje

Swobodny przepływ osób jest jedną z czterech podstawowych swobód i stanowi fundamentalne prawo obywateli Unii Europejskiej. „Zasada ta jest kamieniem węgielnym integracji europejskiej, stanowi ogromne wzbogacenie wolności osobistych obywateli i społeczeństw. Dodatkowo, swoboda przepływu osób postrzegana jest jako jedno z tych praw, które obywatele UE cenią najbardziej. Obywatelstwo Unii przyznaje każdemu obywatelowi UE prawo do swobodnego przemieszczania się i pobytu na terytorium państw członkowskich, a zatem, każdy obywatel UE ma prawo (…) mieszkać, studiować, pracować, podejmować działalność gospodarczą w innym państwie członkowskim. Celem UE jest, by zasada swobody przepływu osób funkcjonowała na jej terytorium w sposób prosty i efektywny.[94]" Zgodnie z danymi Rady Unii Europejskiej z września 2017 roku 6,9 mln obywateli UE mieszka i pracuje w innym kraju UE a ponad 1,1 mln pracowników mieszka w jednym kraju UE, a pracuje w innym[95]. Mobilność siły roboczej, zarówno ta między zawodami, jak i wewnątrz krajów Unii Europejskiej i pomiędzy nimi, pozwala gospodarce europejskiej na bardziej skuteczne dostosowanie się do zmieniających się warunków globalnej, konkurencyjnej gospodarki. Wpływa ponadto pozytywnie na postęp gospodarczy i społeczny oraz jest jedną z możliwości stymulowania lokalnego rynku pracy oraz

[93] Por. *Ibidem*, s. 36-37
[94] Zob. *Współpraca w ramach UE. Swobodny przepływ osób: podstawowe prawa i obywatelstwo* UE, informacje zamieszczone na stronach Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, https://mswia.gov.pl/pl/wspolpraca-miedzynarod/wspolpraca-w-ramach-ue/13065,Swobodny-przeplyw-osob-prawa-podstawowe-i-obywatelstwo-UE.html, [dostęp 16.10.2017]
[95] Por. http://www.consilium.europa.eu/pl/policies/labour-mobility/, [dostęp 16.10.2017]

zwiększenia poziomu zatrudnienia tak, jak to ma miejsce na obszarze transgranicznego rynku pracy w trójkącie trzech krajów: Polski, Niemiec i Czech.

Analizy transgranicznych rynków pracy oraz mobilności pracowników prowadzone są często w oparciu o modele teoretyczne, które ułatwiają identyfikację słabych i mocnych stron, a także wskazanie potencjalnych szans i zagrożeń. Jednym z najbardziej znanych modeli jest tzw. model *migracji push-pull*[96], którego wykorzystanie ułatwia wskazanie czynników sprzyjających mobilności pracowników w kraju/miejscu pochodzenia (czynniki wypychające- *push factors*) oraz w kraju/miejscu przeznaczenia (czynniki przyciągające - *pull factors*). Czynniki stymulujące mobilność pracowniczą przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Transgraniczny rynek pracy - czynniki sprzyjające mobilności pracowników w kraju pochodzenia oraz w kraju przeznaczenia (wybór)

Czynniki sprzyjające mobilności w kraju/regionie pochodzenia *(push factors)*	Czynniki sprzyjające mobilności w kraju/regionie docelowym *(pull factors)*
• wysokie bezrobocie i brak możliwości znalezienia zatrudnienia	• wysokie szanse na znalezienie zatrudnienia (rosnący popyt na pracowników, kampania informacyjno-rekrutacyjna w kraju/regionie docelowym, łatwa dostępność informacji, działania marketingowe promujące kraj i region)
• niski poziom wynagrodzeń w kraju/regionie pochodzenia	• możliwość uzyskania wysokiego lub wyższego poziomu zarobków w kraju/regionie docelowym
• bliskość geograficzna oraz tradycyjna bliskość/kontakty	• łączenie się rodzin (chęć życia z członkami rodziny mieszkającymi już w kraju/regionie docelowym)
• brak szans na awans społeczny	• dobre lub lepsze szanse na awans społeczny
• niekorzystne warunki życia (np. brak możliwości zdobycia wykształcenia, zła opieka medyczna, zła infrastruktura, złe lub częściowo złe środowisko naturalne)	• lepsze warunki życia w kraju/regionie docelowym
• globalizacja -gotowość do mobilności zawodowej	• globalizacja - mobilność zawodowa jest oczekiwana
	• pozytywne nastawienie i otwarta postawa wobec cudzoziemców, dobre oferty

[96] *Model migracji push-pull* i jego teoretyczne podstawy zostały sformułowane przez Everetta Lee w drugiej połowie XX wieku i postrzegane są jako jedna z przełomowych i najbardziej wpływowych koncepcji teoretycznych, wyjaśniających czynniki wpływające na podjęcie decyzji o migracji. Model i teoria zostały szczegółowo omówione np. w J. Cabańska, *Uwarunkowania migracji ludności na jednolitym rynku europejskim na przykładzie nowych państw członkowskich Unii Europejskiej*, s. 36-40, http://www.wbc.poznan.pl/Content/359874/Cabanska_Judyta-rozprawa_doktorska.pdf, [dostęp 16.10.2017]

	pracy, możliwości integracji w kraju/regionie docelowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Bergfeld, R. Nadler, *Studie zum Thema Mobilität und Arbeitsmarktverflechtungen in der EURES TriRegio: Abschlussbericht*, Leibniz-Institut für Länderkunde e.V., Leipzig, 2015, s. 73-74, http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/44367, [dostęp 20.10.2017] oraz J. Cabańska, *Uwarunkowania migracji ludności na jednolitym rynku europejskim na przykładzie nowych państw członkowskich Unii Europejskiej*, s. 36-40, http://www.wbc.poznan.pl/Content/359874/Cabanska_Judyta-rozprawa_doktorska.pdf, [dostęp 16.10.2017]

Wśród barier mobilności pracowniczej na transgranicznym rynku pracy wymienia się[97]:

- problemy z uznaniem kwalifikacji posiadanych przez cudzoziemców:
  - brak odpowiednich przepisów prawnych i regulacji, brak informacji lub trudności w dostępie do informacji,
  - brak doradców zawodowych dla pracowników zainteresowanych podjęciem pracy za granicą,
  - po znalezieniu miejsca pracy przez cudzoziemca - brak wsparcia ze strony pracodawcy;
- brak znajomości języka oraz możliwości jego nauki - brak oferty odpowiednich intensywnych kursów językowych przygotowujących do wykonywania zadań zawodowych i poruszania się na zagranicznym rynku pracy; przeważają kursy języka ogólnego, a nie zawodowego; brak kursów skrojonych „na miarę" tzn. dla danej branży i stanowiska pracy;
- brak możliwości połączenia oferty pracy z odpowiednimi kwalifikacjami pracownika- niedopasowanie popytu i podaży;
- różnice kulturowe - brak kompetencji interkulturowej;
- specyficzne uprzedzenia i stereotypy;
- topografia oraz brak połączeń komunikacyjnych, zwłaszcza dla pracowników terenów przygranicznych, którzy mogliby dojeżdżać do pracy - brak sieci transportu transgranicznego;
- dla przedsiębiorstw:
  - brak dostatecznej wiedzy o transgranicznym rynku pracy oraz uwarunkowaniach rynku pracy w kraju sąsiadującym,
  - niemożność znalezienia pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami,
  - większe nakłady na opiekę nad pracownikiem - obcokrajowcem,
  - dłuższy czas wdrożenia pracownika - obcokrajowca w zadania,
- nieelastyczność systemów edukacyjnych;
- niedostateczne wsparcie rozwoju zintegrowanego transgranicznego rynku pracy na szczeblu politycznym;
- niedostatecznie rozwinięta kooperacja transgraniczna w obszarze mobilności pracowników na rynku pracy.

Biorąc pod uwagę czynniki stymulujące mobilność pracowników, bariery utrudniające swobodny przepływ pracowników na transgranicznym rynku pracy oraz w oparciu o analizy przeprowadzone dla potrzeb niniejszego opracowania, a także przykłady dobrych praktyk, działań i strategii realizowanych w Polsce, Niemczech i Czechach, możliwe jest

[97] Por. A. Bergfeld, R. Nadler, *Studie zum Thema..., op. cit.,* s. 79-84 oraz *Usługi informacyjne dla pracowników transgranicznych w europejskich regionach transgranicznych. Raport ogólny*, Stowarzyszenie Europejskich Regionów Granicznych, Gronau 2012, s. 9-17, http://www.aebr.eu/files/publications/121030_Raport_koncowy_PL_clean.pdf, [dostęp 20.10.2017]

sformułowanie rekomendacji i zaleceń w kilku obszarach. Ze względu na cel i głównych adresatów niniejszej ekspertyzy, którymi są pracodawcy, związki pracodawców oraz instytucje rynku pracy, w rekomendacjach zaznaczono także wymienione grupy adresatów.

Tabela 8. Transgraniczny rynek pracy - zalecenia i rekomendacje z podziałem na poszczególne obszary i grupy docelowe

Obszar	Zalecenia i rekomendacje
uregulowania prawne i programy krajowe	• zwrócenie uwagi regionalnych i lokalnych władz na problematykę i potrzeby transgranicznego rynku pracy oraz zalety współpracy w tym obszarze; • przygotowanie i podpisanie umowy ramowej o transgranicznej współpracy instytucji rynku pracy oraz współpracy partnerów społecznych; • przygotowanie i podpisanie umowy ramowej o transgranicznej nauce zawodu i możliwości wzajemnego uznawaniu efektów kształcenia; • stworzenie ram prawnych umożliwiających w rejonie transgranicznym realizację zagranicznych staży i praktyk; • stworzenie ram prawnych pozwalających na stabilizację zagranicznych staży i praktyk; • stworzenie ram prawnych i systemów umożliwiających wdrożenie systemu zachęt dla pracowników obcokrajowców np. możliwości uzyskania rekompensaty kosztów dojazdu/ przeprowadzki do kraju sąsiadującego, sfinansowania kursów językowych, kosztów uczenia się zawodu i podnoszenia lub aktualizowania posiadanych kwalifikacji; • stworzenie uregulowań prawnych umożliwiających stworzenie sieci transportu transgranicznego; • przygotowanie programów umożliwiających sfinansowanie, opracowanie i wdrożenie kampanii informacyjnej promującej transgraniczny rynek pracy
polityka informacyjna	• przeprowadzenie w mediach kampanii informacyjnej promującej kulturę krajów sąsiadujących oraz transgraniczny rynek pracy; • zwiększenie stopnia dostępności informacji dotyczących transgranicznego rynku pracy dla pracodawców chcących zatrudnić zagranicznych pracowników oraz potencjalnych pracowników: – informacje powinny być rozpowszechniane w języku polskim, czeskim i niemieckim; – informacje powinny być udostępniane na portalach internetowych oraz w formie tradycyjnej; – portale i strony internetowe prowadzone w obszarze transgranicznego rynku pracy, których celem jest promowanie mobilności pracowników powinny być ze sobą powiązane w taki sposób, by zainteresowane osoby mogły się swobodnie między nimi przemieszczać, przechodząc od portalu do portalu i uzyskiwać informacje wybierając dowolny kraj i język

	(Polska, Niemcy, Czechy; język polski, niemiecki lub czeski); w chwili obecnej większość informacji można uzyskać tylko w obrębie jednego kraju – strony przekierowują użytkownika na ogół na strony krajowe; • inicjowanie i prowadzenie działań na rzecz wzajemnego rozumienia uwarunkowań przygranicznych rynków pracy; • stworzenie sieci współpracy wszystkich podmiotów zainteresowanych działaniami na transgranicznym rynku pracy tak, by możliwa była wymiana informacji i doświadczeń; • promowanie postawy otwartości i poszanowania odmienności kulturowej
działania instytucji rynku pracy	• stałe monitorowanie transgranicznego rynku pracy i zapotrzebowania na pracowników - obcokrajowców; zagwarantowanie łatwego dostępu do wyników prowadzonych analiz wszystkim zainteresowanym stronom (także w języku/językach obcych); • przygotowywanie i udostępnianie prognoz odnośnie rozwoju transgranicznego rynku pracy (także w języku/językach obcych); • inicjowanie wymiany doświadczeń w obrębie transgranicznego rynku pracy np. w ramach międzynarodowych spotkań, konferencji, seminariów, warsztatów dla instytucji i partnerów rynku pracy; • propagowanie wiedzy o transgranicznym rynku pracy oraz uwarunkowaniach rynku pracy w kraju sąsiadującym; • inicjowanie i prowadzenie działań na rzecz wzajemnego rozumienia struktur, form organizacyjnych oraz uwarunkowań przygranicznych rynków pracy; • powołanie do życia zespołów roboczych i grup do zadań specjalnych w celu poszukiwania i proponowania rozwiązań istniejących problemów i inicjowania nowych działań na rzecz transgranicznego rynku pracy; • przygotowanie i udostępnienie informacji dotyczących formalności na transgranicznym rynku pracy np. w formie przewodnika „krok po kroku” i udostępnienie go w trzech językach (polskim, niemieckim, czeskim); • prowadzenie łatwo dostępnego doradztwa na rzecz pracodawców chcących zatrudnić cudzoziemców np. w formie linii telefonicznej; • prowadzenie łatwo dostępnego doradztwa na rzecz cudzoziemców chcących podjąć pracę w obszarze transgranicznym; • zoptymalizowanie godzin pracy tak, by ułatwić pracodawcom i innym zainteresowanym osobom dostęp do usług instytucji poza standardowymi godzinami pracy; • zacieśnienie współpracy z adekwatnymi instytucjami rynku pracy w trójkącie trzech krajów Polska-Niemcy-Czechy; • tworzenie sieci powiązań i współpracy w trójkącie trzech krajów Polska-Niemcy-Czechy;

	• promowanie postawy otwartości i poszanowania odmienności kulturowej
działania partnerów społecznych, w tym związków pracodawców	• identyfikacja zapotrzebowania na pracowników w obszarze transgranicznego rynku pracy; • umożliwienie przedsiębiorcom wizyt w instytucjach po drugiej stronie granicy w celu wymiany doświadczeń w obszarze promocji zatrudnienia cudzoziemców oraz uzyskania wglądu w edukację/kształcenie (np. dualny system kształcenia w Niemczech) oraz zniwelowania istniejących uprzedzeń; • inicjowanie wymiany doświadczeń w obrębie transgranicznego rynku pracy np. w ramach międzynarodowych spotkań, konferencji, seminariów, warsztatów dla społecznych partnerów rynku pracy; • zacieśnienie współpracy ze związkami pracodawców nie tylko na szczeblu centralnym, ale także między związkami branżowymi, izbami gospodarczymi, przemysłowo-handlowymi oraz rzemieślniczymi - tworzenie sieci powiązań i współpracy w trójkącie trzech krajów Polska - Niemcy-Czechy; • powołanie do życia zespołów roboczych i grup do zadań specjalnych w celu poszukiwania i proponowania rozwiązań istniejących problemów i inicjowania nowych działań na rzecz transgranicznego rynku pracy; • propagowanie wiedzy o transgranicznym rynku pracy oraz uwarunkowaniach rynku pracy w kraju sąsiadującym; • stworzenie możliwości odbywania zagranicznych praktyk i staży w rejonie transgranicznym; • inicjowanie i prowadzenie działań na rzecz wzajemnego rozumienia struktur, form organizacyjnych oraz uwarunkowań przygranicznych rynków pracy; • prowadzenie doradztwa na rzecz pracodawców i pracobiorców zainteresowanych transgranicznym rynkiem pracy; • promowanie postawy otwartości i poszanowania odmienności kulturowej
działania pracodawców w przedsiębiorcach - polityka rozwoju kadr	• wprowadzenie tzw. dnia otwartych drzwi dla potencjalnych pracowników-obcokrajowców; • wdrożenie lub zintensyfikowanie działań na rzecz integracji cudzoziemców w miejscu pracy i objęcie tymi działaniami również rodzin pracowników-obcokrajowców; • prowadzenie indywidualnego doradztwa i mentoringu dla pracowników-obcokrajowców; • stworzenie możliwości nauki lub doskonalenia stopnia znajomości języka dla celów zawodowych; • stworzenie możliwości doskonalenia zawodowego; umożliwienie dalszego rozwoju zawodowego, nabywania nowych kwalifikacji lub doskonalenia i uzupełniania kwalifikacji już posiadanych; • udzielenie wsparcia w załatwianiu formalności związanych z pobytem lub osiedleniem się za granicą;

	• pomoc w znalezieniu mieszkania; • rozważenie możliwości wprowadzenia premii mobilnościowej; • promowanie postawy otwartości i poszanowania odmienności kulturowej wśród pracowników
polityka edukacyjna	• poprawa stopnia zgodności oferowanych programów i efektów kształcenia z wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami niezbędnymi na transgranicznym rynku pracy; • współpraca z pracodawcami w celu uwzględnienia ich potrzeb w ofercie edukacyjnej oraz w programach nauczania; • wymiana doświadczeń w obszarze edukacji i szkolnictwa wyższego odnośnie transgranicznego rynku edukacyjnego – wizyty studyjne, dyskusje panelowe, staże; • propagowanie wiedzy o transgranicznym rynku pracy oraz uwarunkowaniach rynku pracy w kraju sąsiadującym; • inicjowanie transgranicznych działań edukacyjnych i szkoleniowych poszerzających horyzonty i przyczyniających się do rozwoju transgranicznego rynku pracy; • opracowanie i wdrożenie oferty intensywnych kursów językowych przygotowujących do wykonywania zawodu i poruszania się na transgranicznym rynku pracy; rezygnacja z kursów języka ogólnego na rzecz kursów skrojonych „na miarę” tzn. dla danej branży; • nawiązanie i promowanie bilateralnych kontaktów ze szkołami zawodowymi i centrami kształcenia ustawicznego; • prowadzenie doradztwa edukacyjnego na rzecz osób chcących kontynuować swoją ścieżkę edukacyjną w kraju sąsiadującym; • przygotowanie kursu doskonalenia zawodowego umożliwiającego zdobycie dodatkowego dyplomu zawodowego w kraju sąsiadującym; • promowanie postawy otwartości i poszanowania odmienności kulturowej.

Bibliografia

1. Bergfeld A., Nadler R., *Studie zum Thema Mobilität und Arbeitsmarktverflechtungen in der EURES TriRegio: Abschlussbericht*, Leibniz-Institut für Länderkunde e.V., Leipzig, 2015, http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/44367, [dostęp 20.10.2017]
2. Bittorf M., *Tschechischer Arbeitsmarkt setzt Maßstäb*e, KfW Resaerch Volkswirtschaft Kompakt, Nr 147/2017, https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Volkswirtschaft-Kompakt/One-Pager-2017/VK-Nr.-147-September-2017-Arbeitsmarkt-Tschechien.pdf , [dostęp 06.10.2017]
3. Cabańska J., *Uwarunkowania migracji ludności na jednolitym rynku europejskim na przykładzie nowych państw członkowskich Unii Europejskiej*, http://www.wbc.poznan.pl/Content/359874/Cabanska_Judyta-rozprawa_doktorska.pdf, [dostęp 16.10.2017]
4. *Chancen erkennen. Vorteile nutzen. Der Arbeitgeber-Service auf einen Blick*, Federalna Agencja Zatrudnienia, Paderborn 2015, https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdm5/~edisp/l6019022dstbai392223.pdf, [dostęp 03.10.2017]
5. *Dolnośląski Regionalny Plan Działań na rzecz zatrudnienia na rok 2017*, Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy, luty 2017, http://www.bip.dwup.pl/zalaczniki/393/170517_DRPDZ__17-05-2017_13-04-53.pdf, [dostęp 10.10.2017]
6. *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015. Ergebnisse einer Umfrage der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern*, wydawca: Landesarbeitsgemeinschaft der Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=29987&publ_id=1065&ref_knoten_id=3085&ref_detail=publikation&ref_sprache=deu , [dostęp 28.09.2017]
7. *Flyer Arbeits- und Ausbildungsmarkt auf einen Blick - Deutschland und Länder (Monatszahlen)*, Federalna Agencja Zatrudnienia (Bundesagentur für Arbeit), https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_488334/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=946644&year_month=aktuell&year_month.GROUP=1&search=Suchen, [dostęp 28.09.2017]
8. *Gemeinsam Fachkräfte sichern*, materiały opublikowane przez Izbę Przemysłowo-Handlową w Chemnitz, stan 16.01.2017, https://www.chemnitz.ihk24.de/international, [dostęp 20.10.2017]
9. *Handlungskonzept der regionalen Fachkräfteallianz des Landkreises Görlitz*, kwiecień 2016, http://www.kreis-goerlitz.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?item_id=866914&waid=395, [dostęp 27.09.2017]
10. *Neuer Höchststand: 1,1 Millionen offene Stellen im zweiten Quartal 2017*, informacja prasowa Instytutu Badania Rynku Pracy i Zatrudnienia (Institut für Arbeitsmarkt- und

Berufsforschung / IAB) z dnia 08.08.2017, http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/os1702.aspx, [dostęp 28.09.2017]

11. *Ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie dolnośląskim. Informacja sygnalna za I półrocze 2017 roku*, Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy, wrzesień 2017, http://www.dwup.pl/asset/images/files/2017/Statystyki/170925_informacja_sygnalna_za_1p_2017.pdf , [dostęp 10.10.2017]
12. Rupp R., *Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen*, Hans-Böckler-Stiftung, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2012
13. Staudacher A., *Tschechien: Arbeitskräfte verzweifelt gesucht*, Kurier.at, https://kurier.at/wirtschaft/tschechien-arbeitskraefte-verzweifelt-gesucht/285.131.998, [dostęp 06.10.2017]
14. *Usługi informacyjne dla pracowników transgranicznych w europejskich regionach transgranicznych. Raport ogólny*, Stowarzyszenie Europejskich Regionów Granicznych, Gronau 2012, http://www.aebr.eu/files/publications/121030_Raport_koncowy_PL_clean.pdf, [dostęp 20.10.2017]
15. *Verordnung über die Beschäftigung von Ausländerinnen und Ausländern***,** https://www.gesetze-im-internet.de/beschv_2013/BJNR149910013.html**,** [dostęp 12.10.2017]
16. *Współpraca w ramach UE. Swobodny przepływ osób: podstawowe prawa i obywatelstwo* UE, informacje zamieszczone na stronach Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, https://mswia.gov.pl/pl/wspolpraca-miedzynarod/wspolpraca-w-ramach-ue/13065,Swobodny-przeplyw-osob-prawa-podstawowe-i-obywatelstwo-UE.html, [dostęp 16.10.2017 r.]

Spis tabel

Tabela 1. Pojęcia stosowane w raporcie i ich definicje 6
Tabela 2. Dolny Śląsk - zawody deficytowe, informacja sygnalna I półrocze 2017 roku (wybór) 9
Tabela 3. Saksonia - branże i sektory o największym niedoborze pracowników 16
Tabela 4. *Federalna Agencja Zatrudnienia* - działania na rzecz mobilności 18
Tabela 5. Wykaz najbardziej pożądanych zawodów wg EURES 38
Tabela 6. Rozwój kadr w przedsiębiorstwach niemieckich - cele i obszary działań 45
Tabela 7. Transgraniczny rynek pracy - czynniki sprzyjające mobilności pracowników w kraju pochodzenia oraz w kraju przeznaczenia (wybór) 50
Tabela 8. Transgraniczny rynek pracy - zalecenia i rekomendacje z podziałem na poszczególne obszary i grupy docelowe 52

Spis rysunków

Rysunek 1. Polska -instytucje rynku pracy i ich zadania (wybór) 10
Rysunek 2. Stopa bezrobocia (%) w poszczególnych krajach Unii Europejskiej, sierpień 2017 13
Rysunek 3. Struktura instytucji rynku pracy w Republice Czeskiej 14
Rysunek 4. Saksonia - grupy pracowników i kwalifikacje najczęściej poszukiwane przez przedsiębiorstwa 17
Rysunek 5. Działania na rzecz mobilności pracowników na transgranicznym rynku pracy w Niemczech - współpraca instytucji rynku pracy i partnerów społecznych 23
Rysunek 6. Zakres geograficzny EURES TriRegio 36
Rysunek 7. Zasięg geograficzny EURES - T Beskydy 37
Rysunek 8. Przygraniczny rynek pracy / Saksonia - metody motywowania pracowników i zatrzymania ich w przedsiębiorstwie (n = 1247) 48

Přeshraniční trh práce – dnes a zítra.

Analýza a přehled řešení zvyšujících zaměstnanost a pracovní mobilitu v Polsku, Čechách a v Německu

Obsah

1 Úvod ... 61

2 Řešení zvyšující zaměstnanost prostřednictvím propagování a zavádění nástrojů napomáhajících zaměstnanecké mobilitě - Polsko, Česko, Německo ... 62

2.1 Role institucí trhu práce a sociálních partnerů a vzájemné vztahy mezi nimi ... 64

2.1.1 Specifické podmínky polského trhu práce ... 64

2.1.1.1 Instituce trhu práce ... 65

2.1.1.2 Sociální partněri ... 67

2.1.2 Specifické podmínky českého trhu práce ... 69

2.1.2.1 Instituce trhu práce ... 70

2.1.2.2 Sociální partněri ... 71

2.1.3 Specifické podmínky německého trhu práce ... 71

2.1.3.1 Instituce trhu práce ... 73

2.1.3.2 Sociální partněri ... 78

2.2 Regulace týkající se mobilnosti pracovníků a přeshraničních trhů práce ... 82

2.3 Právní regulace v Polsku, Česku a Německu ... 83

2.3.1 Základní informace ... 83

2.3.2 Srovnání podmínek zaměstnání v Polsku, Česku a Německu ... 84

2.3.3 Sociální zabezpečení ... 90

2.4 Síť EURES a aktivity v rámci přeshraničního trhu práce ... 92

2.5 Získání pracovníka ze zahraničí - doporučení pro zaměstnavatele ... 94

3 Instrumenty rozvoje lidských zdrojů v podnicích ve světle systémových řešení a praxe - Polsko, Česko, Německo ... 95

3.1 Právní řešení stimulující rozvoj lidských zdrojů v podnicích ... 96

3.1.1 Polsko ... 96

3.1.2 Česko ... 97

3.1.3 Německo ... 98

3.2 Rozvoj lidských zdrojů v podnicích - příklady dobré praxe ... 100

3.2.1 Polsko ... 100

3.2.2 Česko ... 101

3.2.3 Německo ... 101

4 Závěry a doporučení ... 104

Bibliografie ... 111

Seznam tabulek ... 113

Seznam obrázků ... 113

1. Úvod

Tato expertíza byla zpracována na objednávku svazu Dolnoslezští zaměstnavatelé (Dolnośląscy Pracodawcy) v rámci realizace projektu *EURES TriRegio* spolufinancovaného z programu Evropské unie Pro zaměstnanost a sociální inovace (EaSI) 2014 - 2020. Tento projekt je realizován v rámci partnerství představitelů služeb v oblasti zaměstnanosti, odborových svazů a zaměstnaneckých organizací z Polska (Dolnoslezské vojvodství: regiony Jelení Hora a Valbřich), Německa (spolková země Sasko, oblast správního obvodu Drážďany, která zahrnuje město Drážďany na právech okresu a okresy Budyšín, Míšeň, Zhořelec, Saské Švýcarsko – Východní Krušnohoří, oblast správního obvodu Saská Kamenice s městem Saská Kamenice na právech okresu a s cvikovským, krušnohorským a vogtlandským okresem a okresem Střední Sasko), a Čech (kraje Karlovy Vary, Ústí n. L. a Liberec). Úkolem vzniklého partnerství je utváření příhraničního regionu prostřednictvím podporování rozvoje společného trhu práce, především pak realizace činností ve prospěch integrace trhů práce a vzdělávání v trojúhelníku třech zemí: Polska, Česka a Německa.

Hlavním cílem expertízy je představení aktuálních a účinných řešení v oblasti promování zaměstnanosti, vytváření pracovních míst a pracovní mobility na přeshraničním trhu práce v trojúhelníků třech zemí: Polska, Německa a Česka. Hlavní cíl byl realizován prostřednictvím dílčích cílů:

1. Analýza klíčových rolí institucí trhu práce a sociálních partnerů a také vzájemných vztahů a spolupráce mezi nimi v Polsku, Česku a Německu.
2. Analýza regulací, které se týkají mobility pracovníků a přeshraničních trhů práce v Polsku, Česku a Německu.
3. Analýza činností realizovaných v rámci sítě EURES, se zvláštním zohledněním přeshraničního EURES.
4. Analýza nástrojů rozvíjení lidských zdrojů v podnicích v Polsku, Česku a Německu s cílem je vzájemně porovnat.
5. Identifikace silných stránek řešení, která jsou používána na přeshraničním trhu práce v trojúhelníku zemí: Polsko, Česko a Německo, tak, aby bylo možné formulovat návrhy a doporučení, která umožní zvýšit zaměstnanost a pracovní mobilitu v uvedeném regionu.

Expertíza je určena pro zaměstnavatele, odborové svazy a instituce na trhu práce, a také všem subjektům, které jsou činné na přeshraničním trhu práce nebo pracují v jeho prospěch.

Výzkum byl proveden metodou desk research v říjnu roku 2017. Analyzovány byly dokumenty a zprávy zveřejňované na stránkách institucí Evropské unie a jednotlivých zemí, informace a zprávy o klíčových institucích na trhu práce a o společenských partnerech, činnostech a projektech probíhajících v jednotlivých zemích, jejichž cílem je, nebo bylo zlepšení spolupráce v oblasti přeshraničního trhu práce, zaměstnanosti a zaměstnanecké mobility, materiály a zprávy týkající se polského, českého a německého trhu a nabídky pracovních míst pro cizince, které se tam vyskytují, regulace týkající se mobility pracovníků, činnosti sítě EURES a nástrojů rozvoje lidských zdrojů v podnicích, poradenské služby se zvláštním zohledněním cizinců, výsledky aktivit realizovaných institucemi trhu práce a sociálními partnery ve prospěch cizinců, jejich zaměstnání a mobility, raporty a analýzy týkající se tématu této expertízy, on-line dostupné analýzy a vědecké práce věnované dané problematice, expertízy, materiály z konferencí a z tisku, statistická data, rozhovory, zprávy a jiné materiály zveřejněné na internetových stránkách.

Výsledkem zprávy je katalog návrhů a doporučení, které mohou nejen zintenzivnit mobilitu pracovníků na přeshraničním trhu práce a přispět ke zvýšení počtu zaměstnaných cizinců, ale

mohou i usnadnit zaměstnavatelům, sdružením zaměstnavatelů, institucím trhu práce, sociálním partnerům a všem subjektům, které působí na přeshraničním trhu práce, realizaci efektivní zaměstnanecké politiky, a podporovat rozvoj společného trhu práce, především pak realizovat aktivity ve prospěch integrace trhů práce a vzdělání v trojúhelníku zemí: Polsko, Česko a Německo.

Pojmy používané v tomto dokumentu a jejich význam jsou obsahem následující tabulky.

Tabulka 1. Pojmy používané v expertíze a jejich definice

Termín	Definice
Přeshraniční pracovník	označením přeshraniční pracovník je nazývána osoba, která pracuje na svůj vlastní účet nebo je zaměstnána v jiném členském státu, než ve kterém bydlí, a vrací se do země bydliště každý den nebo alespoň jednou týdně; přeshraniční pracovník je zahrnut pod zdravotní pojištění v zemi, ve které aktuálně pracuje; je nutné mít na paměti, že takové osobě náleží plný rozsah poskytování zdravotnických služeb v zemi, kde pracuje, jakož i v zemi bydliště; vyplývá to z předpisů Evropské unie, přeshraniční pracovník – kromě práva na pojištění v zemi, kde pracuje – má také právo na rodinné dávky, kromě toho bude dostávat oddělený důchod z každého státu, ve kterém spadal pod sociální pojištění po dobu minimálně jednoho roku[1]
Sociální partneři	to jsou organizace zaměstnavatelů a odborové organizace reprezentativní v chápání polského zákona ze dne 24. července 2015, O radě společenského dialogu (Signatura: Dz.U.2015.1240), profesní samosprávy, hospodářské komory, nevládní organizace a vědecké subjekty v chápání čl. 2 bod 9 polského zákona ze dne 30.dubna 2010, O pravidlech financování vědy (Signatura Dz.U.2010.96.615). Sociálně-ekonomičtí partneři jsou stranou v dialogu s vládní stranou[2].

Zdroj: [1] http://www.gazetapodatnika.pl/artykuly/kim_jest_pracownik_transgraniczny-a_15957.htm, [přístup 20.10.2017]
[2] https://www.power.cpe.gov.pl/strony/partnerzy-spoleczno-gospodarczy, [přístup 20.10.2017]

2. Řešení zvyšující zaměstnanost prostřednictvím propagování a zavádění nástrojů napomáhajících zaměstnanecké mobilitě – Polsko, Česko, Německo

Členské státy Evropské unie si jsou vědomy nezbytnosti propagování pracovní mobility zaměstnanců. V roce 1997 byla schválena Evropská strategie zaměstnanosti (ESZ) a v souladu s jejími ustanoveními se členské státy EU zavázaly stanovit řadu společných cílů

v rozsahu politiky zaměstnanosti. K hlavním úkolům ESZ je nutné zařadit vytváření lepších a početnějších pracovních míst v celé EU. Tento dokument je aktuálně součástí strategie týkající se hospodářského růstu „Evropa 2020", a její zavádění probíhá v rámci evropského semestru - každoročního procesu úzké koordinace politiky členských států při spoluúčasti evropských institucí[98].

Zavádění Evropské strategie zaměstnanosti - s pomocí Výboru zaměstnanosti - zahrnuje čtyři etapy evropského semestru:

1. Pokyny týkající se zaměstnanosti - společné priority a cíle zaměstnanecké politiky jsou navrhovány Komisí, schvalovány vládami států a následně přijímány Radou EU.
2. Společná příprava zpráv o zaměstnanosti - na základě:
   a) hodnocení stavu zaměstnanosti v Evropě,
   b) shrnutí pokroků při zavádění pokynů, které se týkají zaměstnanosti,
   c) hodnocení tabulky výsledků, která obsahuje ukazatele zaměstnanosti a společenské ukazatele. Zprávy jsou zveřejňovány Komisí a následně přijímány Radou Evropské unie.
3. Státní programy reforem - jsou předkládány vládami států a analyzovány Komisí s ohledem na jejich shodu se strategií „Evropa 2020".
4. Na základě hodnocení, které je představeno ve státních programech reforem, komise zveřejňuje řadu státních výročních zpráv, ve kterých je analyzována hospodářská politika členských států, a následně vydává doporučení pro jednotlivé členské země.

Evropská strategie zaměstnanosti společně s pokyny, které se týkají zaměstnanosti, a s podpůrnými programy (např. Evropský program pro zaměstnanost a sociální inovace, EaSI) mají přispět k vytváření nových pracovních míst, k hospodářskému růstu, mobilitě pracovníků a k sociálnímu pokroku.

Program Evropské unie pro zaměstnanost a sociální inovace (EaSI) 2014 - 2020, přijatý Parlamentem a Radou v roce 2013, spojuje tři existující programy:

- PROGRESS (program společenství pro zaměstnanost a sociální solidaritu), který předvídá generování analytických znalostí a podporu výměny informací a vzájemného vzdělávání;
- EURES (Evropské služby zaměstnanosti), který tvoří síť spolupráce ve prospěch profesní mobility, poskytuje informace, doporučení a poskytuje služby v oblasti náboru pracovníků / zprostředkování práce v celé EU;
- Mikrofinancování a sociální podnikání - program zahrnující přístup k mikrofinancování pro fyzické osoby a mikro podniky, vytváření schopnosti subjektů poskytovat mikro úvěry, a také podpora sociálních podniků, tzn. podniků, jejichž hlavní cíl má sociální charakter.

Evropská unie důsledně realizuje politiku, která si klade za cíl zvyšovat poctivou profesní mobilitu a koná aktivity, jejichž cílem je odstraňovat bariéry v této oblasti. Realizované aktivity se týkají pomoci v oblasti navazování kontaktů mezi osobami hledajícími práci a zaměstnavateli a v boji s prací na černo a s nepoctivým vykořisťováním pracovníků.

Rozsah politiky Evropské unie v této oblasti zahrnuje:

[98] http://www.consilium.europa.eu/pl/policies/labour-mobility/, [přístup 16.10.2017]

1. Reformu evropských sítí veřejných služeb v oblasti zaměstnanosti (EURES) – zvýšení počtu nabídek práce, které jsou umisťovány na portálu EURES, zjednodušování odpovídajících pracovních nabídek, zlepšení pomoci při hledání práce a při náborech v Evropě, co nejrychlejší propojování zaměstnavatelů a osob hledajících práci. EURES má rovněž dodávat konkrétní informace a služby přeshraničním zaměstnavatelům a pracovníkům v evropských příhraničních regionech. Speciální podpůrné struktury mají za cíl usnadnění poskytování služeb přeshraničním pracovníkům.
2. Evropskou platformu proti neregistrované práci na černo – platforma byla spuštěna v květnu roku 2016 a sdružuje Komisi a státní orgány, které jsou odpovědné za boj s neregistrovanou prací na černo, umožňuje vzájemnou výměnu informací a ověřených řešení. Dalším krokem je propagování školení pro pracovníky z různých zemí a společné přeshraniční inspekční kontroly.
3. Lepší vymáhání předpisů EU, které se týkají delegování pracovníků – nařízení přijato v květnu 2014 se týká vymáhání práva v oblasti delegování pracovníků a má za cíl rozšiřovat práva delegovaných pracovníků, usnadnit přeshraniční poskytování služeb a předcházet sociálnímu dumpingu. Má také zlepšit situaci v oblasti používání platných předpisů.

2.1 Role institucí trhu práce a sociálních partnerů a vzájemné vztahy mezi nimi

Mobilita pracovníků v oblasti přeshraničního trhu práce je stimulována institucemi trhu práce a sociálními partnery. Efektivita realizovaných aktivit je závislá na dobré spolupráci mezi jednotlivými subjekty, dobré výměně informací a na správném informování zaměstnavatelů o dostupných možnostech a přijímaných iniciativách, a také o rozsahu získávání pomoci a podpory.

2.1.1 Specifické podmínky polského trhu práce

Na polském trhu práce se zaměstnavatelé potýkají se stále většími těžkostmi při nacházení pracovníků. Na území Dolnoslezského vojvodství jsou požadováni a hledáni především informatici, inženýři výroby a specialisté účetnictví a financí, a také pracovníci pro jednoduché práce ve výrobě a ve stavebnictví. U základů vyskytujících se problémů leží zlepšování hospodářské situace a pokles nezaměstnanosti. Na růst poptávky po kvalifikovaných pracovnících se znalostí minimálně jednoho, a často dvou i více cizích jazyků, má navíc vliv i lokalizace na území Dolnoslezského vojvodství světových outsourcingových center, průmyslových firem se zahraničním kapitálem a informačních firem[99].

Míra nezaměstnanosti vykazuje v Polsku od počátku roku 2017 klesající tendenci. V lednu se pohybovala na úrovni 8,6%, aby v srpnu klesla až na úroveň 7%[100]. Podobná situace má místo i na území Dolnoslezského vojvodství. V srpnu 2017 byla v Dolnoslezském vojvodství zaznamenána nejnižší míra nezaměstnanosti (6,3%) od roku 1999. Zaměstnavatelé nahlásili

[99] Por. *Dolnośląski Regionalny Plan Działań na rzecz zatrudnienia na rok 2017*, Krajský úřad práce „Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy", únor 2017, s. 19, http://www.bip.dwup.pl/zalaczniki/393/170517_DRPDZ__17-05-2017_13-04-53.pdf, [přístup 10.10.2017]
[100] Viz. GUS, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-w-latach-1990-2017,4,1.html, [přístup 15.10.2017]

v srpnu 2017 do okresních úřadů práce 15 426 volných pracovních míst a míst pracovního zapojení, tzn. 2 251 více, než v předcházejícím měsíci[101].

Tabulka 2. Dolní Slezsko - deficitní profese, signální informace za I. pololetí 2017 (výběr)[102]

Klasifikace	Elementární skupina
deficitní profese	• analytici počítačových systémů a programátoři; • průmysloví dělníci a řemeslníci; • kontroloři průmyslových procesů; • specialisté: – pro oblast počítačových sítí, – pro oblast prodeje, – pro oblast účetnictví a vedení účtů, – pro oblast řízení lidských zdrojů, • projektanti a administrátoři databází; • pracovníci call center; • inženýři pro oblast průmyslu a výroby

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálu „*Ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie dolnośląskim. Informacja sygnalna za I półrocze 2017 roku*, krajský úřad práce "Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy", září 2017, s. 2, http://www.dwup.pl/asset/images/files/2017/Statystyki/170925_informacja_sygnalna_za_1p_2017.pdf , [přístup 10.10.2017]

V tabulce 2 byly umístěny vybrané informace, které se týkají deficitních profesí v Dolním Slezsku v I. pololetí 2017. Na území vojvodství jsou požadováni rovněž i řemeslníci, především v povoláních, která se vyskytují jen zřídka. Vyskytuje se zde velká potřeba pracovníků v oborech: švec, krejčí, pekař, hodinář a na další pracovníky v tzv. každodenních profesích a odbornostech[103].

Předpokládá se, že problém nedostatku pracovníků bude v budoucnosti narůstat z důvodu snižování počtu pracovně aktivních osob na trhu práce. V průběhu nejbližších pěti let se v Polsku předpokládá snížení počtu pracujících osob o cca 500 000 s ohledem na demografické změny (stárnutí polské společnosti), snížení důchodového věku (od října 2017 roku je to pro ženy – 60 let, a pro muže – 65 let) a další ekonomické emigrace Poláků[104].

2.1.1.1 Instituce trhu práce

K úkolům institucí trhu práce v Polsku patří mimo jiné i směřování k úplné a produktivní zaměstnanosti; rozvoj zásob lidských zdrojů a zvyšování mobility na trhu práce[105].

Mezi institucemi polského trhu práce, které jsou důležité pro tuto expertízu, je nutné jmenovat: veřejné služby pro zaměstnanost, zaměstnanecké agentury, instituce sociálního

[101] Por. Informace uvedené na stránkách Krajského úřadu práce „Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy", http://www.dwup.pl/www/news/3/c/386/Informacja-o-sytuacji-na-rynku-pracy-w-woj_-Dolnoslaskim-w-sierpniu-2017-roku__0, [přístup 15.10.2017]

[102] Vedení monitoringu deficitních a nadbytečných profesí je prováděno v souladu s předpisy zákona o propagování zaměstnanosti a institucemi trhu práce jako jeden z úkolů vojvodské samosprávy v oblasti politiky trhu práce.

[103] Por. *Dolnośląski Regionalny Plan Działań…, op. cit.*, s. 22

[104] Materiály konference „*II Transgranicznego Forum Rynku Pracy*, Lubań 03.10.2017, http://luban.pl/artykul/111014/juz-wiedza-jak-zatrudniac-obcokrajowcow, [přístup 09.10.2017]

[105] Viz polské Ministerstvo práce a sociálních věcí (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej), http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/instytucje-rynku-pracy, [přístup 09.10.2017]

dialogu a instituce lokálního partnerství (role a význam institucí sociálního dialogu a institucí lokálního partnerství jsou popsány šířeji v kapitole 2.1.1.2).

veřejné služby pro zaměstnanost	• jsou to vojvodské a okresní úřady práce, které realizují úkoly vyplývající ze zákona o propagování zaměstnanosti
zaměstnanecké agentury	• jsou to neveřejné instituce, které poskytují služby mimo jiné v rozsahu zprostředkování práce v zahraničí u zahraničních zaměstnavatelů a personální poradenství
instituce sociálního dialogu	• jsou to organizace a instituce, které se věnují problematice trhu práce, mimo jiné i organizace odborových svazů a organizace zaměstnavatelů
instituce lokálního partnerství	• jsou to instituce, které realizují iniciativy partnerů trhu práce, vytvářené za účelem realizace úkolů definovaných zákonem a podporované orgány územní samosprávy

Obrázek 1. Polska – instituce trhu práce a jejich úkoly (výběr)

Zdroj: vlastní zpracovaný materiál na základě informací umístěných na stránkách polského ministerstva „Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej“, http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/instytucje-rynku-pracy, [přístup 09.10.2017]

Na stránkách polského Ministerstva práce a sociálních věcí („Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej“) mohou zaměstnavatelé najít hodící se analýzy a výroční zprávy, které se týkají trhu práce[106]. S ohledem na rozsah tohoto dokumentu si zvláštní pozornost zaslouží:

- informace týkající se zaměstnávání cizinců v Polsku;
- informace o počtu prohlášení zaměstnavatelů o úmyslu svěřit práci cizinci, který je registrován na okresním úřadu práce v jednotlivých vojvodstvích, v první polovině roku 2017, podle občanství;
- informace o povinnostech zaměstnavatele, který zaměstnává cizince;
- monitoring pohybu pracovníků mezi Polskem a státy Evropského hospodářského společenství.

V rámci aktivní politiky trhu práce provozuje ministerstvo internetový portál *Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia*[107]. V části, která je určena pro zaměstnavatele, existuje možnost nahlásit nabídky práce a také získat informace o pomoci při hledání kandidátů na práci a podporu v rozsahu zprostředkování práce. Zprostředkovávání práce na území členských států Evropské unie, Evropského hospodářského společenství a Švýcarska (UE/EOG) je realizováno vojvodskými a okresními úřady práce a dobrovolnou pracovní

[106] Podrobné informace dostupné na stránkách: https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/, [přístup 09.10.2017]
[107] http://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiebiorcow/

organizací mládeže „Ochotnicze Hufce Pracy (OHP)“ v rámci sítě EURES[108]. Pomoc při výběru kandidáta do práce je poskytována v průběhu procesu náboru a je realizována bezplatně přes úřady práce v daném regionu. Služba zprostředkování práce je realizována okresními a vojvodskými úřady práce. Zaměstnanci mohou získat pomoc při odpovídající správné přípravě nabídky práce v souladu se standardami používanými na přeshraničním trhu práce, podporu při rozšiřování připravené nabídky a při výběru kandidátů, kteří odpovídají očekáváním, která jsou obsažena v nabídkách.

Na stránkách krajského úřadu práce „Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy“ mohou zaměstnavatelé najít informace na téma přebytečných a deficitních profesí, regionálního plánu činnosti ve prospěch zaměstnanosti a barometru profesí, který v roční perspektivě poskytuje informace o poptávce profesí a kvalifikací na trhu práce v každém okresu v Polsku[109]. Úřad práce DWUP úzce spolupracuje s okresními úřady práce.

Okresní úřady práce provádějí např. registraci prohlášení o záměru svěřit výkon práce cizincům, které pochází od zaměstnavatelů, kteří nemohou pokrýt personální potřeby na základě možností lokálního trhu práce. Registraci prohlášení provádí okresní úřad práce, který je odpovídající vůči stálému bydlišti nebo sídlu subjektu, který má svěřovat výkon práce.

Zaměstnanecké agentury podléhají regulacím zákona o svobodě podnikatelské činnosti[110] a v souvislosti s tím je vyžadováno, aby jejich činnost byla zapsána v rejstříku zaměstnaneckých agentur. Zápis do rejstříku subjektů, které fungují jako zaměstnanecké agentury, je prováděn v rámci činnosti maršálka vojvodství, které je odpovídající vůči sídlu subjektu, které se o takový zápis uchází[111]. Zaměstnanecká agentura poskytuje služby v rozsahu zprostředkování práce na území Polské republiky a za hranicemi státu.

2.1.1.2 Sociální partneři

Odborové svazy z Dolního Slezska, Saska a severních Čech mají dlouhou tradici spolupráce – od roku 1993 spolupracují v Meziregionální odborové radě Labe-Nisa. Společně se službami pro zaměstnanost a zaměstnavateli z těchto tří zemí se odborové svazy v současné době angažují v přeshraničních problémech v partnerství EURES-TriRegio ve prospěch integrace trhů práce na základě slušných podmínek v pohraničí Polska, Německa a Česka. V březnu 2017 byly zveřejněny aktuální informace týkající se pracovního práva a sociálního zajištění[112]. Informace jsou dostupné v podobě brožur v polském jazyce na stránkách: http://www.eures-triregio.eu/informationen-fuer-grenzgaenger-2017.html.

Mezi sociálními partnery hrají významnou úlohu svazy zaměstnavatelů, které organizují konference, setkání a školení, která zaměstnavatelům usnadňují výměnu zkušeností a získávání aktuálních informací na téma přeshraničního trhu práce, a také předpisů a procedur, které jsou spojeny se zaměstnáváním cizinců. Předseda představenstva Dolnoslezských zaměstnavatelů říká:

[108] Por. Informace uvedené na stránkách polského Ministerstva práce a sociálních věcí: https://www.mpips.gov.pl/praca/uslugi-rynku-pracy/, [přístup 09.10.2017]. Podrobné informace o síti EURES byly uvedeny v kapitole 2.4 tohoto dokumentu.
[109] Raport týkající se výsledků posledního barometru profesí je dostupný na stránkách: https://barometrzawodow.pl/userfiles/Barometr/2017/Raport_polski_web.pdf , [přístup 09.10.2017]
[110] Signatura: Dz. U. z 2013r., poz. 672 pózn. zm., http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20130000672, [přístup 15.10.2017]
[111] Seznam registrovaných agentur je dostupný na stránkách http://stor.praca.gov.pl/portal/#/stronaGlowna, [přístup 15.10.2017]
[112] Por. http://www.mrz-laba-nysa.org/pl/aktuelles/64-Zwi%C4%85zki+zawodowe+publikuj%C4%85+informacje+dla+pracownik%C3%B3w+przygranicznych+z+Polski+i+Czech, [přístup 06.10.2017]

„*Musíme se společně zamýšlet nad potřebami dolnoslezského trhu práce a realizovat veškeré aktivity, které zlepší hospodářskou situaci regionu. Firmy sdružené v Dolnoslezských zaměstnavatelích stále signalizují problémy se zaměstnaností. Očekávají podporu, protože nedostatek pracovníků znemožňuje normální fungování podniků. Příležitostí najít potřebný pracovní personál mohou být pro zaměstnavatele migrace pracovníků. Zaměstnavatelé z Dolnoslezského vojvodství stále častěji zaměstnávají cizince (...).*[113]"

Zaměstnavatelé, kteří chtějí zaměstnat cizince, mohou rovněž získat podporu ze strany hospodářských komor:

– Dolnoslezská hospodářská komora, která podporuje firmy při získávání nových zahraničních trhů - v Komoře je sdruženo více jak 300 hospodářských subjektů. Komora spolupracuje s institucemi a subjekty, které se věnují internacionalizaci. Organizuje zahraniční hospodářské mise a také networkingová setkání umožňující výměnu zkušeností a školení, konference, semináře a tvůrčí dílny s účastí expertů ze světa ekonomie a byznysu, které pomáhají hledat odpovědi na potřeby podnikatelů. V říjnu 2017 komora uskutečnila tvůrčí dílnu s názvem *Zaměstnávání cizinců a delegování zaměstnanců 2017.*
– Západní hospodářská komora - Zaměstnavatelé a Podnikatelé (ZIG), která je organizací hospodářské samosprávy a byla založena s cílem chránit a reprezentovat hospodářské zájmy subjektů, které jsou v ní sdruženy (aktuálně cca 400), rozšiřovat etické zásady v hospodářské činnosti a také podporovat rozvoj podnikání a rozvíjení spolupráce se samosprávami a s jinými organizacemi. ZIG pomáhá při navazování hospodářských a společenských kontaktů - rovněž i mezinárodních, organizuje specializovaná školení pro podniky, setkání s experty a s praktiky.

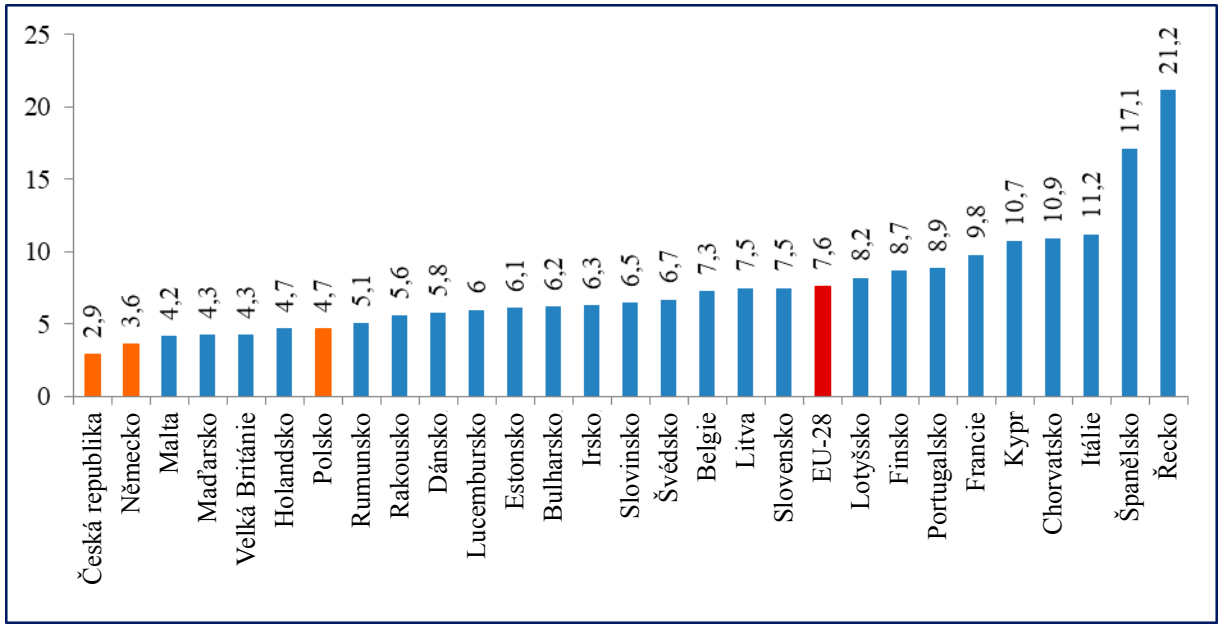
Do realizace aktivní politiky přeshraničního trhu práce se zapojují rovněž i akademické kariérní kanceláře a školní kariérní střediska. Zaměstnavatelé mají možnost podávat nabídky práce a volných míst pro absolventy vysokých škol přímo na školách, v akademických kariérních kancelářích, a také se účastnit organizovaných trhů práce.

[113] Deník „Gazeta Wrocławska", informace uvedena 27.09.2017, http://www.gazetawroclawska.pl/strefa-biznesu/a/dolnoslascy-pracodawcy-zapraszaja-na-szkolenie-jak-zatrudniac-obcokrajowcow,12519644/, [přístup 06.10.2017]

2.1.2 Specifické podmínky českého trhu práce

V průběhu posledních 15 let byly v České republice zdvojnásobeny státní výdaje na výzkum a rozvoj. Významným způsobem došlo k modernizaci infrastruktury (bylo při tom využíváno mimo jiné i financování z evropských fondů) a byla vytvořena velmi výhodná atmosféra pro investice. Dobré investiční podmínky napomáhají rozvoji podniků přede vším v automobilovém odvětví, v sektoru výroby strojů, v elektrickém a leteckém průmyslu. Dynamický hospodářský rozvoj je bezprostředně spojen s růstem poptávky po pracovnících. Nedostatek možností uspokojit poptávku po pracovnících začíná být vnímán jako faktor, který brzdí další rozvoj hospodářství[114].

V září 2017 roku bylo k dispozici 190 000 volných pracovních míst[115] při současné nejnižší míře nezaměstnanosti mezi všemi zeměmi Evropské unie. V lednu 2017 činila míra nezaměstnanosti v České republice 3,4 %[116] a klesla v srpnu na úroveň 2,9%[117].



Obrázek 2. Míra nezaměstnanosti (%) v jednotlivých zemích Evropské unie, srpen 2017

Zdroj: Vlastní materiál na základě údajů Eurostatu, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Unemployment_rates,_seasonally_adjusted,_August_2017_(%25)_F2.png, [přístup 06.10.2017]

Nedostatky pracovníků se vyskytují ve všech oborech, ale nejčastěji jsou hledáni pracovníci v motorizačním, výrobním a stavebním oboru. Agentura *Work Service* zdůrazňuje „*Nejnižší nezaměstnanost v celé Evropské unii, více jak dvojnásobný růst volných míst v ekonomice a obrovské potíže s nalezením tuzemských pracovníků – to jsou důvody, proč čeští zaměstnavatelé sahají po pracovnících ze zahraničí. Stále častěji jsou lákáni i pracovníci z Polska*"[118].

[114] M. Bittorf, *Tschechischer Arbeitsmarkt setzt Maßstäb*e, KfW Resaerch Volkswirtschaft Kompakt, Nr 147/2017, https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Volkswirtschaft-Kompakt/One-Pager-2017/VK-Nr.-147-September-2017-Arbeitsmarkt-Tschechien.pdf , [přístup 06.10.2017]

[115] Por. A. Staudacher, *Tschechien: Arbeitskräfte verzweifelt gesucht*, Kurier.at, https://kurier.at/wirtschaft/tschechien-arbeitskraefte-verzweifelt-gesucht/285.131.998, [přístup 06.10.2017]

[116] Por. *Czechy - kraj z najniższym bezrobociem w UE*, Forsal.pl, http://forsal.pl/artykuly/1024051,bezrobocie-w-ue-styczen-2017-eurostat-stopa-bezrobocia-w-polsce-praca-w-czechach.html, [přístup 06.10.2017]

[117] A. Staudacher, *Tschechien..., op.cit.*

[118] Citace za: *Czechy - kraj z najniższym bezrobociem w UE..., op.cit.*

2.1.2.1 Instituce trhu práce

Velkou úlohu při hledání pracovníků plní české instituce trhu práce. Jednotlivé aktivity jsou koordinovány na celostátní úrovni Ministerstvem práce a sociálních věcí[119]. Na stránkách ministerstva jsou umisťovány základní informace pro zahraniční pracovníky[120]. Ministerstvo práce a sociálních věcí společně s Úřadem práce České republiky provádí aktivní politiku trhu práce, jejímž cílem je dosahování maximální úrovně zaměstnanosti. Při realizaci uvedeného cíle pak obě instituce spolupracují s jinými institucemi trhu práce s náležitým zohledněním aktuální situace. V roce 2011 byla provedena reforma systému úřadů práce. Vznikl jeden úřad práce, který byl následně rozdělen na regionální pobočky. Část z nich plní roli kontaktních míst[121]. Ministerstvo dohlíží na práci Úřadu práce a také na činnost Státního úřadu inspekce práce a na Oblastní inspektoráty práce.

Obrázek 3. Struktura institucí trhu práce v České republice

Zdroj: vlastní zpracování materiálů

Oblastní kanceláře odpovídají za rozvoj zásob lidských zdrojů a za mobilitu pracovní síly v daném regionu na základě provádění stálého monitoringu a hodnocení situace na trhu práce. K úkolům těchto kanceláří patří mimo jiné:

- iniciování a realizace aktivit stimulujících nabídku a poptávku pracovních míst;
- vedení evidence volných míst;
- zprostředkování ve prospěch zahraničních pracovníků, kteří hledají práci, a zaměstnavatelů, kteří mají zájem je zaměstnat;
- poskytování zaměstnavatelům a zaměstnancům poradenských služeb, podpory a informací;
- zaměstnávání a registrace občanů EU a cizinců v České republice.

Kontaktní místa jsou organizačními jednotkami oblastních úřadů. Plní následující úkoly v oblasti zprostředkovávání práce pro zaměstnavatele, kteří hledají zahraniční pracovníky, a pro cizí státní příslušníky, kteří hledají práci v České republice:

- monitorují databáze, poskytují informace o volných místech a aktualizují je;
- vedou rejstřík osob, které hledají práci, a zaměstnavatelů, kteří hledají pracovníky;
- vydávají a ověřují administrativní rozhodnutí v oblasti zprostředkování práce;

[119] Podrobné informace o činnosti ministerstva jsou dostupné v českém a anglickém jazyku na stránkách: https://www.mpsv.cz, [přístup 07.10.2017]
[120] Informace jsou v českém a anglickém jazyku na stránkách: https://www.mpsv.cz/en/1595, [přístup 07.10.2017]
[121] Por. http://portal.mpsv.cz/upcr/oup, [přístup 07.10.2017]

- v rámci spolupráce s Oblastní kanceláří se účastní sociálního a profesního poradenství v oblasti zaměstnanosti.

Registrované nabídky práce z Úřadu práce České republiky jsou dostupné na internetových stránkách: www.portal.mpsv.cz/sz.

Podrobné informace o pracovních podmínkách, požadavcích zaměstnavatelů, úrovni výdělků v dané profesi a o schopnostech a kompetencích, které jsou vyhledávány na trhu práce, je možné najít ve veřejně dostupné databázi, kterou vede Ministerstvo práce a sociálních věcí[122].

České Ministerstvo vnitra také propaguje politiku zaměstnávání cizinců. Na internetových stránkách je možné najít základní informace na téma České republiky, které se mimo jiné týkají podmínek života, zdravotnické a sociální péče. Materiály byly publikovány v roce 2011, ale na stránkách je zdůrazněno, že mají dále platnost, ledaže by bylo uvedeno jinak[123].

Iniciativy českých institucí trhu práce jsou realizovány v rámci spolupráce se sociálními partnery a s poradci a službami sítě EURES[124]. Kontaktní údaje poradců sítě EURES jsou dostupné na stránkách: www.portal.mpsv.cz/eures/kontakt.

2.1.2.2 Sociální partneři

Na trhu práce jsou aktivní agentury zprostředkování práce, které plní roli poradenských a informačních center. Tyto agentury poskytují podporu jak zaměstnavatelům, kteří hledají zahraniční pracovníky, tak i cizincům, kteří chtějí práci získat. Každá agentura musí mít licenci Ministerstva práce a sociálních věcí. Vyhledávač zaměstnaneckých agentur, které vlastní certifikáty opravňující k realizaci zprostředkovávání práce, je umístěn na stránkách: http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace. Doporučuje se, aby si zaměstnavatelé, kteří chtějí využít služby dané agentury, ověřili, zda má tato agentura odpovídající licenci. Většina agentur vlastní internetové stránky, na nichž jsou umisťovány a aktualizovány informace, které se týkají pracovníků, které právě hledají zaměstnavatelé.

Zaměstnavatele podporuje také Českomoravská konfederace odborových svazů a oblastní a regionální hospodářské komory. Tyto instituce shromažďují a zveřejňují informace a poskytují poradenství v oblasti nabídek práce a přihlášek k práci a také jiné informace, které se týkají přeshraničního trhu práce. Prostřednictvím pravidelných kontaktů s poradci EURES v regionu pak přispívají také k posílení toku informací.

2.1.3 Specifikace podmínek německého trhu práce

Ve druhém kvartále 2017 byl na německém trhu práce zaznamenán rekordní počet volných pracovních míst – téměř 1,1 miliónu. Pracovníky hledá především zpracovatelský průmysl a stavební sektor (v daném pořadí 124 000 a 101 000 volných míst)[125]. Tak velký nedostatek zásob lidských zdrojů na trhu práce je v Německu důsledkem rozvoje hospodářství a vzniku nových pracovních míst a probíhajících demografických změn (stárnutí společnosti). V Sasku (příhraniční spolková země v trojúhelníku tří států: Německo, Polsko, Česko) se například podíl pracovníků ve věku 50+ ve skupině všech pracovníků zvýšil z 25% v roce 2005 na 35%

[122] http://www.nsp.cz/, [přístup 10.10.2017]
[123] http://cizinci.cz/en/2178-information-publication-foreigners-czech-republic, [přístup 10.10.2017]
[124] Aktivity sítě EURES byly podrobně popsány v kapitole 2.4 tohoto dokumentu.
[125] Por. *Neuer Höchststand: 1,1 Millionen offene Stellen im zweiten Quartal 2017*, tisková zpráva Ústavu pro výzkum trhu práce a zaměstnanosti (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung / IAB) ze dne 08.08.2017; http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/os1702.aspx, [přístup 28.09.2017]

v roce 2015[126], při současně stále se vyskytující velké poptávce po nových pracovnících – celkem více jak 38 000 volných pracovních míst[127]. V tabulce 3 jsou představena odvětví a sektory s největším nedostatkem pracovníků v září 2017.

Tabulka 3. Sasko – odvětví a sektory s největším nedostatkem pracovníků

Odvětví a sektory	Počet scházejících pracovníků (volná místa / září 2017)
Metalurgické odvětví	**4 011**
Výroba strojů a vozidel	**3 006**
Mechatronika, Energeticko-elektrické odvětví	**2 853**
Doprava a logistika	**2 473**

Zdroj: vlastní dokument zhotovený na základě Flyer Arbeits- und Ausbildungsmarkt auf einen Blick Deutschland *und Länder (Monatszahlen)*, Federální zaměstnanecká agentura (Bundesagentur für Arbeit), https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_488334/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=946644&year_month=aktuell&year_month.GROUP=1&search=Suchen, [přístup 28.09.2017]

Většina podniků (69%) nemohla najít odpovídajícího pracovníka v čase kratším než 2 měsíce, přičemž téměř jedna třetina hledá pracovníky déle než 6 měsíců[128]. Největším problémem, který se vyskytuje při zaměstnávání pracovníků v Sasku, je nedostatek žádostí o práci a také nedostatek motivace a připravenosti pracovníků pracovat, příliš vysoká očekávání v oblasti výdělků a nedostatek pružného přístupu k pracovní době[129]. Na obrázku 4 jsou zobrazeny skupiny pracovníků a kvalifikace, které jsou nejčastěji vyhledávány různými podniky v Sasku.

[126] *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015. Ergebnisse einer Umfrage der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern*, wydawca: Landesarbeitsgemeinschaft der Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, s. 3, http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=29987&publ_id=1065&ref_knoten_id=3085&ref_detail=publikation&ref_sprache=deu , [přístup 28.09.2017]

[127] Por. *Flyer Arbeits- und Ausbildungsmarkt auf einen Blick - Deutschland und Länder (Monatszahlen)*, Federální zaměstnanecká agentura (Bundesagentur für Arbeit), https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_488334/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=946644&year_month=aktuell&year_month.GROUP=1&search=Suchen, [přístup 28.09.2017]

[128] Monitorování trhu práce a počtu specialistů, kteří jsou zapotřebí v jednotlivých odvětvích a podnicích, probíhá na základě ankety, která je vyplňována on line. Posledního kola ankety, která byla realizována v Sasku v roce 2015, se zúčastnilo 1 440 podniků a 263 řemeslných dílen, které dohromady zaměstnávají celkem 57 000 pracovníků. Nejdůležitější dotazy se týkaly faktické potřeby specialistů a jejich nezbytných kvalifikací a také zkušeností v oblasti získávání pracovníků, jejich motivování a efektivních metod udržení získaného pracovníka v daném podniku. Zpracované výsledky anket jsou zveřejněny na stránkách Regionálních průmyslových a obchodních komor a jsou dostupné pro každého, kdo má zájem. V současné chvíli probíhá další kolo zasílání anket – Monitoring Specialistů 2017/2018.

[129] *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015, op.cit.*

Obrázek 4. Sasko – skupiny pracovníků a kvalifikace, které podniky nejčastěji požadují

Zdroj: vlastní dokument zhotovený na základě *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015. Ergebnisse einer Umfrage der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern*, vydavatel: Landesarbeitsgemeinschaft der Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, s. 3, http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=29987&publ_id=1065&ref_knoten_id=3085&ref_detail=publikation&ref_sprache=deu , [přístup 28.09.2017].

2.1.3.1 Instituce trhu práce

Obdobně, jako i v jiných zemích Evropské unie, je aktivita institucí trhu práce v Německu směrována k dosažení stavu plné a produktivní zaměstnanosti. Jedním z cílů je nivelovat nedostatek pracovníků na trhu práce prostřednictvím propagování a zavádění nástrojů, které podporují zaměstnaneckou mobilitu.

Na federální úrovni je politika trhu práce koordinována Federální pracovní agenturou (Bundesagentur für Arbeit). *Federální agentura* je na území celého státu zastupována 156 regionálními *Agenturami práce* s 600 pobočkami (Agenturen für Arbeit), navíc spolupracuje v jednotlivých regionech s okresy. Společně s okresními orgány provozuje 303 *Centra zaměstnanosti* (Jobcenter). Na území Saska, oblasti důležité pro zpracování této expertízy, působí 11 *Agentur práce* a 8 *Center zaměstnanosti,* které úzce spolupracují s lokálními úřady, představiteli zaměstnavatelů, odborových svazů a lokálních sdružení, za účelem správné realizace a zdokonalování politiky trhu práce[130].

Federální pracovní agentura na svých internetových stránkách zpřístupňuje veškeré informace nezbytné pro realizaci zaměstnanecké mobility. Tyto informace jsou směrovány do tří základních skupin: soukromé osoby, podniky a instituce (startovní stránka umožňující přechod do podstránek, které jsou určeny pro jednotlivé uvedené skupiny)[131]. Němečtí zaměstnavatelé a zahraniční pracovníci zde mohou najít informace, které se mimo jiné týkají požadavků, jaké musí zaměstnavatelé a kandidáti splňovat, procedur při vyřizování formalit, nezbytných dokumentů, regulací, které se týkají zdravotního pojištění a pojištění pro případ nehod. V tabulce 4 jsou sestaveny kategorie informací a druhy podpory, jaké *Federální pracovní agentura* poskytuje soukromým osobám, které mají zájem o získání práce v Německu, zaměstnávajícím podnikům nebo podnikům, které mají zájem zaměstnat zahraniční pracovníky, a také institucím, které se zapojují do realizace politiky mobilnosti.

[130] Por. Informace na stránkách Regionální pobočky *Federální pracovní agentury* v Sasku https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/Regionaldirektionen/Sachsen/Detail/index.html?dfContentId=L6019022DSTBAI495959, [přístup 29.09.2017]

[131] https://www.arbeitsagentur.de/

Tabulka 4. ***Federální pracovní agentura*** **– aktivity ve prospěch mobility**

SOUKROMÉ OSOBY
1. portál „Místo práce a praxe" (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/jobs-und-praktika-suchen): • největší portál v Německu, který usnadňuje hledání práce nebo praxe • umožňuje vyhledávat nabídky pro danou spolkovou zemi a tudíž i pro přeshraniční trh práce • vyhledávání může být navíc zúženo do rozsahu pracovní doby (práce na částečný, plný pracovní úvazek) a na druh zaměstnání (např. praxe, učení se profese, práce) • umožňuje získat pomoc a podporu při hledání zaměstnání, po vyplnění odpovídajícího formuláře, který se týká znalostí, schopností a vlastněných profesních kompetencí 2. podrobné informace týkající se uznávání kvalifikací a diplomů na německém trhu práce (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/auslaendische-abschluesse-anerkennen-lassen) 3. informace týkající se možnosti poradenství a zprostředkování práce pro cizince (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/beratung-vermittlung-menschen-aus-ausland) 4. informace týkající se možnosti zvyšování nebo doplňování vlastněného vzdělání a kvalifikací v Německu, v tom možnosti duálního vzdělávání - současně probíhající vzdělávání a výkon profesní pracovní činnosti (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/schule-ausbildung-studium-in-deutschland) 5. informace týkající se právních regulací souvisejících se zdravotním pojištěním (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/gesetzliche-absicherung-fuer-menschen-aus-ausland) a sociálního zabezpečení a sociálních dávek (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/gesetzliche-absicherung-fuer-menschen-aus-ausland) 6. informace týkající se vlastní podnikatelské činnosti vykonávané na území Německa (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/existenzgruendung-fuer-menschen-aus-ausland) 7. informace týkající se možnosti výuky německého jazyka (např. on line kurzy a kurzy odborného jazyka)
PODNIKY
1. zprostředkování v oblasti hledání zahraničního pracovníka: moņnost inzerovat nabídku práce v databázi – telefonicky / neplacená sluņba nebo prostřednictvím inzertního formuláře (https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/arbeitskraefte/passende-arbeitskraft) 2. podpora během náborového procesu 3. možnost inzerovat poptávku pracovníků a prezentovat podnik / firmy online (https://jobboerse.arbeitsagentur.de/vamJB/startseite.html?kgr=ag) 4. možnost vyhledávání inzerátů zahraničních pracovníků – funkce zúžení vyhledávání na přeshraniční oblast (potenciální místo zaměstnání) 5. zprostředkování a poradenství v otázkách zaměstnávání zahraničních pracovníků – poradenské místo / bezplatná telefonní linka, individuální poradci pro podniky 6. možnost získat v průběhu 48 hodin informací, v jakém časovém horizontu je možné najít

pracovníka a v jaké míře bude odpovídat profilu kvalifikací, které poptává zaměstnavatel[132]
7. dostupnost služeb *Agentur práce* v regionech v čase od 08.00-18.00[133]
8. podpora při vzdělávání a zvyšování kvalifikací zaměstnávaných a také již zaměstnaných pracovníků

INSTITUCE

1. poradenství v otázkách možnosti realizace školení, kurzů a jiných edukačních forem pro cizince (https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Institutionen/Traeger/index.htm)
2. podrobné informace týkající se trhu práce (rovněž cizinců), expertízy, analýzy, statistiky (https://statistik.arbeitsagentur.de/)
3. *Monitor trhu práce* - instrument analýzy regionálních struktur a nabídek, příležitostí a nebezpečí, která se tam vyskytují; interaktivní harmonogramy a tabulky umožňující analýzu a srovnání příhraničních regionů s jinými regiony a prezentace; zaměstnavatelé a organizace mají možnost prezentovat zajímavý podnik nebo projekt, např. zvyšující zaměstnanost, vytváření pracovních míst nebo stimulující zaměstnaneckou mobilitu, a také získávat informace o již existujících aktivitách a sítích spolupráce tohoto (https://arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de/);

Zdroj: vlastní zpracování dokumentu

Při zohlednění mobility a volného pohybu zahraničních pracovníků a potřeb zaměstnavatelů. Kteří chtějí zaměstnávat cizince, vede *Federální pracovní agentura* také *Centrální úřad zprostředkování práce se zahraničím* (Zentrale Auslands- und Fachvermittlung)[134]. Pracovníci tohoto *Úřadu* nabízejí poradenské služby pro potencionální zaměstnance - cizince a pro zainteresované zaměstnavatele, a především:

➲ v rámci *Mezinárodního personálního servisu* (Internationaler Personalservice) potencionální pracovníci a osoby mající zájem o vzdělávání v Německu:
- mohou využít poradenských služeb v otázkách možností zaměstnání a vzdělávání;
- mohou získat informace týkající se životních a pracovních podmínek a systému sociálního zabezpečení v Německu;
- mohou získat podporu při hledání pracovního místa především v povoláních, ve kterých je početně největší nedostatek pracovníků;
- mohou získat pomoc v náborovém procesu;
- mohou získat pomoc a podporu v otázkách, které mají souvislost se získáním pracovního povolení a s uznáním vlastněného vzdělání a kvalifikací;

[132] Por. Informace uvedené na stránkách *Agentury práce* Saská kamenice, https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/dienststellen/rds/chemnitz/Agentur/Unternehmen/index.htm, [přístup 02.10.2017]
[133] *Ibidem*
[134] Podrobné informace o činnosti Centrálního úřadu zprostředkování práce se zahraničím jsou uvedeny na stránkách: https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/WeitereDienststellen/ZentraleAuslandsundFachvermittlung/index.htm, [přístup 29.09.2017]

- *Mezinárodní personální servis* spolupracuje se *Sítí evropských nabídek práce* EURES[135];

➲ Rovněž i *Virtuální Welcome Center* realizuje řadu aktivit ve prospěch cizinců, kteří mají zájem začít pracovat v Německu:

- informuje o aktuálních možnostech zaměstnání v profesích, které jsou poptávány na trhu práce;
- ukazuje na možnosti nalezení pracovního místa v rámci služeb, které poskytuje *Mezinárodní personální servis*;
- poskytuje podporu zahraničním pracovníkům, kteří přijeli do Německa, aby se v nové zemi rychle našli a dobře cítili;

➲ *Virtuální Welcome Center* podporuje také zaměstnavatele, kteří chtějí zaměstnávat zahraniční pracovníky – informuje o možnostech náboru a zaměstnání – pozornost si zaslouží skutečnost, že získávání informací je možné prostřednictvím mailu, telefonicky, během chatu nebo videokonference.

Centrální úřad zprostředkování práce se zahraničím plní v Německu také úlohu *Národního centra sítě* EUROGUIDANCE[136], která podporuje vzdělávací a profesní mobilitu a profesní poradenství v Evropě.

Federální zaměstnanecká agentura spolupracuje s *Federálním úřadem pro migraci a uprchlíky* (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge). Společnou iniciativou je např. *Horká linka Práce a život v Německu* (Hotline Arbeiten und Leben in Deutschland[137]). Zainteresované osoby mohou získat telefonicky informace v němčině nebo v angličtině, které se týkají pracovních a životních podmínek, také v přeshraniční oblasti, například ve vztahu k:

- možnosti hledání práce a výkonu povolání,
- uznání zahraničních diplomů,
- podmínek příjezdu do Německa a pobytu v zemi.

Horká linka, kterou iniciovaly *Federální pracovní agentura* a *Federální úřad pro migraci a uprchlíky,* je provozována v rámci meziresortní spolupráce s Federálním ministerstvem hospodářství a energetiky, Federálním ministerstvem vnitra a Federálním ministerstvem vzdělávání a výzkumu[138]. Jedná se o službu, která doplňuje jiné aktivity *Federální pracovní agentury* a jejích poboček v jednotlivých spolkových zemích a aktivity *Centrálního úřadu zprostředkování práce se zahraničím a Federálního úřadu pro migraci a uprchlíky.*

Federální pracovní agentura s myšlenkou na zahraniční pracovníky a jejich zaměstnavatele provozuje společně s Federálním ministerstvem hospodářství a energetiky a s Federálním ministerstvem práce a sociálních věcí[139] mnohajazyčný portál *Make it in Germany* (úplné informace dostupné v němčině, angličtině, španělštině a francouzštině). Portál je určen pro kvalifikované odborníky, potenciální zahraniční příjemce práce, všechny osoby, které mají

[135] Činnosti sítě EURES, se zvláštním zohledněním EURES přeshraničního, jsou prezentovány v kapitole 2.4 této expertízy.
[136] Podrobné informace dostupné na stránkách: https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/WeitereDienststellen/ZentraleAuslandsundFachvermittlung/Ueberuns/Euroguidance/index.htm, [přístup 27.09.2017]
[137] http://www.bamf.de/DE/DasBAMF/HotlineArbeitenLeben/hotline-arbeiten-leben-node.html, [přístup 27.09.2017]
[138] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Bundesministerium des Innern (BMI), Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
[139] Bundesministerium für Arbeit und Soziales

zájem o vzdělávání v Německu, a pro zaměstnavatele. Veškerý obsah portálu je neustále aktualizován. Zaměstnavatelé, samozřejmě i ti z příhraničních oblastí, mohou na portálu najít rozsáhlé informace, které se týkají náborového procesu a integrace pracovníků-cizinců, a také příklady dobré praxe z jiných podniků[140].

Federální pracovní agenturu, jak již bylo uvedeno, v regionech reprezentují, *Agentury práce,* které při poskytování podpory potencionálním příjemcům práce a zaměstnavatelům, kteří hledají zaměstnance, využívají všech výše uvedených služeb, iniciativ a realizovaných aktivit. Na lokální úrovni navíc spolupracují s okresními úřady (Landkreisämter) a městskými úřady. V trojúhelníku tří zemí: Německo, Polsko a Česko, na území přeshraničního trhu, tudíž na území spolkové země Sasko je činných 10 okresních úřadů a tři městské úřady: Drážďany, Lipsko, Saská Kamenice (kreisfreie Städte). Aktivity ve prospěch pracovní mobility a role okresních úřadů budou popsány na příkladu *Okresního úřadu* ve Zhořelci (Lankreis Görlitz).

Analýzy trhu práce, které byly provedeny v roce 2015[141], vykázaly, že v okrese Zhořelec schází 51% kvalifikovaných pracovníků a učňů, 22% nekvalifikovaných pracovníků, 18% absolventů vysokých škol a 9% techniků / mistrů[142]. Zajištění odpovídajícího počtu pracovníků se stalo jedním z prioritních cílů, které jsou realizovány na území okresu. V roce 2016 došlo k ustanovení okresní *Aliance pro zaměstnávání kvalifikovaných pracovníků a odborníků* (Fachkräfteallianz). *Alianci* tvoří: představitelé Okresního úřadu ve Zhořelci, Městských úřadů v Žitavě a Zhořelci, Průmyslové a obchodní komory v Drážďanech, Řemeslné komory v Drážďanech, Okresního řemeslného cechu ve Zhořelci, Vyšší školy Žitava / Zhořelec, Agentury práce v Budyšíně, Zaměstnanecké centrum okresu Zhořelec, Odborový svaz metalurgického odvětví, Sdružení pro rozvoj Dolního Slezska a Horních Lužic ENO, Saská vzdělávací agentura, Centrum pro zahraniční odborníky a kvalifikované pracovníky v okrese Zhořelec[143]. Hlavním úkolem *Aliance* je integrace existujících iniciativ a zpracování, a také realizace, strategie a plánu činnosti ve prospěch zajištění plné zaměstnanosti[144]. V *Koncepci činností*[145], kterou *Aliance* zveřejnila v dubnu 2016, se tvrdí, že pro účely účinnějšího hledání zahraničních pracovníků a k jejich motivování k přijetí práce na území okresu, je nutné zintenzivnit aktivity, které jsou směrovány do oblasti péče a podpory. Kromě toho je nutné zlepšit procedury uznávání profesních kvalifikací a vzdělání, které cizinci získali v zahraničí, a zlepšit zprostředkovatelské služby na trhu práce. Je sledována potřeba zřídit instituci, která by plnila funkci spojovacího článku mezi cizinci, kteří hledají práci, a zaměstnavateli, kteří práci nabízejí. K tomuto účelu je nutné využít zkušenosti sítě *Kanceláře obsluhy zahraničních pracovníků* (Servicestelle für ausländische Fachkräfte

[140] Portál je dostupný na stránkách: http://www.make-it-in-germany.com/de/fuer-unternehmen, [přístup 03.10.2017]
[141] Por. poznámku 4 tohoto dokumentu, Monitoring 2015.
[142] *Handlungskonzept der regionalen Fachkräfteallianz des Landkreises Görlitz*, duben 2016, s. 6, http://www.kreis-goerlitz.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?item_id=866914&waid=395, [přístup 27.09.2017]
[143] Landkreis Görlitz, Stadt Zittau, Stadt Görlitz, Industrie- und Handelskammer Dresden, Handwerkskammer Dresden, Kreishandwerkerschaft Görlitz, Hochschule Zittau/Görlitz, Agentur für Arbeit Bautzen, Jobcenter Landkreis Görlitz, IG Metall, Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz mbH (ENO), Sächsische Bildungsagentur, Servicestelle für ausländische Fachkräfte im Landkreis Görlitz
[144] Podrobné informace o Alianci pro zaměstnávání kvalifikovaných pracovníků a odborníků jsou dostupné na stránkách okresního úřadu Zhořelec: http://www.kreis-goerlitz.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?item_id=866914&waid=395
[145] *Handlungskonzep..., op.cit., s.* 11

Görlitz[146]), která působí na území okresu Zhořelec. Okresní úřad ve Zhořelci se jako jeden z partnerů *Aliance* plně zapojuje do všech realizovaných a plánovaných iniciativ. Spolupráce v rámci *Aliance* je velmi dobrým příkladem angažovanosti institucí různého typu, rovněž i institucí společenského dialogu probíhajícího ve prospěch mobility pracovníků v příhraničním regionu.

2.1.3.2 Sociální partneři

Silnou stránkou aktivit, které jsou v Německu realizovány ve prospěch mobility pracovníků, je velmi dobrá síť spolupráce jednotlivých organizací, institucí a sdružení jak na federální úrovni (což vyplývá z federální struktury Německé spolkové republiky), tak i na úrovni lokální. Angažovanost jednotlivých partnerů bylo možné již vidět na příkladu iniciativy *Aliance pro zaměstnávání kvalifikovaných pracovníků a odborníků,* která je realizována v okresu Zhořelec a která je popsána v předchozí kapitole. Je dobré zdůraznit, že partneři, aktivní lokálně, na jednu stranu integrují v rámci svých aktivit všechny služby, které jsou nabízeny centrálně, např. přes *Federální pracovní agenturu*, a jednotlivá ministerstva. Na druhou stranu se zapojují také do všech celostátních iniciativ. Efektivní podpora, nebo poradenství je tudíž realizováno téměř vždy v porozumění a při angažovanosti odpovídajících institucí, organizací nebo sdružení, která se specializují v daných otázkách, tématu, nebo v dané oblasti[147]. Níže je představeno zjednodušené schéma součinnosti jednotlivých partnerů při aktivitách ve prospěch zaměstnanecké mobility na přeshraničním trhu práce. Na obrázku č. 5 jsou zobrazeny instituce spolupracující ve věci mobility pracovníků na přeshraničním trhu práce v Německu.

[146] Informace o činnosti *Kanceláře* jsou dostupné na stránkách: http://www.nachbarsprachen-sachsen.eu/userfiles/de/dateien/Fb_Servicestelle_Ausl%C3%A4ndische%20Fachkr%C3%A4fte%20GR.pdf oraz http://www.kreis-goerlitz.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?region_id=349&waid=392&design_id=0&item_id=0&modul_id=34&record_id=70475&keyword=0&eps=20&cat=0 , [přístup 02.10.2017]

[147] Por. *Chancen erkennen. Vorteile nutzen. Der Arbeitgeber-Service auf einen Blick*, Federální pracovní agentura, Paderborn 2015, s. 7, https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdm5/~edisp/l6019022dstbai392223.pdf, [přístup 03.10.2017]

Obrázek 5. Aktivity ve věci mobility pracovníků na přeshraničním trhu práce v Německu – spolupráce institucí trhu práce a sociálních partnerů

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitými sociálními partnery jsou průmyslové a obchodní komory.

Německo-polská a Německo-česká obchodní a průmyslová komora (Deutsch-Polnische und Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer) jsou jedny ze dvou komor z celkového počtu 83 zahraničních obchodních a průmyslových komor, které působí na území Německé spolkové republiky:

- k jejich hlavním úkolům patří poskytování široce chápané podpory německým podnikům na polském a českém trhu a českým a polským podnikům na trhu německém; obě dvě instituce realizují informační kampaň o německém, polském a českém trhu; například německo-česká obchodní a průmyslová komora nabízí podnikatelům následující služby:
  - právní poradenství, které se mimo jiné týká i otázek daňových a účetních regulací;
  - poradenství v záležitostech kvalifikace pracovníků, jejich uznávání na zahraničním trhu práce, zvyšování a doplňování, možností rekvalifikací a doplnění kvalifikací;
  - poradenství v záležitostech možností vstupu na trh a založení firmy;
  - poradenství ve vztahu ke konkrétnímu, vybranému odvětví;
- členem komory se může stát každý podnik a každá organizace, která vykonává svou činnost v Německu, Polsku nebo Česku; při vstupu do komory se člen stává automaticky členem sítě spolupráce, dostává nejnovější informace o německém, polském nebo českém trhu, v tom i o trhu práce; může využívat služby, které jsou nabízeny danou komorou, prezentovat se v médiích, která jsou vydávána touto komorou, a účastnit se organizovaných akcí, např. pravidelných setkání členů sítě, setkání s řídícími orgány, a také se účastnit jednání odborných komisí; členství v síti spolupráce usnadňuje nacházení

potenciálních partnerů pro spolupráci a výměnu zkušeností, např. v otázkách efektivních nástrojů zaměstnanecké mobility;

- komory disponují vlastními médii: dvakrát měsíčně vycházejícím newsletterem (hospodářským a právně-daňovým) a dvouměsíčníkem *Wi-Hospodářské zprávy* (*Wi – Wirtschaftsnachrichten*); informace o událostech, plánovaných aktivitách, realizovaných projektech a možnostech reklamy a propagace, které jsou předávány prostřednictvím médií, usnadňují zaměstnavatelům mimo jiné i získávání a aktualizování znalostí o trhu práce, také o přeshraničním trhu a o trendech, které se na něm vyskytují;
- na stránkách komory jsou publikovány informace o iniciativách a činnosti *Federální pracovní agentury*.

Regionální obchodní a průmyslové komory: Obchodní a průmyslová komora Lipsko, Obchodní a průmyslová komora Drážďany, Obchodní a průmyslová komora Saská Kamenice, působí na území Saska, v trojúhelníku tří zemí: Německa, Polska, Česka:

- tvoří síť spolupráce Obchodních a průmyslových komor spolkové země Sasko (Landesarbeitsgemeinschaft / LAG), spolupracují také se zahraničními obchodními a průmyslovými komorami;
- provozují Centra spolupráce, která poskytují informace a poradenství mimo jiné v záležitostech polského a českého trhu práce;
- pomáhají v navazování spolupráce mezi podniky a zaměstnavateli;
- od roku 2001 společně se saskými komorami řemeslníků monitorují stav zásob a počet odborníků, kteří jsou nezbytní pro saský trh práce, čímž usnadňují přijímání odpovídajících rozhodnutí ve věci politiky regionálního trhu práce[148];
- poskytují podporu při získávání a vzdělávání nebo dovzdělávání pracovníků[149].

Komory řemeslníků (Handwerkskammer)[150] podporují zaměstnavatele v procesu vyhledávání pracovníků a hodnocení jejich kvalifikací s ohledem na jejich adekvátnost pro nabízené pracovní místo v rámci řemesla (individuální poradenství a standardizované kontrolní formuláře). Pracovníci-cizinci mohou získat informace, které se týkají možnosti uznání vlastněného vzdělání, profesních kvalifikací a kompetencí, a také míst, kde je možné se vyučit povolání, získat praxi, zvýšit své kvalifikace a získat k tomu účelu finanční podporu, možnosti složit mistrovskou zkoušku, a také informace spojené s nabídkami pracovních míst. V rámci vlastního Edukačního centra nabízejí *Komory řemeslníků* také kurzy odborného zdokonalování a semináře a uskutečňují vzdělávací poradenství.

[148] Monitorování trhu práce a počtu specialistů, kteří jsou zapotřebí v jednotlivých odvětvích as podnicích, probíhá na základě ankety, která je vyplňována on line. Posledního kola ankety, která byla realizována v Sasku v roce 2015, se zúčastnilo 1 440 podniků a 263 řemeslných dílen, které dohromady zaměstnávají celkem 57 000 pracovníků. Nejdůležitější dotazy se týkaly faktické potřeby specialistů a jejich nezbytných kvalifikací a také zkušeností v oblasti získávání pracovníků, jejich motivování a efektivních metod udržení získaného pracovníka v daném podniku. Zpracované výsledky anket jsou zveřejněny na stránkách Regionálních průmyslových a obchodních komor a jsou dostupné pro každého, kdo má zájem. V současné chvíli probíhá další kolo zasílání anket – Monitoring Specialistů 2017/2018.

[149] Příkladová vzdělávací a školící nabídka obchodní a průmyslové komory je prezentována na stránkách *Obchodní a průmyslové komory* v Saské Kamenici: https://www.chemnitz.ihk24.de/aus_und_weiterbildung/weiterbildung/Das-Weiterbildungsprogramm-der-IHK-Chemnitz/Weiterbildungsprogramm_der_IHK_Chemnitz/3175708, [přístup 03.10.2017]

[150] Podrobné informace o aktivitách realizovaných Komorou řemeslníků v Drážďanech (přeshraniční oblast) jsou dostupné na stránkách: https://www.hwk-dresden.de, [přístup 03.10.2017]; stránky jsou vedeny rovněž i v češtině a polštině.

Zavádění nástrojů, které napomáhají mobilitě, je také jedním z úkolů, které realizují odborové svazy. Na celostátní úrovni jsou německé odborové svazy sdruženy v *Německém sdružení odborových svazů* (Deutscher Gewerkschaftsbund). Ve *Sdružení* je zastoupeno osm odborových organizací[151], které na území Německa působí ve všech oborech a odvětvích hospodářství. *Sdružení odborových svazů* funguje ve struktuře 9 oblastí a 88 regionů. Sasko je jednou z 9 oblastí – iniciativy určené pro přeshraniční trh práce jsou realizovány na úrovni oblasti a úrovni 4 regionů[152]. Podobně, jako v případě již dříve popsaných institucí a organizací, je možné na stránkách *Sdružení odborových svazů Sasko* najít podrobné informace, které se týkají pracovních podmínek a podmínek zaměstnání a které jsou určeny pro zaměstnavatele i pro potencionální zahraniční pracovníky. Pozornost si zaslouží skutečnost, že informace, které jsou určeny pro pracovníky přeshraničního trhu práce, jsou připravovány ve třech jazycích: německém, polském a českém[153]. Informace obsahují:

- základní informace o pracovním právu;
- informace o sociálním zabezpečení v Německu, Polsku a Česku;
- informace o roli odborových svazů a podnikových rad v Německu;
- informace o poradenských službách v rámci sítě EURES154 a o projektu Poctivá mobilita155 (tyto informace jsou dostupné v němčině, angličtině, polštině, běloruštině a rumunštině).

Také německé svazy zaměstnavatelů, které jsou sdruženy ve *Federálním sdružení německých svazů zaměstnavatelů* (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände), se aktivně zapojují do aktivit ve prospěch mobility na trhu práce, v tom na přeshraničním trhu. Mezi četnými informacemi si ocenění zcela jistě zaslouží:

1. *Personální politika podniku jako faktor úspěchu* (*Betriebliche Personalpolitik als Erfolgsfaktor*) – studie aktivních nástrojů zaručujících podnikům zásoby lidských zdrojů, na stránkách *Sdružení* je mimo jiné dostupný průvodce pro malé a střední podniky, který se věnuje personální politice vůči zahraničním pracovníkům, „Kultura otevřenosti" („Willkommenskultur")[156];
2. *Různorodost jako faktor úspěchu (Erfolgsfaktor Vielfalt)*[157];
3. *Career in Germany – mladí odborníci pro Německo (Career in germany - Fachkräfte für Deutschland)* – iniciativa určena pro mladé zahraniční pracovníky[158];

[151] Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt, Industriegewerkschaft Bergbau & Chemie & Energie, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Industriegewerkschaft Metall, Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, Gewerkschaft der Polizei, Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

[152] Lipsko-Sasko Sever, Sasko jih-západ, Drážďany, Sasko Vých.

[153] http://sachsen.dgb.de/cross-border-workers; [přístup 05.10.2017]

[154] Základní informace o síti EURES-TriRegio, která působí v trojúhelníků států: Německo, Polsko a Česko, jsou dostupné v polštině na stránkách: http://sachsen.dgb.de/cross-border-workers/eures-triregio/?tab=tab_0_2#tabnav, [přístup 05.10.2017]

[155] Podrobné informace o aktivitách ve prospěch mobilit na přeshraničním trhu práce jsou dostupné na stránkách: http://www.faire-mobilitaet.de/pl/; [přístup 05.10.2017]

[156] https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_betriebliche-personalpolitik-als-erfolgsfaktor, [přístup 05.10.2017]

[157] Podrobné informace o iniciativě jsou dostupné na stránkách: https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_erfolgsfaktor-vielfalt, [přístup 05.10.2017]

[158] Podrobné informace o iniciativě jsou dostupné na stránkách: https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_career-in-germany, [přístup 05.10.2017]

4. *Ofenzíva německé vlády ve prospěch odborníků a kvalifikovaných pracovníků (Fachkräfteoffensive der Bundesregierung)*[159];
5. Portál *Make it in Germany,* který je provozován společně s *Federální pracovní agenturou,* Ministerstvem hospodářství a energetiky a Federálním ministerstvem práce a sociálních věcí[160].

2.2 Regulace týkající se mobility pracovníků a přeshraničních trhů práce

V roce 2009 začala platit Smlouva o fungování Evropské unie (TFUE), v souladu s jejímiž ustanoveními má každý obyvatel Evropské unie právo na volný pohyb a pobyt na území členských států, s výhradou podmínek, které jsou stanoveny právem EU.
V souladu s čl. 45 TFUE se svobodný pohyb pracovníků opírá o pravidlo stejného zacházení se všemi občany států EU a na zákazu diskriminace s ohledem na státní příslušnost v rozsahu odměňování za práci a jiných podmínek práce a zaměstnání. Svobodný pohyb pracovníků rovněž zahrnuje i členy rodin migrujících osob.
Předpisy o svobodném pohybu pracovníků poskytují pracovníkům právo na:
- hledání práce v jiné členské zemi,
- přijímání práce v jiné členské zemi bez nutnosti získávat pracovní povolení,
- bydlení v jiné členské zemi v souvislosti s prací,
- to, aby zůstával v jiné členské zemi po ukončení pracovního vztahu, jestliže jsou splněny podmínky stanovené právem EU,
- to, aby s ním bylo zacházeno stejným způsobem, jako s občany dané členské země ve věcech přístupu k zaměstnání, podmínek práce a sociálních a daňových výsad.

V souladu s nařízením 2004/38/ES Evropského Parlamentu a Rady ze dne 29. dubna 2004, ve věci práva občanů Evropské unie a členů jejich rodin na svobodný pohyb a svobodný život na území členských států Evropské unie, občané Evropské unie mají právo na pobyt na čas nepřekračující tři měsíce v přijímající členské zemi bez nutnosti splňovat jakékoliv formality nebo splňovat doplňkové podmínky – jiných než je požadavek na vlastnění platného dokladu totožnosti nebo pasu.

Právo na pobyt delší než tři měsíce náleží pouze uvedeným skupinám osob (obecně pro pracovníky a osoby, které vlastní prostředky na vlastní zajištění) a většina států vyžaduje registraci takového pobytu v odpovídajícím úřadu. Jednotlivé státy v těchto otázkách používají rozdílná řešení. Proces registrace může být složen z následujících elementů:
- registrace v úřadu migračního orgánu za účelem získání pobytového dokumentu,
- přihlášení k bydlišti,
- registrace v systému evidence obyvatel,
- registrace v daňovém systému,
- registrace v systému zdravotního a sociálního pojištění.

[159] Podrobné informace o iniciativě jsou dostupné na stránkách: https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_fachkraefteoffensive-der-bundesregierung, [přístup 05.10.2017]
[160] Základní informace o portálu jsou uvedeny v kapitole 2.1.3.1 této expertízy; podrobné informace jsou dostupné na stránkách portálu: http://www.make-it-in-germany.com/, [přístup 03.10.2017]

Obyvatelé Evropské unie mohou vykonávat práci u zahraničních zaměstnavatelů na základě pravidel, která jsou platná pro zemi, kde probíhá zaměstnání, na základě pracovních smluv, které jsou uzavírány bezprostředně se zaměstnavateli, nebo které jsou uzavírány prostřednictvím oprávněných institucí. Jediné omezení na polské straně v těchto záležitostech se týká osob, které jsou registrovány jako nezaměstnané v Okresních úřadech práce. Takové osoby mají povinnost, před výjezdem do zahraničí za účelem hledání práce, nahlásit tuto skutečnost v Úřadu práce a po přijetí zaměstnání jsou o takové skutečnosti rovněž povinni informovat daný Okresní úřad práce.

Poněkud jinak vypadá situace v případě **přeshraničních pracovníků** - osob, které pracují na vlastní účet nebo jsou také zaměstnány v jiné členské zemi, než je členská země s jejich bydlištěm, do níž se vracejí každý den nebo minimálně jednou týdně. Při zaměstnávání přeshraničních pracovníků je nezvykle důležitou záležitostí volba práva, které je odpovídající pro daný pracovní vztah. V těchto záležitostech je používáno Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES), Nr 593/2008, ze dne 17. června 2008, ve věci odpovídajícího práva pro smluvní závazky (Řím I)[161]. Základním pravidlem, definovaným článkem 3 nařízení (ES) Nr 593/2008, při volbě odpovídajícího práva pro smluvní závazky, je pravidlo svobodné volby práva, v souladu se kterým smlouva podléhá pod právní regulace země, kterou si smluvní strany zvolí. V případě pracovních smluv však existuje omezení, v souladu se kterým nemůže volba daného práva vést k tomu, že pracovník bude zbaven ochrany, která je mu připsána na základě předpisů, které není možno vyloučit cestou smlouvy, na základě moci práva, které, v případě neprovedení volby, by bylo odpovídající v souladu s článkem 8 Nařízení. Jestliže není v pracovní smlouvě uvedeno, které právo je pro smlouvu odpovídající, pak jsou používána kolizní pravidla, která jsou definována čl. 8 nařízení Řím I. V souladu se základním pravidlem, které je vyjádřeno ve znění čl. 8 odst. 2 tohoto nařízení, je odpovídajícím právem pro individuální pracovní smlouvu, právo státu, ve kterém pracovník obvykle vykonává práci v rámci realizace smlouvy. V souvislosti s výše uvedeným platí pro přeshraniční pracovníky pracovní právo země, ve které pracují. Pracovní smlouva musí odpovídat regulacím a zákonným ustanovením země zaměstnavatele a platným kolektivním smlouvám. V průběhu zaměstnání mají příhraniční pracovníci stejná práva a povinnosti, jako místní tuzemští pracovníci.

2.3 Právní regulace v Polsku, Česku a Německu

2.3.1 Základní informace

Práce v České republice - občané EU/EFTA mají právo využívat služby a nabídky českých úřadů práce. Jediným požadavkem, který je kladen na cizince, kteří mají zájem hledat práci v České republice, je to, aby měli k dispozici prostředky na živobytí. Zaměstnavatel má po zaměstnání cizince ze zemí EU povinnost informovat o této skutečnosti úřad práce. Osoby, které mají v úmyslu na území České republiky pobývat déle než 30 dnů, mají povinnost zaregistrovat místo svého pobytu na oddělení Cizinecké a pohraniční policie. Náboru do práce se věnují úřady práce a soukromé zprostředkovatelské pracovní agentury (fungující na základě licence Ministerstva práce a sociálních věcí).

Doporučené odkazy:

http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace - vyhledávač certifikovaných pracovních agentur

[161] http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:177:0006:0016:PL:PDF ; [přístup 16.10.2017]

http://portal.mpsv.cz – portál Ministerstva práce a sociálních věcí

http://portal.mpsv.cz/upcr - portál českých úřadů práce

http://portal.mpsv.cz/eures - portál EURES.

Práce v Německé spolkové republice - obyvatelé EU/EFTA mohou volně začínat pracovat v Německu, nejsou vyžadována pracovní povolení ani povolení k legálnímu pobytu v Německu. Cizinecké úřady vydávají občanům EU osvědčení o právu k pobytu v celém společenství.

Doporučené odkazy:

http://jobboerse.arbeitsagentur.de - internetový portál německého úřadu práce

www.arbeitsagentur.de - burza práce

www.ihk.de. - zprostředkování práce.

Polská republika - osoby, které mají občanství EU/EFTA, mohou pracovat v Polsku bez nutnosti získávat pracovní povolení, na základě stejných podmínek, jako polští občané.

Doporučené odkazy:

www.eures.praca.gov.pl - portál sítě EURES

http://www.urzedy-pracy.dic.pl/ - soupis internetových adres polských úřadů práce

http://oferty.praca.gov.pl - centrální databáze pracovních nabídek

http://stor.praca.gov.pl/portal/#/kraz - registr certifikovaných zaměstnaneckých agentur.

Všichni zaměstnavatelé, kteří hledají pracovníky ze zemí EU/EFTA a občané zemí EU/EFTA, kteří hledají práci, mohou využívat služeb portálu EURES (https://ec.europa.eu/eures/public/en/homepage), jehož základním úkolem je vzájemně propojovat zaměstnavatele a osoby, které hledají práci.

2.3.2 Srovnání podmínek zaměstnání v Polsku, Česku a Německu

Zaměstnání na základě pracovní smlouvy

Polsko	Česko	Německo
Nejpozději v den začátku práce musí pracovník dostat od zaměstnavatele pracovní smlouvu nebo písemné ujednání týkající se pracovní smlouvy. Ustanovení pracovní smlouvy musí být ve shodě s polským Zákoníkem práce (Kodeks Pracy). Pracovní smlouva musí obsahovat: 1. názvy a adresy obou smluvních stran	Pracovní vztah mezi pracovníkem a zaměstnavatelem reguluje Zákoník práce (Zákoník práce; zákon č. 262/2006) a ostatní předpisy platné pro pracovníky České republiky. Smlouva musí být uzavřena v písemné podobě, zaměstnavatel je povinen předat zaměstnanci písemný duplikát smlouvy.	Nejpozději měsíc před dohodnutým začátkem pracovního poměru musí pracovník obdržet od zaměstnavatele sepsané (a zaměstnavatelem podepsané) smluvní podmínky, které definují: 1. názvy a adresy obou smluvních stran 2. datum začátku pracovního poměru 3. čas trvání pracovního

Polsko	Česko	Německo
2. definici druhu smlouvy[162] 3. datum uzavření 4. pracovní a mzdové podmínky: druh práce[163], místo výkonu práce, podmínky odměňování za práci (včetně uvedení jednotlivých složek mzdového hodnocení)[164]	Smlouva musí obsahovat: 1. název a adresu zaměstnavatele a pracovníka 2. datum začátku pracovního poměru 3. určení místa výkonu práce 4. pracovní místo a povinnosti pracovníka 5. pracovní doba 6. velikost placené dovolené 7. druh smlouvy na dobu určitou, nebo neurčitou 8. výpovědní lhůtu pro vypovězení smlouvy nebo datum ukončení platnosti pracovní smlouvy 9. mzdové hodnocení a způsob vyplácení mzdy 10. odpovídající kolektivní smlouvu	poměru (v případě smluv na dobu určitou) 4. místo výkonu práce (nebo informace, že pracovník může vykonávat práci na různých místech) 5. rozsah činností vykonávaných pracovníkem 6. informace, které se týkají mzdového hodnocení: výše, jednotlivé složky (společně s příplatky, prémiemi apod.) společně s termíny, kdy budou platby prováděny 7. pracovní doba 8. velikost roční placené dovolené 9. výpovědní lhůtu pro vypovězení pracovního poměru 10. vztah ke kolektivním smlouvám, podnikových dohod, které jsou použity v rámci pracovního poměru

Zkušební doba

Polsko	Česko	Německo
Maximálně 3 měsíce. Výpovědní lhůta pracovní smlouvy uzavřené na zkušební dobu činí: - 3 pracovní dny, jestliže zkušební doba nepřekračuje 2 týdny;	Maximálně 3 měsíce a pro pracovníky v řídících funkcích – maximálně 6 měsíců. Výpovědní doba pro smlouvy uzavřené na zkušební dobu činí 3 pracovní dny.	Maximálně 6 měsíců od začátku pracovního poměru. Ve zkušební době platí dvoutýdenní výpovědní lhůta (pokud není ve smlouvě dojednáno jinak).

[162] Zákoník práce připouští následující druhy pracovních smluv: smlouva bez termínová (na dobu neurčitou), smlouva na dobu určitou, smlouva na dobu vykonávání určené práce, smlouva na záskok.
[163] Druh práce může být definován prostřednictvím uvedení názvu pracovního místa, funkce nebo označením skupiny činností, které bude pracovník vykonávat.
[164] Jestliže zaměstnavatel nevlastní Pravidla odměňování, pak je nutné v pracovní smlouvě definovat rovněž i otázky prémií, příplatků či odměn.

Polsko	Česko	Německo
- 1 týden, jestliže zkušební doba je delší než 2 týdny; - 2 týdny, jestliže zkušební doba činí 3 měsíce.		

Smlouva na dobu určitou

Polsko	Česko	Německo
Je přípustné uzavírání pracovních smluv na dobu určitou. Celková doba pracovního poměru na základě pracovních smluv na dobu určitou, které jsou uzavírány s jedním stejným zaměstnavatelem, nemůže překročit 33 měsíců, a celkový počet takových pracovních smluv nesmí překročit 3.	Je přípustné uzavírání pracovních smluv na dobu určitou (maximálně 3 roky). Od začátku prvního pracovního poměru na dobu určitou může být smlouva prodloužena nebo uzavřena znovu maximálně dvakrát.	Je přípustné uzavírání pracovních smluv na dobu určitou, ale pouze ve dvou případech: - existuje skutečný věcný důvod pro zaměstnání na dobu určitou[165] - smlouva s pracovníkem je uzavírána poprvé – v takovém případě může být smlouva na dobu určitou uzavřena na období do dvou let (v celkovém období trvajícím dva roky je možné smlouvu prodlužovat nejvýše třikrát)

Mzdy a odměňování

Polsko	Česko	Německo
Povinná minimální mzda (v roce 2017 – 2 tis. PLN brutto pro pracovníka, který je zaměstnán v rámci plného pracovního úvazku).	Povinná minimální mzda (v roce 2017 – 11 tis. CZK brutto pro pracovníka, který je zaměstnán v rámci plného pracovního úvazku).	Povinná zákonná minimální mzda ve výši 8,84 EUR za hodinu práce. Pro určité práce jsou používány oborové minimální mzdy

[165] Skutečný věcný důvod je tehdy, jestliže:
- provedení práce je ve firmě zapotřebí pouze přechodně,
- smlouva na dobu určitou je uzavírána po ukončení vzdělávání nebo studií, aby se tím pracovníkům usnadnil přechod k cílovému zaměstnání,
- pracovníci jsou zaměstnáváni za účelem zastoupení jiných pracovníků,
- specifičnost prováděné práce odůvodňuje uzavírání smlouvy na dobu určitou,
- k uzavření smlouvy na dobu určitou dochází za účelem vyzkoušení,
- uzavření smlouvy na dobu určitou je odůvodněno příčinami, které se týkají osoby pracovníka,
- pracovníci mají být odměňováni z rozpočtových prostředků, které jsou v souladu s rozpočtovým právem určeny na zaměstnávání na dobu určitou, a pracovníci jsou zaměstnání odpovídajícím způsobem k této době, nebo
- uzavření smlouvy na dobu určitou vyplývá ze soudní dohody.

Polsko	Česko	Německo
Odměňování musí odpovídat druhu vykonávané práce a kvalifikacím, které jsou pro její výkon vyžadovány. Stanovování mzdových podmínek probíhá na základě: – ustanovení pracovní smlouvy – podnikových kolektivních smluv a mimopodnikových kolektivních smluv[166] – pravidel mzdového hodnocení[167] Mzda je definována jako sazba hodinová, sazba denní nebo sazba měsíční. Je přípustné používat úkolový systém (mzdové hodnocení je závislé na výsledku práce). Výplata mzdy: minimálně jednou měsíčně.	Kromě obecné minimální mzdy jsou určovány sazby minimální mzdy pro jednotlivé profesní skupiny: – 12,2 tis. CZK měsíčně - mimo jiné pro sanitáře, stavební dělníky, prodejce tisku; – 13,4 tis. CZK měsíčně - mimo jiné pro strojvedoucí v metru, ošetřovatele, instalatéry, kadeřníky, kuchaře; – 14,8 tis. CZK měsíčně - mimo jiné pro porodní asistentky a dozorované zdravotní záchranáře, železniční strojvedoucí, automobilové mechaniky; – 16,4 tis. CZK měsíčně - mimo jiné pro řidiče autobusů, samostatné porodní asistentky a zdravotní záchranáře, učitele ve školkách, hlavní účetní; – 18,1 tis. CZK měsíčně - mimo jiné pro stavební projektanty, administrátory informačních systémů; – 19,9 tis. CZK měsíčně - mimo jiné pro lékaře, lékárníky, specialisty na marketingové strategie a prognózy, přednášející	vyplývající z kolektivních smluv[169]. Výše mzdového hodnocení je regulována hromadnými kolektivními smlouvami nebo dojednávána se zaměstnavatelem. Výplata mzdy: nejpozději poslední pracovní den daného měsíce (nebo v souladu s ujednáními smlouvy)

[166] V případě zaměstnavatelů, u nichž působí odborové organizace.
[167] V případě zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají minimálně 50 pracovníků, kteří nespadají pod podnikovou ani pod více podnikovou kolektivní pracovní dohodu.
169 https://dojczland.info/placa-minimalna-w-niemczech/.

Polsko	Česko	Německo
	na vysokých školách; – 22,0 tis. CZK měsíčně - mimo jiné pro specialisty obchodních a finančních strategií. Výše mzdového ohodnocení je určována na základě zápisů hromadných kolektivních smluv[168] nebo individuálně se zaměstnavatelem. Výplata mzdy: po vykonané práci, nejpozději v průběhu následujícího kalendářního měsíce; nebo formou dříve dohodnutých záloh.	

Pracovní doba

Polsko	Česko	Německo
Denní čas pracovní doby nesmí překračovat 8 hodin (průměrně 40 hodin týdně), platí to v přijatém zúčtovacím období, které nepřekračuje 4 měsíce. Týdenní čas práce včetně přesčasových hodin nemůže překračovat 48 hodin ve zúčtovacím období. Pracovníkovi je nutné zajistit v průběhu každého dne 11 hodin nepřerušovaného odpočinku (nebo 35 hodin v průběhu pracovního týdne).	V souladu s § 79 Zákoníku práce činí dovolená týdenní norma pracovní doby: – 40 hodin v jednosměnném systému práce, s výjimkou pracovníků, kteří jsou zaměstnání pod zemí při těžbě uhlí, rud a jiných nerostných surovin, při výstavbě dolů a při geologických výzkumech (37,5 hodin) – 38,75 hodin v dvousměnném systému práce – 37,5 hodin v trojsměnném systému práce,	Denní zákonem regulovaný čas práce: 8 hodin během pracovních dnů (maximálně 48 hodin týdně) s možností prodloužení do 10 hodin, jestliže v rámci 6 měsíčního nebo 24 týdenního zúčtovacího období nedojde k překročení průměrného denního času práce, který činí 8 hodin. Kolektivní smlouvy mohou souhlasit s kratším časem práce (např. pro stavební obory v měsících prosinec, leden, únor, březen platí 38 hodinový pracovní týden, v ostatních měsících – 41-hodinový pracovní týden).

[168] Podnikové kolektivní smlouvy se vyskytují v případě větších zaměstnavatelů.

Polsko	Česko	Německo
	Kratší týdenní norma času práce (bez proporcionálního snížení mzdy) může vyplývat z kolektivní smlouvy nebo z vnitřních předpisů platných v daném podniku.	

Velikost dovolené

Polsko	Česko	Německo
20 dnů v případě pracovníků s pracovní stáží[170] kratší než 10 let, nebo 26 dnů v případě pracovníků, kteří jsou v pracovních poměr již více jak 10 let. V případě pracovníků, pro které se jedná o první zaměstnání, je právo na dovolenou získávané po každém měsíci práce ve velikosti 1/12 času trvání dovolené v daném kalendářním roce. Po uplynutí roku od začátku zaměstnání pak pracovníkovi náleží dovolená v plné velikosti. Mzda za dovolenou: ve výši mzdového hodnocení, jaké by pracovník obdržel, kdyby v tom čase pracoval.	Minimálně 4 týdny dovolené na kalendářní rok. Kolektivní smlouva může prodloužit dobu náležící dovolené (často na 5 týdnů). Pracovníkům veřejného sektoru náleží 5 týdnů dovolené, učitelům a přednášejícím na vysokých školách – 8 týdnů. Jestliže pracovník odpracoval alespoň 60 pracovních dnů v kalendářním roce u daného zaměstnavatele, pak získává právo na 1/12 roční dovolené za každý plný kalendářní měsíc, během kterého byl nepřetržitě zaměstnán. Mzda za dovolenou: ve výši průměrné mzdy. Mzda za dovolenou za nevyužitou dobu dovolené: ve výši průměrné mzdy	24 pracovních dnů ročně (v případě 6 denního pracovního týdne), nebo 20 pracovních dnů ročně (v případě 5 denního pracovního týdne). Kolektivní smlouva umožňuje prodloužení délky dovolené. Plné právo na dovolenou se získává po 6 měsících od začátku práce. Dovolená musí být využita v daném roce, pouze v určených případech je možné, aby byla přenesena na první tři měsíce následujícího roku. Mzda za dovolenou: ve výši průměrné mzdy, kterou pracovník získával v průběhu posledních 13 týdnů před začátkem dovolené. Mzda za dovolenou za nevyužitou dobu dovolené:

[170] Při stanovení délky dovolené se do stáže práce započítává období za:
- základní nebo jiné rovnocenné odborné učiliště – s předpokládaným programem výuky, v rámci kterého čas učení netrvá déle než 3 roky,
- střední odborná škola - s předpokládaným programem výuky, v rámci kterého čas učení netrvá déle než 5 let,
- střední odborná škola pro absolventy základního (nebo rovnocenného) odborného učiliště - 5 let,
- střední všeobecně vzdělávací školy - 4 roky,
- škola s pomaturitním studiem - 6 let,
- vysoké školy - 8 let.

Polsko	Česko	Německo
	výhradně v případě ukončení pracovního poměru.	výhradně v případě ukončení pracovního poměru.

Rozvázání pracovního poměru (výpověď a odstupné)

Polsko	Česko	Německo
V souladu s článkem 36 Zákoníku práce je výpovědní lhůta v případě vypovězení pracovní smlouvy na dobu neurčitou a pracovní smlouvy na dobu určitou závislá na době trvání zaměstnání u daného zaměstnavatele a činí: - 2 týdny, jestliže byl pracovník zaměstnán kratší dobu než 6 měsíců; - 1 měsíc, jestliže byl pracovník zaměstnán alespoň 6 měsíců; - 3 měsíce, jestliže byl pracovník zaměstnán alespoň 3 roky.	V souladu se Zákoníkem práce činí výpovědní lhůta pracovní smlouvy minimálně 2 měsíce.	Období a výpovědní lhůty při vypovězení pracovního poměru jsou regulovány německým občanským zákoníkem (Bürgeliches Gesetzbuch). Pracovní poměr může být vypovězen v období čtyř týdnů do patnáctého dne nebo do konce kalendářního měsíce. Výpovědní lhůta je závislá na času trvání pracovního poměru: - 1 měsíc – jestliže byl pracovník zaměstnán alespoň dva roky; - 2 měsíce - jestliže byl pracovník zaměstnán alespoň 5 let; - 3 měsíce - jestliže byl pracovník zaměstnán alespoň 8 let; - 4 měsíce - jestliže byl pracovník zaměstnán alespoň 10 let; - 5 měsíců - jestliže byl pracovník zaměstnán alespoň 12 let; - 6 měsíců - jestliže byl pracovník zaměstnán alespoň 15 let; - 7 měsíců jestliže byl pracovník zaměstnán alespoň 20 let.

2.3.3 Sociální zabezpečení

Právo na svobodné přijímání zaměstnání v zemích Evropské unie je spojeno s doplňkovými garancemi v rozsahu sociálního zabezpečení. Tyto garance jsou tvořeny v rámci koordinace systémů sociálního zabezpečení. Odpovídající předpisy pro tuto oblast vznikly, aby tak

nahradily různé státní systémy sociálního zabezpečení jedním společným evropským systémem. Každá členská země si uchovala právo na rozhodování o tom, kdo spadá pod její systém, jaké odvody je zapotřebí do tohoto systému odvádět, jaké dávky budou z tohoto systému přiznány a za jakých podmínek. Předpisy o koordinaci systémů sociálního zabezpečení obsahují pravidla, díky kterým se osoby, které pracují současně nebo jednou tak a následně jinak v několika členských státech, vyhýbají negativním důsledkům toho, že podléhají systémům sociálního zabezpečení různých států. Tyto předpisy zajišťují rovné zacházení pro každého občana Evropské unie a poskytují právo na lékařskou péči, nemocenské a rodinné dávky, důchody nebo invalidní důchody či podporu v nezaměstnanosti. Určují, kterému státu podléhá osoba pracující nebo vykonávající hospodářskou činnost v zahraničí. Garantují, že nabytá práva na dávky v jednom státu, např. důchod, budou vyplácena také v situaci, že se oprávněná osoba přesune do jiného státu[171].

Koordinace systémů sociálního zabezpečení se opírá o 4 pravidla:

1. Rovné zacházení - předcházení jakékoliv diskriminaci při používání předpisů v oblasti sociálního zabezpečení.
2. Jednotě používaného zákonodárství - ochranné zajištění proti situaci, ve které osoba, která se rozhodne pracovat v jiném státě, není zahrnuta pod péči systému sociálních zabezpečení, nebo je pod tento systém zahrnuta.
3. Udržení nabytých práv a v průběhu jejich nabývání - garance, že poskytované výhody a dávky přiznané v jedné z členských zemí EU jsou předávány oprávněné osobě nezávisle na jejím místě pobytu.
4. Sčítání období s pojištěním - umožnění zohlednění období s pojištěním nebo jiných rovnocenných období z několika různých členských zemí EU při určování práva na výhody a dávky vyplývající ze sociálního zabezpečení.

Koordinaci podléhají následující dávky:

- důchody,
- invalidní důchody,
- vdovské a sirotčí důchody,
- dávky z titulu nehod při práci a nemocí z povolání,
- dávky rodinné,
- dávky z titulu nemoci a mateřství a rovnocenné dávky pro otce,
- dávky pro nezaměstnané osoby,
- zdravotnické služby, v tom zdravotní péče,
- dávky pohřebného,
- dávky poskytované před důchodem.

Obecně pracovník podléhá pod platnost předpisů země, ve které pracuje. Není důležité místo jeho bydliště, ani místo sídla zaměstnavatele. Jestliže je však pracovníkem přeshraničním (pracuje v zemi EU, která je jiná, než země kde má své bydliště, a vrací se do místa bydliště každodenně nebo alespoň jednou týdně) pak je za výplatu dávek a nároků z titulu sociálního zabezpečení odpovědná země, ve které daná osoba pracuje. V případě zdravotní péče si přeshraniční pracovník může vybrat, zda mu dané služby budou poskytovány v zemi s jeho bydlištěm, nebo v zemi, kde pracuje.

[171] https://www.mpips.gov.pl/koordynacja-systemow-zabezpieczenia-spolecznego/unia-europejska/koordynacja-systemow-zabezpieczenia-spolecznego-w-ue/; [přístup 17.10.2017]

2.4 Síť EURES a aktivity v rámci přeshraničního trhu práce

Síť EURES (***EUR**opean**E**mployment**S**ervices* - Evropské služby zaměstnanosti) byla ustanovena Evropskou komisí v roce 1993 a působí ve všech zemích Evropské unie a EFTA[172]. Základním cílem působení sítě EURES je podpora mobility pracovníků na evropském trhu práce prostřednictvím zprostředkování práce a poskytování informací o podmínkách života a práce v členských státech EU a EFTA. Síť tvoří veřejné služby zaměstnanosti členských států EU a EFTA a jiné oprávněné (akreditované) organizace působící v oblasti zaměstnanosti. Služby poskytované prostřednictvím EURES pro nezaměstnané a osoby hledající práci jsou bezplatné, avšak služby poskytované zaměstnavatelům neveřejnými institucemi mohou podléhat poplatkům.

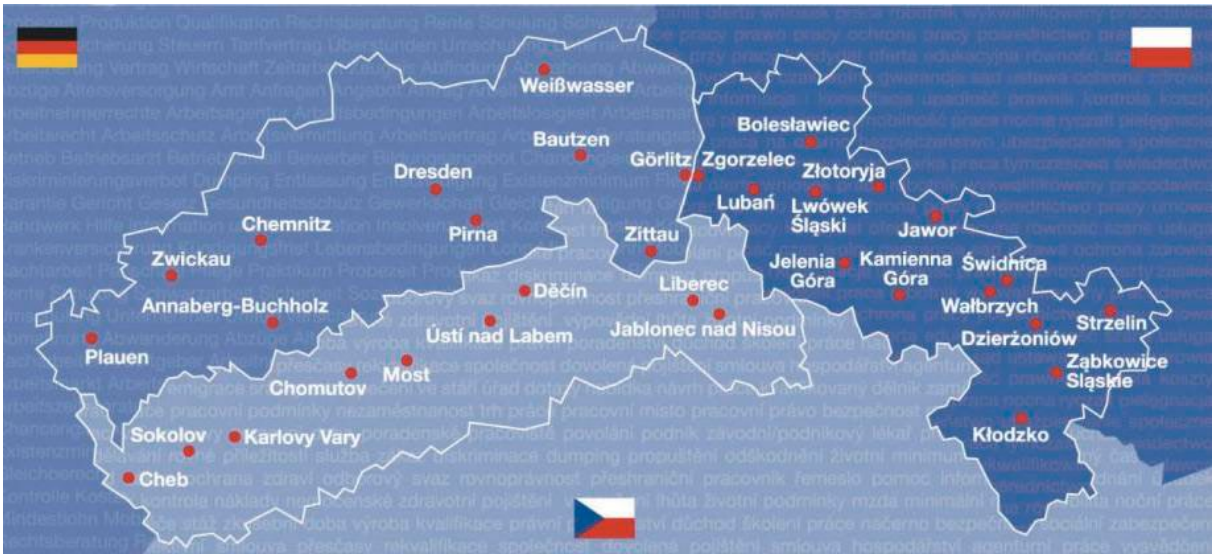
Síť EURES působí v příhraničních oblastech ve formě příhraničního partnerství - v současné době v EU/EFTA funguje 12 příhraničních partnerství EURES, která svou činností zahrnují 19 států. V Polsku působí 2 přeshraniční partnerství a 2 přeshraniční iniciativy:

1. Přeshraniční partnerství **EURES - TriRegio (Polsko - Česko - Německo)**, působící od roku 2008. Rozsah poskytovaných služeb zahrnuje zprostředkování práce a poradenství v oblasti zaměstnanecké mobility, v tom podmínek života a práce v příhraničním regionu Polska, Česka a Německa. Teritoriální dopad EURES-TriRegio (viz obr. 6):

   Polská strana – okresy: Zgorzelec, Lubań, Bolesławiec, Jelenia Góra, Złotoryja, Jawor, Kamienna Góra, Lwówek Śląski, Wałbrzych, Strzelin, Świdnik, Dzierżoniów, Ząbkowice Śląskie, Kłodzko.

   Německá strana – Oblasti správního obvodu Drážďany a Saská Kamenice: Dresden, Chemnitz, Mittelsachsen, Zwickau, Erzgebirgskreis, Vogtlandkreis, Dresden, Bautzen, Meißen, Görlitz, Sächsische Schweiz-Osterzgebirge.

   Česká strana - kraje: Liberecký, Karlovarský a Ústecký.



Obrázek 6. Geografická oblast činnosti EURES - TriRegio

Zdroj: www.eures-triregio.eu; [přístup 17.10.2017]

2. Přeshraniční partnerství **EURES - T Beskydy (Polsko – Česko - Slovensko)** působící od roku 2007. Rozsah poskytovaných služeb zahrnuje zprostředkování práce a poradenství v oblasti zaměstnanecké mobility v příhraničním regionu Polska, Česka i Slovenska. Teritoriální dosah EURES-T Beskydy (viz obr. 7):

[172] EFTA – Island, Lichtenstein, Norsko, Švýcarsko

Polská strana - města: Bielsko - Biała a Jastrzębie - Zdrój; okresy - cieszyński, raciborský, wodzisławský, żywiecký, głubczycký, nyský, prudnický.

Slovenská strana - okresy: Čadca, Námestovo, Dolný Kubín.

Česká strana - města: Ostrava, Karviná, Frýdek Místek, Vsetín, okresy: Jeseník, Šumperk, Bruntál, Opava, Nový Jičín.

Obrázek 7. Geografická oblast činnosti EURES - T Beskydy
Zdroj: http://ww1.wup-katowice.pl/ww1.wup-katowice.pl/posrednictwo-pracy/eures-t-beskydy-pl-sk-cz.html; [přístup 17.10.2017 r.]

3. Přeshraniční iniciativa **EURES Odra - Oder (Polsko - Německo),** působící od roku 2007. Rozsah poskytovaných služeb zahrnuje zprostředkování práce a poradenství v oblasti zaměstnanecké mobility, v tom podmínek života a práce v příhraničním regionu Polska a Německa. Teritoriální dosah EURES Odra-Oder:

   Polská strana - Lubušské vojvodství.

   Německá strana - Spolková země Braniborsko.

4. Přeshraniční iniciativa **EURES Poprad - Dunajec (Polsko - Slovensko),** působící od roku 2008. Rozsah poskytovaných služeb zahrnuje zprostředkování práce a poradenství v oblasti zaměstnanecké mobility v příhraniční oblasti Polska a Slovenska. Teritoriální dosah EURES Poprad-Dunajec:

   Polská strana - město Nowy Sącz, okresy: gorlický, limanowský, nowotarský, nowosądecký.

   Slovenská strana - Prešovský kraj.

Portál EURES obsahuje komplexní informace potřebné jak pro osoby, které hledají práci v zahraničí, tak i pro zaměstnavatele, kteří hledají pracovníky z jiných zemí EU/EFTA. Umožňuje zaměstnancům zveřejňovat inzertní oznámení na práci a prohlížet dostupná inzertní oznámení osobám, které zaměstnání. Obsahují rovněž informace, které se týkají podmínek života a práce v jednotlivých státech EU/EFTA.

Na portálu EURES jsou publikovány seznamy povolání, po kterých je největší poptávka v jednotlivých zemích. V tabulce č. 5 je představen seznam nejčastěji poptávaných povolání v Polsku, Česku a Německu.

Tabulka 5. Seznam nejčastěji poptávaných povolání podle EURES

Polsko	Česko	Německo
1. Prodejci 2. Úředníci na určené období 3. Stavební dělníci 4. Řidiči nákladních vozidel a těžkých strojů 5. Osoby na úklid a pomocné síly do kanceláří, hotelů a jiných zařízení 6. Kuchaři 7. Mechanici 8. Řidiči automobilů, taxíků a dodávek 9. Zedníci 10. Operátoři strojů určených k obrábění kovů	1. Kuchaři 2. Řidiči nákladních vozidel a těžkých strojů 3. Prodejci 4. Osoby na úklid a pomocné síly do kanceláří, hotelů a jiných zařízení 5. Stavební dělníci 6. Pracovníci ve výrobě 7. Operátoři obráběcích strojů sloužících k obrábění kovů 8. Číšníci 9. Výrobci nářadí a navázání pracovníci 10. Operátoři zdvižných zařízení	1. Prodejci 2. Mechanici a specialisté v oblasti opravy zemědělských a průmyslových strojů 3. Pracovníci ve výrobě 4. Zdravotní sestry 5. Sekretářky/Sekretáři (obecně) 6. Úředníci na určené období 7. Dopravci 8. Operátoři obráběcích strojů 9. Mechanici v oblasti opravy mechanických vozidel 10. Řidiči nákladních vozidel a těžkých strojů

Zdroj: vlastní materiál zpracovaný na základě https://ec.europa.eu/eures/ [přístup 16.10.2017]

2.5 Získání pracovníka ze zahraničí - doporučení pro zaměstnavatele

Zaměstnavatelé, kteří mají zájem zaměstnat pracovníky ze zahraničí, by měli během etapy náborového procesu:

- přesně definovat profil kandidáta na práci – seznam kompetencí, kvalifikací, schopností požadovaných pro danou pracovní pozici; důležité je rovněž definovat úroveň znalosti jazyka, který bude využíván při komunikaci s kandidátem/pracovníkem ze zahraničí;
- kontaktovat lokální služby zaměstnanosti, představit jim svoje náborové potřeby (je velmi možné, že služby zaměstnanosti budou schopny určit odpovídající kandidáty);
- kontaktovat odpovídající orgány (např. cizinecký úřad) a konzultovat tam, s jakými povinnostmi a eventuálními poplatky je spojeno zaměstnání cizince;
- seznámit se s informacemi dostupnými na stránkách EURES v sekci Život a práce[173]; na této stránce je možné najít informace, které se týkají trhu práce ve vybrané zemi, informace o počtu a profilu dostupných kandidátů, statistické údaje a také informace, které se týkají procedur a požadavků při zaměstnávání pracovníků z jiných států (v tom rovněž i ze států mimo Evropského hospodářského společenství);

[173] https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?acro=lw&lang=en&catId=490&parentId=0

– jestliže zaměstnavatel plánuje delegovat své pracovníky do práce v jiných státech, pak by se měl seznámit s odpovídajícími procedurami a předpisy (více informací k tomuto tématu je na stránkách EURES v sekci Delegovaní pracovníci[174]);

– promyslet, zda a jak jsou schopni pomoci pracovníkovi ze zahraničí v otázkách ubytování;

– ověřit (jestliže je to odůvodněné) pravidla pro uznávání odborných kvalifikací; sítě ENIC-NARIC (www.enic-naric.net) umožňují přístup k informacím, které se týkají uznávání akademických, odborných a profesních kvalifikací v Evropě;

– v případě potřeby využití poradenství kontaktovat poradce EURES (Poradci EURES[175]).

3. Instrumenty rozvoje lidských zdrojů v podnicích ve světle systémových řešení a praxe - Polsko, Česko, Německo

Profesní mobilita na přeshraničním trhu práce Polsko - Česko - Německo je charakterizován mnoha faktory, které mohou na jednu stranu ovlivnit jeho růst, na druhou stranu ale vytvářet určitá omezení.

K faktorům, které ovlivňují růst přeshraniční profesní mobility, patří:

- blízká vzdálenost, což poskytuje možnost se zaměstnat osobám, které z různých důvodů nechtějí/ nemohou vycestovat do jiných států Evropské unie. Přijetí zaměstnání může být buď spojeno s přestěhováním na stálo do sousedního státu, nebo může znamenat přijetí práce jako přeshraniční pracovník, který se vrací do mateřské země každý den nebo alespoň jednou týdně. Pro mnoho osob je při přijímání rozhodnutí o práci v zahraničí důležitá nevelká vzdálenost od rodinného domu, díky čemuž je snazší udržovat rodinné vazby;
- možnost nalezení práce, která je adekvátní k vlastněným kvalifikacím a kompetencím (v případě problémů s nalezením takové práce v rodné zemi);
- možnost přijetí práce, která je atraktivní jak s ohledem na finanční ohodnocení, tak i s ohledem na profesní rozvoj;
- přeshraniční aktivity a iniciativy, které napomáhají sociální integraci příhraničních regionů;
- podobné kulturně-společenské podmínky (Polsko - Česko);
- podobný jazyk (Polsko - Česko) usnadňující navazování kontaktů;
- nízká míra nezaměstnanosti, velká poptávka po pracovnících.

K faktorům, které generují omezení pro přeshraniční mobilitu, je nutné zcela jistě zařadit:

- jazyková bariéra (Polsko - Německo, Německo - Česko);
- disproporce ve výši mzdového ohodnocení;
- eventuální nutnost oficiálního potvrzování odborných kvalifikací a náklady, které jsou s tím spojeny;

[174] http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=471&langId=en
[175] https://ec.europa.eu/eures/eures-apps/um/page/public?#/adviser/search/list

- nutnost delšího dojíždění do práce (v případě přeshraničních pracovníků) a náklady, které jsou s tím spojeny.

Rozvoj lidských zdrojů v podnicích a zaměstnavateli používané instrumenty efektivního získávání zahraničních pracovníků se vpisují do výše uvedených obecných rámcových podmínek, které se vyskytují na přeshraničním trhu práce.

3.1 Právní řešení stimulující rozvoj lidských zdrojů v podnicích

3.1.1 Polsko

V Polsku byl přijat „Program rozvoje podniků do roku 2020" (PRP). Jedná se o program realizující Strategii inovativnosti a efektivnosti hospodářství „dynamické Polsko 2020" (SIEG). V současné době mohou podnikatelé využívat různorodé programy, které podporují inovativnost. Celkem je 60 nástrojů podpory, které jsou určeny přímo či nepřímo pro rozvoj inovativnosti - 25 z nich jsou nástroje, které jsou realizovány v rámci operačních programů financovaných ze strukturálních fondů, a dalších 30 jsou nástroje dostupné v rámci celostátních operačních programů. K nejdůležitějším patří: PO Inteligentní rozvoj na léta 2014 - 2020 a „Program podpory investic s důležitým významem pro polské hospodářství na léta 2011 - 2020". Hlavním cílem PRP je dosažení vysokého o zrovnováženého růstu produktivity v sektoru podniků, který povede ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti, rovněž i v mezinárodním měřítku. Tento cíl bude dosažen prostřednictvím umožnění rozvoje všech podniků a pomoci při získání výhodné konkurenční pozice.

PRP předpokládá dosažení následujících jednotlivých cílů:

1. Přizpůsobení regulačního a finančního okolního prostředí potřebám inovativního a efektivního hospodářství.
2. Stimulování činností ve prospěch růstu inovativnosti podniků prostřednictvím růstu efektivity znalostí a práce.
3. Růst efektivity využívání zásob nerostných surovin.
4. Růst mezinárodního rozměru polského hospodářství.

Program bude financován z rozpočtových zdrojů a ze strukturálních fondů, které jsou předpokládány v nové finanční perspektivě. Předpokládá se, že do roku 2020 bude na aktivity předpokládané v rámci programu vynaloženo cca 25,4 miliard PLN.

Možnosti získávání prostředků na školení pracovníků nabízí:

1. **Státní fond školení (Krajowy Fundusz Szkoleniowy - KFS)** - majitelé firem se mohou ucházet o prostředky na školení, tvůrčí dílny nebo studia zvyšující odborné kompetence pracovníků. Rozpočet KFS pro rok 2017 činí 200 mil PLN. Zaměstnavatel může získat dotace na vzdělávání 1 osoby ve výši 12 tis. PLN. Mikro podnikatelé mohou obdržet 100% dofinancování, malé, střední a velké podniky obdrží 80% dofinancování. O dofinancování se mohou ucházet zaměstnavatelé a pracovníci z mikro, malých, středních a velkých podniků, z nevládních organizací, veřejných institucí. Prostředky jsou přiznávány na vzdělávání zaměstnavatelů a pracovníků, čili osob zaměstnaných na základě pracovní smlouvy, povolání, volby, jmenování nebo družstevní pracovní smlouvy. Druh pracovní smlouvy a velikost úvazku nemají význam. Nabídku KFS nemohou využít osoby podnikající jako jednotlivé osoby samostatně výdělečně činné.

Získané prostředky je možné určit na:

- definování potřeb firmy v rozsahu permanentního vzdělávání, které má být dofinancováno,
- kurzy a postgraduální studia realizovaná z iniciativy zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem,
- zkoušky, které umožňují získání diplomů potvrzujících nabytí schopností, kvalifikací nebo odborných oprávnění,
- lékařská a psychologická vyšetření, která jsou vyžadována pro započetí vzdělávání nebo pro pracovní činnost po ukončeném vzdělávání,
- pojištění proti následkům nešťastných nehod vzniklých v souvislosti s realizovaným vzděláváním.

Více informací na stránkách: http://www.frsp.eu/dotacje-na-szkolenia-pracownikow/

2. **Databáze rozvojových služeb (Baza Usług Rozwojowych - BUR)** - bezplatná základna rozvojových služeb (školení, kurzy, poradenství, postgraduální studia, mentoring, coaching), která je provozována Polskou agenturou pro rozvoj podnikání (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości - PARP). Databáze obsahuje seznam subjektů, které poskytují rozvojové služby a nabídku služeb (komerčních, ale i s dofinancováním z Evropského sociálního fondu). Platforma je dostupná bezplatně pro všechny podnikatele, avšak služby dofinancované z ESF jsou dostupné pouze pro firmy ze sektoru mikro, malých a středních podniků. Dofinancování náleží pouze osobám, které se samy zaměstnávají, nebo osobám zaměstnaným na pracovní smlouvu. Operátorem, který je zodpovědný za zavádění a obsluhu Databáze rozvojových služeb v Dolnoslezském vojvodství, se stala firma ARR „ARLEG" S.A. z města Legnica společně s Partnery. Nábor firem, které mají zájem získat dofinancování, bude trvat do 31. července 2019 (nebo do dosažení předpokládaného počtu účastníků či do vyčerpání prostředků). O dotace se mohou ucházet firmy ze sektoru mikro, malých a středních podniků, které mají svou organizační jednotku na území Dolnoslezského vojvodství, maximální úroveň dofinancování činí 25.000 PLN pro firmy a 5.000 PLN pro jednoho pracovníka.

   Výše dofinancování:

   - 50% hodnoty služby,
   - nebo 60% (sektor bílý nebo zelený),
   - nebo 70% (aktivita, která přispívá rozvoji inteligentních specializací; mikro nebo malá firma),
   - nebo 80% (účast minimum 50% osob se zdravotním postižením nebo osob starších více než 50 let nebo osob s nízkými kvalifikacemi).

3.1.2 Česko

Na období programovaného plánování 2014 - 2020 byly v České republice ustanoveny operační programy, které jsou odpovědí na 8 diagnozovaných tematických oblastí. Z pohledu rozvoje lidských zdrojů v českých podnicích si pozornost zaslouží:

1. Operační program Výzkum, vývoj a vzdělání

Cílem programu je rozvoj českého hospodářství stavící na vzdělaných, motivovaných a kreativních pracovnících. V rámci operačního programu jsou plánovány aktivity, které mají za cíl propagovat rovnost a kvalitu v oblasti vzdělávání, rozvíjení schopností, které jsou požadovány na trhu práce, posílení schopnosti realizovat vysoce kvalitní výzkumy.

V rámci operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělání byly definovány 3 prioritní osy:

Prioritní osa 1: Posílení schopnosti realizovat vysoce kvalitní výzkumy.

Prioritní osa 2: Rozvoj univerzit a zásob lidských zdrojů v oblasti výzkumu a rozvoje.

Prioritní osa 3: Rovný přístup k vysoce kvalitnímu elementárnímu a základnímu vzdělávání a středním školám.

2. Operační program Zaměstnanost

Cílem operačního programu je zlepšení kvality lidského kapitálu, v tom i prostřednictvím rozvoje adaptačních schopností pracovníků a podniků, a také propagování mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociální integrace a administrace veřejné správy. V rámci operačního programu byly definovány následující prioritní osy:

Prioritní osa 1: Propagování zaměstnanosti a adaptačních schopností pracovníků.

Prioritní osa 2: Sociální integrace a boj s chudobou.

Prioritní osa 3: Sociální inovace a mezinárodní spolupráce.

Prioritní osa 4: Efektivní řízení.

Prioritní osa 5: Technická pomoc

Aktuálně je v České republice realizován projekt **Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II** (POVEZ II), jehož cílem je zlepšit adaptační schopnosti pracovníků podniků vzhledem ke stále se měnící situaci na trhu. Rozpočet projektu činí 1 miliardu CZK. Projekt jest spolufinancován Evropským sociálním fondem v rámci Operačního programu Zaměstnanost. Zaměstnavatelé, kteří se projektu účastní, získávají dofinancování (max. 85%) na vzdělávání pracovníků a na proplacení nákladů na mzdové hodnocení pracovníků za čas, který strávili na školeních. Vzdělávání pracovníků může být realizováno jak formou obecného školení, tak i školení odborného. Školení je možné rovněž realizovat přímo na pracovním místě u zaměstnavatele (v tom i odborné praxe). Nábor žádostí a přihlášek v rámci POVEZ II začal 20. března 2017, další vyhlášení náboru žádostí je plánováno na 1. listopadu 2017. Realizace projektu je předpokládána do 30. listopadu 2020, přičemž vzdělávací aktivity musí být ukončeny do 31. srpna 2020.

3.1.3 Německo

Podle údajů *Federální agentury zaměstnanosti* (Bundesagentur für Arbeit) bylo v září 2017 registrováno 773 000 pracovních míst – o 12.6 % více ve srovnání s loňským rokem a o 1% více než v srpnu. Poptávka po pracovnících se tedy stále drží na vysoké úrovni a stále roste[176]. Nedostatky pracovníků na německém trhu zavazují k realizaci aktivní politiky ve prospěch mobility a rozvoje lidských zdrojů v podnicích.

[176] Por. Informace Federální agentura zaměstnanosti ze září 2017, https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201709/arbeitsmarktberichte/topten-top-ten/top-ten-d-0-201709-pdf.pdf, [přístup 12.10.2017]

V červenci 2013 byly liberalizovány právní předpisy, které se týkají zaměstnávání cizinců. Na základě Nařízení o zaměstnávání cizinců ze dne 01.07.2017[177] mohou zaměstnavatelé získávat souhlas se zaměstnáním cizinců, kteří získali své kvalifikace v zahraničí, jestliže jsou kvalifikace, které tito vlastní, rovnocenné s kvalifikacemi získávanými v Německu[178].

Agentura, na základě Nařízení o zaměstnávání cizinců[179], připravuje a stále aktualizuje seznam povolání (tzv. Pozitivní seznam / Positivliste), ve kterých je možné najít zaměstnání v Německu. Základ pro přípravu tohoto seznamu tvoří analýzy zpracované a připravené *Agenturou*. Od roku 2015 seznam zohledňuje také regionální poptávky pracovníků. Seznam schvaluje Federální ministerstvo práce a sociálních věcí a zpřístupňuje je všem zainteresovaným prostřednictvím internetových stránek *Agentury*[180]. Zaměstnavatelé, a také potenciální cizinci se zájmem o získání práce v Německu, mají tudíž stálý přístup k aktuálním informacím.

Na stránkách Federálního ministerstva práce a sociálních věcí jsou dostupné všechny informace, které se týkají mobility pracovníků na území Evropské unie, a především pak:

- platné právní základy a předpisy,
- informace týkající se volného pohybu pracovníků,
- výhody a dávky, které náleží cizincům (např. sociální dávky),
- informace o projektech, které promují mobilnost pracovníků[181].

Němečtí zaměstnavatelé jsou činní ve výše uvedených právních rámcích s podporou aktivit, které jsou realizovány ve prospěch mobility pracovníků na území Evropské unie.

Od srpna 2011 do července 2016 realizovalo Federální ministerstvo práce a sociálních věcí společně s představenstvem Federální německé centrály odborových svazů projekt „Poctivá mobilita[182]", jehož cílem byla propagace mobility zahraničních pracovníků, především ze středoevropských a východoevropských států EU, a pomoc při vymáhání odpovídajících podmínek práce v Německu. V rámci projektu:

[177] Viz *Verordnung über die Beschäftigung von Ausländerinnen und Ausländern,* https://www.gesetze-im-internet.de/beschv_2013/BJNR149910013.html**,** [přístup 12.10.2017]
[178] Kvalifikace musí být uznány cestou oficiálního ověření. Všechny informace týkající se uznávání diplomů, osvědčení a odborných kvalifikací jsou dostupné na stránkách; https://www.anerkennung-in-deutschland.de/html/de/, [přístup 12.10.2017]
[179] *Ibidem*
[180] Viz Seznam zveřejněný v červenci 2017, dostupný na stránkách: https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdex/~edisp/l6019022dstbai447048.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI447051, [přístup 12.10.2017]
[181] Zob. http://www.bmas.de/DE/Themen/Soziales-Europa-und-Internationales/Europa/Mobilitaet-innerhalb-EU/mobilitaet-innerhalb-eu.html, [přístup 12.10.2017]
[182] Podrobné informace o projektu se nachází na stránkách (v němčině, polštině, angličtině, bulharštině a rumunštině): http://www.faire-mobilitaet.de, [přístup 12.10.2017]

- byla připravena publikace, která byla věnována problémům pracovníků ze Střední a Východní Evropy, jejich potřebám v oblasti poradenství, které se týká sociálních práv a pracovního práva[183];
- na území Německa bylo vytvořeno 6 poradenských poboček prvního kontaktu, které poskytují poradenské služby ve prospěch mobilních pracovníků v jejich jazycích, poskytují informace z oblasti pracovního práva a sociálního práva; poradenské pobočky spolupracují s podobnými institucemi, které působí v lokálním měřítku, např. s poradci EURES;
- byly zpracovány vzdělávací materiály, které se týkají mobilních pracovníků – materiály byly rozděleny na moduly, které jsou využívány pro školení zaměstnaneckých a podnikových rad a také pro pracovníky poradenských institucí, které spolupracují s německými odborovými svazy[184];
- byly realizovány aktivity podporující mezinárodní dialog odborových svazů.

3.2 Rozvoj lidských zdrojů v podnicích - příklady dobré praxe

3.2.1 Polsko

V období září - říjen 2016 bylo mezi představiteli všech Okresních úřadů práce Dolnoslezského vojvodství (26 anket) a mezi zaměstnavateli, kteří v roce 2015 a v první polovině roku 2016 obdrželi dofinancování v rámci Státního fondu školení (953 ankety), provedeno ověřování efektů aktivit financovaných ze Státního fondu školení (KFS).

Prostředky z KFS využívaly všechny úřady práce Dolnoslezského vojvodství. Největší částky přiznaného limitu a využitých finančních prostředků připadly na okresy s největšími městskými středisky ve vojvodství, tzn. okresy: wrocławský, legnický, jeleniogórský, świdnický, lubiński a kłodzký. V roce 2015 bylo využito 94% přiznaných prostředků. Pouze 8 z 26 okresů využilo prostředky v 100% výši. V roce 2016, ke dni 30. června, bylo využito 63% přiznaného limitu.

V letech 2015 - 2016 využilo prostředky z KFS celkem 1496 zaměstnavatelů. Nejvíce zaměstnavatelů využilo prostředky ve wrocławském okrese (230). Mezi zaměstnanci dominovaly subjekty ze soukromého sektoru (75% všech firem s převahou firem mikro). Ostatní subjekty pocházely z veřejného sektoru. Ve sledovaném období se aktivit financovaných z prostředků KFS zúčastnilo 10 244 osob, z čehož více jak 60% byly ženy. V roce 2015 byly do podpory KFS zahrnuty výhradně osoby ve věku vyšším než 45 let (omezení definované shora), přičemž v roce 2016, po zrušení věkového omezení v aktivitách KFS, se aktivit zúčastňovaly hlavně osoby nad 45 let a osoby ve věkovém rozmezí 35 – 44 lata. S ohledem na úroveň vzdělání pak dominovaly osoby s vyšším a pomaturitním vzděláním.

Hodnocení efektivnosti podpory, která byla poskytnuta v rámci KFS, vychází pozitivně. Více jak 82% respondentů šetření ocenilo „rozhodně dobře“ kompetence, které pracovníci nabyli v rámci aktivit financovaných prostřednictvím KFS. Více jak 16% je ocenilo hodnocením „spíše dobře“, a pouze 2% vybralo odpověď „ani dobře, ani špatně”. Jako nejúčinnější a nejvhodnější byly uznány postgraduální kurzy a studia (více jak 82% hodnocení) a definování potřeb zaměstnavatele v rozsahu permanentního vzdělávání (více jak 16%). Zaměstnavatelé, kteří se šetření zúčastnili, definují, jako hlavní výhodu plynoucí z účasti v programu,

[183] Informační materiály jsou dostupné na stránkách: http://www.faire-mobilitaet.de/informationen, [přístup 12.10.2017]
[184] Vzdělávací moduly jsou dostupné na stránkách: http://www.faire-mobilitaet.de/informationen/bildungsbausteine, [přístup 12.10.2017]

zvyšování znalostí a kvalifikací zaměstnanců (více jak 80% hodnocení). Více jak 14% zaměstnavatelů sledovalo zlepšení efektivity práce. Dle názoru 6% respondentů umožnila účast firmy v aktivitách financovaných z KFS, aby firma vstoupila na nové trhy a/nebo zvýšila svou konkurenceschopnost.

3.2.2 Česko

V České republice je u zaměstnavatelů velice populární program POVEZ. V souladu s údaji z 06.2017 byly v rámci programu uzavřeny smlouvy s 2,5 tisícem zaměstnavatelů a poskytovanou podporu využily 44 tisíce osob.

3.2.3 Německo

V oblasti německého trhu práce je rozvoj lidských zdrojů v podnicích součástí celkové koncepce řízení lidských zdrojů, která je směřována na tři základní cíle a realizována ve čtyřech oblastech aktivit.

Tabulka 6. Rozvoj lidských zdrojů v německých podnicích – cíle a oblasti aktivit

CÍLE			
I. ZÍSKÁNÍ PRACOVNÍKŮ		**II.** UDRŽENÍ PRACOVNÍKŮ	**III.** ROZVOJ PRACOVNÍKŮ
OBLASTI AKTIVIT			
1. investování příštích generací	**2.** propagování mobility tuzemských a zahraničních pracovníků	**3.** služby pro podniky	**4.** zdokonalování a zvyšování schopností a kvalifikací – dlouhodobé investice
SPOLEČNĚ PRO REGION – TVORBA SÍTĚ SPOLUPRÁCE			
• spolupráce zaměstnavatelů se školami a vysokými školami v regionu • zaměření vzdělávací nabídky na potřeby trhu práce / nedostatkové skupiny pracovníků • participace na utváření vzdělávací politiky	• propagování zaměstnávání kvalifikovaných cizinců • propagování otevřenosti a přátelského přístupu k cizincům, tzv. *Willkommenskultur* • marketing regionu, příhraničního a přeshraničního trhu práce	• propagování (daného) podniku, jako atraktivního místa práce • CSR • Přátelské nastavení a otevřený přístup vůči rodinám zahraničních pracovníků • řízení zdraví pracovníků (*Betriebliches Gesundheitzmana-gement*[185])	• nabídka školení, kurzů a jiných forem odborného zdokonalování adekvátně k potřebám pracovníků a v souladu s potřebami trhu práce • integrace pracovníků – cizinců, migrantů, běženců

[185] Podrobné informace, které se týkají koncepce řízení zdraví a propagování zdravého životního stylu, jsou umisťovány mimo jiné na stránkách Obchodní a průmyslové komory v Saské Kamenici: https://www.chemnitz.ihk24.de/servicemarken/branchen/Querschnittsthemen/Betriebliches-Gesundheitsmanagement, [přístup 20.10.2017]

			• inkluze osob s postižením
Tvorba sítí spolupráce, které propagují a usnadňují získávání kvalifikovaných pracovníků a odborníků na přeshraničním trhu práce			
například: • sítě spolupráce zaměstnavatelů ve prospěch propagování přeshraničního trhu práce a získávání / mobility pracovníků v regionu • sítě spolupráce institucí trhu práce a sociálních partnerů ve prospěch propagování přeshraničního trhu práce a získávání / mobility pracovníků v regionu • sítě a pracovní skupiny ve prospěch mobility v oblasti spolupráce zaměstnavatelé – odborné učňovské školství / vysokoškolské vzdělávání • sítě spolupráce zaměstnavatelé – instituce, které se věnují integraci cizinců			

Zdroj: vlastní materiály zpracované na základě *Gemeinsam Fachkräfte sichern*, materiály zveřejněné Obchodní a průmyslovou komorou v Saské Kamenici, stav 16.01.2017, https://www.chemnitz.ihk24.de/international, [přístup 20.10.2017]

Německé podniky realizují personální politiku různorodým způsobem. V podnicích s malým počtem zaměstnanců má tato politika obvykle podobu individuálních pohovorů se zaměstnanci – na jejich základě jsou pak zpracovávány individuální plány rozvoje, zatímco ve větších podnicích jsou připravovány celkové koncepce rozvoje kvalifikací zaměstnaných pracovníků.

Noví pracovníci jsou získáváni prostřednictvím využívání celé řady nástrojů, mezi nimiž je nutné zcela jistě zmínit (od nejúčinnějších k těm méně účinným):

- nabízení míst s výukou povolání v podniku (v Německu je realizován duální systém vzdělávání a výuky povolání);
- doporučování pracovníka třetími osobami;
- nabízení míst odborné praxe v podnicích;
- služby zprostředkování zaměstnaneckých agentur a zaměstnaneckých center;
- umisťování inzertních oznámení s nabídkou práce na internetových stránkách a v sociálních médiích;
- služby firem nabízejících outsourcing zaměstnanců;
- umisťování inzertních oznámení s nabídkou práce v regionálním a lokálním tisku;
- služby poradenských firem a soukromých agentur zprostředkování práce;
- hledání pracovníků z jiných podniků.

Kromě výše uvedených způsobů probíhá hledání a získávání pracovníků také v rámci účasti zástupců podniků na pracovních veletrzích, prostřednictvím inzertních oznámení na univerzitách, v rámci účasti na „dnech otevřených dveří“[186].

Na území přeshraničního trhu práce je realizován *Program MobiProEU* (v rámci sítě EURES), který je směřován na mládež mezi 18 a 27 rokem života, která má zájem o tříletou výuku povolání v Německu v duálním systému a která má osvědčení o ukončení školy (s vyloučením mládeže, která má vyšší vzdělání - magistr). Pro účastníky programu je zajištěna následující podpora:

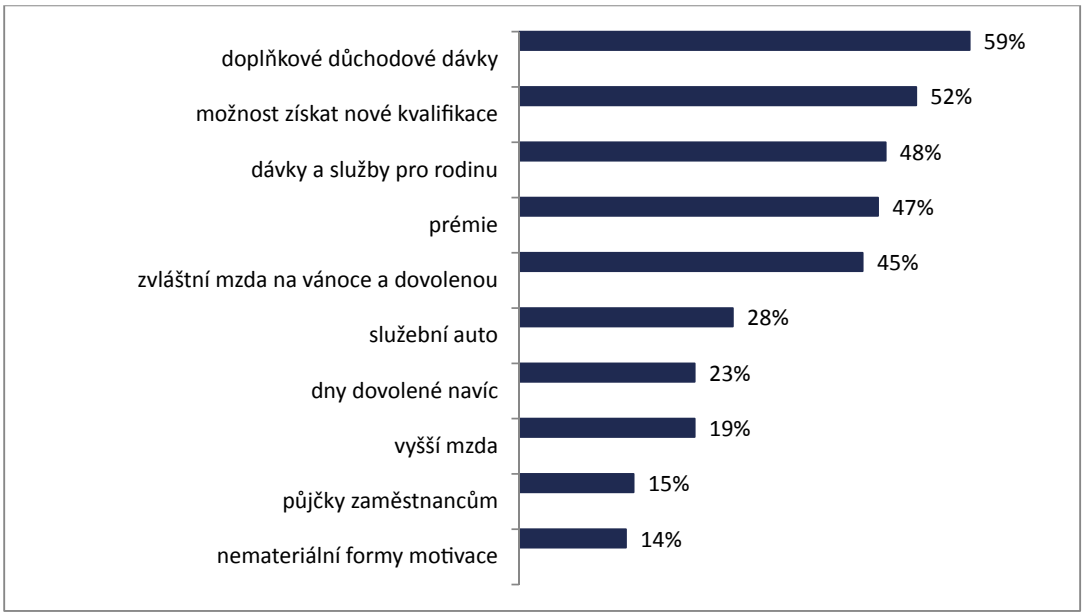
- intenzivní kurz německého jazyka v rozměru cca 500 výukových hodin;

[186] Por. *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft*..., op.cit., s. 30-31

- praxe v pracovním podniku v Německu v rozměru do 6 týdnů, která je spojena s další výukou německého jazyka;
- stipendium ve výši 818 Euro měsíčně;
- dofinancování nákladů na dojíždění na praxi (jednorázově 200-300 Eur) a dvou cest domů v průběhu roku;
- doplňková podpora (130 Eur) pro rodiče, kteří přebývají s dítětem na území Německa,
- podpora opatrovníka na území Německa;
- pomoc při hledání bytu.

Polská dobrovolná pracovní organizace „Ochotnicze Hufce Pracy“ provádí v rámci sítě EURES nábor do německého vládního programu MobiPro EU na území čtyř polských vojvodství: Dolnoslezského, Lubušského, Velkopolského a Západopomořanského.

Udržení pracovníka v podniku je možné přede vším díky zvyšování jeho stupně motivace a satisfakce v místě jeho práce. Kromě pracovních podmínek, které jsou garantovány právními předpisy a regulacemi, jež platí v Německé spolkové republice, hrají důležitou roli také doplňkové výhody nabízené zaměstnavateli na přeshraničním trhu práce. V Sasku 87% zaměstnavatelů potvrzuje[187], že používají doplňková „lákadla“ různého druhu, aby i s jejich pomocí pracovníky udrželi (viz obr. 8).



Obrázek 8. Příhraniční trh práce / Sasko - metody motivování pracovníků a jejich udržení v podnicích (n = 1247)

Zdroj: Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015. Ergebnisse einer Umfrage der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, wydawca: Landesarbeitsgemeinschaft der Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, s. 33, http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=29987&publ_id=1065&ref_knoten_id=3085&ref_detail=publikation&ref_sprache=deu , [přístup 28.09.2017]

Ve vztahu k zahraničním pracovníkům je možné také používat ověřené a známé nástroje využívané i na podporu lidských zdrojů a mobility německých pracovníků:

- zkušební doba při zaměstnání na novém pracovním místě (ve stejném podniku); může se jednat o tzv. seznamovací dny (*Schnuppertage*) nebo o delegování na určitou dobu na jinou pracovní pozici, k výkonu jiných povinností; po ukončení zkušební doby v zaměstnání je praktikován pohovor s nadřízeným a stanovení dalšího plánu činnosti;

[187] *Ibidem*

pohovoru se může zúčastnit i zástupce odborových svazů (na základě přání pracovníka); příčiny eventuální rezignace z mobility / změny pracovního místa nebo ze změny pracovních povinností musí být zdůvodněny oběma stranami a zdokumentovány;

- často je používáno doplňkové vzdělávání, doplňování kvalifikací, rekvalifikace, zvyšování kompetencí a odborných schopností (individuální poradenství, péče, „pracovník na míru" pro nové místo práce nebo pro nové povinnosti, na míru profesní mobility); vzdělávací a školící aktivity jsou odpovídajícím způsobem nejdříve plánovány a prodiskutovány s pracovníkem; náklady na zvyšování / změnu kvalifikací a do cestovné na dojezdy nese firma (jestliže není možnost, jak je zafinancovat z jiných zdrojů)[188];
- pracovníci, kteří mění své místo bydliště, dostávají (příklad řešení používaného zaměstnavatelem / bankou[189]):
    - kompenzaci nákladů na stěhování (zákonná regulace / Bundesumzugskostengesetz),
    - kompenzace nákladů na dva přejezdy pracovníka a jeho rodiny do nového místa bydliště,
    - v případě dvou domácností: kompenzace nákladů dohromady na období 12 měsíců (v rámci „daňových možností"),
    - doplatek k nájmu: pokrytí rozdílu nákladů mezi dosavadním a budoucím nájmem za srovnatelný byt na dobu maximálně 12 měsíců (max. 515,- EUR / měsíc v souladu s dalšími dohodami),
    - prémii za mobilitu (paušální částka, vyplácená jednorázově ve výši 10 250,- EUR).

Navíc se doporučuje, aby německé podniky ve vztahu k cizincům:

- ve větším stupni dbaly na integrování cizinců v místě práce;
- vytvářely v podnicích atmosféru otevřenosti vůči kulturním odlišnostem a kulturu souhlasu a porozumění (Willkomenskultur), která vykračuje za formální dojednání;
- umožňovaly výuku německého jazyka nebo jeho zdokonalování (neexistence znalosti jazyka nebo jeho nedostačující znalost, to jsou nejčastější příčiny problémů, ke kterým dochází v místě práce);
- podporovaly cizince v procesu oficiálního uznání kvalifikací, které již vlastní;
- umožňovaly další profesní rozvoj, získávání nových kvalifikací nebo zdokonalování a doplňování kvalifikací již dříve nabytých, např. formou financování nebo spolufinancování kurzů, školení a jiných forem nabývání a rozšiřování znalostí, a také formou delegování pracovníků na dobu výuky[190].

4. Závěry a doporučení

Volný pohyb osob je jednou ze čtyř základních svobod a stanoví fundamentální právo občanů Evropské unie. „Toto pravidlo je základním kamenem evropské integrace, vytváří obrovské obohacení osobních svobod občanů a společenství. Navíc je i svoboda volného pohybu osob chápána jako jedno z těch práv, kterých si občané EU cení ze všeho nejvíc. Občanství Unie přiznává každému obyvateli EU právo na volný pohyb a pobyt na území členských států, a

[188] R. Rupp, *Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen*, Hans-Böckler-Stiftung, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2012, s. 91

[189] *Ibidem,* s. 91-95

[190] Por. *Ibidem*, s. 36-37

tudíž, každý obyvatel EU má právo (…) bydlet, studovat, pracovat, vykonávat podnikatelskou činnost také v jiné členské zemi EU. Cílem EU je, aby pravidlo volného pohybu osob fungovalo na jejím území jednoduchým a efektivním způsobem.[191]" V souladu s údaji Rady Evropské unie ze září 2017 až 6,9 mil obyvatel EU bydlí a pracuje v jiném státě EU a více jak 1,1 mil pracovníků bydlí v jednom státě EU a pracuje v jiném.[192] Mobilita pracovní síly, jak mezi jednotlivými profesemi, tak i uvnitř zemí Evropské unie a mezi nimi, umožňuje evropskému hospodářství, aby se mohlo velmi účinně přizpůsobovat měnícím se podmínkám globální, konkurenční ekonomiky. Má to navíc i pozitivní vliv také na hospodářský a sociální rozvoj a je jednou z možností stimulování lokálního trhu práce a zvyšování míry zaměstnanosti takovým způsobem, jak k tomu dochází v oblasti přeshraničního trhu práce v trojúhelníku tří zemí: Polska, Německa a Česka.

Analýzy přeshraničních trhů práce a mobility pracovníků jsou často prováděny na základě teoretických modelů, které usnadňují identifikaci slabých a silných stránek, a také určování potencionálních příležitostí a ohrožení. Jedním z nejznámějších modelů je tzv. model *migrace push-pull*[193], jehož využití usnadňuje určování faktorů, které napomáhají mobilnosti pracovníků v zemi/místě původu (faktory vytlačující – *push factors*) a v zemi/místě určení (faktory přitahující - *pull factors*). Faktory stimulující zaměstnaneckou mobilitu jsou uvedeny v tabulce č. 7.

Tabulka 7. Přeshraniční trh práce - faktory příznivě ovlivňující mobilnost pracovníků v zemi původu a v zemi určení (volba)

Faktory příznivě ovlivňující mobilitu v zemi/regionu původu *(push factors)*	Faktory příznivě ovlivňující mobilitu v zemi/regionu určení *(pull factors)*
• vysoká nezaměstnanost a nemožnost nalezení práce	• vysoká šance na nalezení zaměstnání (rostoucí poptávka po pracovnících, informační a náborová kampaň v zemi/regionu určení, snadná dostupnost informací, marketingové aktivity propagující zemi a region)
• nízká úroveň mzdového ohodnocení v zemi/regionu původu	• možnost získat vysokou nebo vyšší úroveň výdělků v zemi/regionu určení
• geografická blízkost a tradiční blízkost/kontakty	• slučování rodin (chuť žít společně se členy rodiny, kteří již žijí v zemi/regionu určení)
• neexistence šancí na zlepšení sociální situace	• dobré nebo lepší šance na zlepšení sociální situace
• nevýhodné životní podmínky /např.	• lepší životní podmínky v zemi/regionu

[191] Viz Spolupráce v rámci EU. Volný pohyb osob: základní práva a občanství EU (*Współpraca w ramach UE. Swobodny przepływ osób: podstawowe prawa i obywatelstwo* UE), informace jsou umístěny na stránkách polského Ministerstva vnitra (Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji), https://mswia.gov.pl/pl/wspolpraca-miedzynarod/wspolpraca-w-ramach-ue/13065,Swobodny-przeplyw-osob-prawa-podstawowe-i-obywatelstwo-UE.html, [přístup 16.10.2017]

[192] Por. http://www.consilium.europa.eu/pl/policies/labour-mobility/, [přístup 16.10.2017]

[193] *Model migrace push-pull* a jeho teoretické základy byly formulovány Everettem Lee v druhé polovině XX. století a jsou chápány jako jedna z průlomových a nejvíce vlivných teoretických koncepcí, která vysvětluje faktory, jež mají vliv na přijetí rozhodnutí o migraci. Model a teorie jsou podrobně popsány v práci: J. Cabańska, Podmínky migrace osob na jednotném evropském trhu na příkladu nových členských států Evropské unie (*Uwarunkowania migracji ludności na jednolitym rynku europejskim na przykładzie nowych państw członkowskich Unii Europejskiej)*, s. 36-40, http://www.wbc.poznan.pl/Content/359874/Cabanska_Judyta-rozprawa_doktorska.pdf, [přístup 16.10.2017]

neexistence možnosti získat vzdělání, špatná zdravotní péče, špatná infrastruktura, špatné nebo částečně špatné životní prostředí)	určení
• globalizace - připravenost k profesní mobilitě	• globalizace - profesní mobilita je očekávána
	• pozitivní nastavení a otevřený přístup k cizincům, dobré pracovní nabídky, možnosti integrace v zemi/regionu určení

Zdroj: vlastní materiál zpracovaný na základě studie: A. Bergfeld, R. Nadler, *Studie zum Thema Mobilität und Arbeitsmarktverflechtungen in der EURES TriRegio: Abschlussbericht*, Leibniz-Institut für Länderkunde e.V., Leipzig, 2015, s. 73-74, http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/44367, [přístup 20.10.2017] a J. Cabańska, *Podmínky migrace osob na jednotném evropském trhu na příkladu nových členských států Evropské unie (Uwarunkowania migracji ludności na jednolitym rynku europejskim na przykładzie nowych państw członkowskich Unii Europejskiej),* s. 36-40, http://www.wbc.poznan.pl/Content/359874/Cabanska_Judyta-rozprawa_doktorska.pdf, [přístup 16.10.2017]

V rámci bariér zaměstnanecké mobility na přeshraničním trhu práce jsou uváděny[194]:

- problémy s uznáním kvalifikací, které již cizinci vlastní:
  - neexistence odpovídajících právních předpisů a regulací, neexistence informací nebo potíže s přístupem k informacím,
  - neexistence profesních poradců pro pracovníky, kteří mají zájem si najít práci v zahraničí,
  - po nalezení práce cizincem - neexistence podpory ze strany zaměstnavatele;
- neexistence znalosti jazyka a možnosti jeho výuky - neexistence nabídek odpovídajících intenzivních jazykových kurzů, které připravují k výkonu profesních úkolů a k pohybu na zahraničním trhu práce; převažují kurzy obecného jazyka a ne kurzy jazyka profesního; neexistence kurzů ušitých „na míru“, tzn. přímo pro daný obor a dané pracovní místo;
- neexistence možností propojit pracovní nabídky s odpovídajícími kvalifikacemi pracovníka - nepřizpůsobení poptávky a nabídky;
- kulturní rozdíly - neexistence interkulturních kompetencí;
- specifické předsudky a stereotypy;
- topografie a neexistence dopravního spojení, především pro pracovníky s příhraničních terénů, kteří by mohli dojíždět do práce - neexistence sítě přeshraniční dopravy;
- pro podniky:
  - neexistence dostatečných znalostí o přeshraničním trhu práce a o podmínkách trhu práce v sousední zemi,
  - nemožnost nalezení pracovníků s odpovídajícími kvalifikacemi,
  - větší náklady na péči o pracovníka - cizince,
  - delší čas zavádění pracovníka - cizince do jeho úkolů;
- nepružnost vzdělávacích systémů;
- nedostatečná podpora rozvoje integrovaného přeshraničního trhu práce na politické úrovni;

[194] Por. A. Bergfeld, R. Nadler, *Studie zum Thema..., op. cit.,* s. 79-84 a zpráva Informační služby pro přeshraniční pracovníky v evropských přeshraničních regionech. Hlavní zpráva (*Usługi informacyjne dla pracowników transgranicznych w europejskich regionach transgranicznych. Raport ogólny)*, Stowarzyszenie Europejskich Regionów Granicznych, Gronau 2012, s. 9-17, http://www.aebr.eu/files/publications/121030_Raport_koncowy_PL_clean.pdf, [přístup 20.10.2017]

- nedostatečně rozvinutá přeshraniční kooperace v oblasti mobility pracovníků na trhu práce.

Při zohlednění faktorů stimulujících mobilitu pracovníků, bariér ztěžujících volný pohyb pracovníků na přeshraničním trhu práce, a na bázi analýz, které byly provedeny pro potřeby této expertízy, a také na bázi příkladů dobré praxe, aktivit a strategií, které jsou realizovány v Polsku, Německu a Česku, je možno formulovat rady a doporučení pro několik oblastí. S ohledem na cíl a hlavní adresáty této expertízy, kterými jsou zaměstnavatelé, svazy zaměstnavatelů a instituce trhu práce, byly v doporučeních vyznačeny také uvedené skupiny adresátů.

Tabulka 8. Přeshraniční trh práce – rady a doporučení s rozdělením na jednotlivé oblasti a cílové skupiny

Oblast	Rady a doporučení
právní regulace a státní programy	• nasměrování pozornosti regionálních a lokálních úřadů na problematiku a potřeby přeshraničního trhu práce a na výhody spolupráce v této oblasti; • příprava a podepsání rámcové smlouvy o přeshraniční spolupráci institucí trhu práce a o spolupráci sociálních partnerů; • příprava a podepsání rámcové smlouvy o přeshraniční výuce povolání a možností vzájemného uznávání efektů vzdělávání; • vytvoření právního rámce, který bude v přeshraničním regionu umožňovat realizaci zahraničních stáží a praxí; • vytvoření právního rámce umožňujícího stabilizovat zahraniční stáže a praxe; • vytvoření právního rámce a systémů umožňujících zavádění systémů pobídek pro pracovníky cizince, např. možnosti získat kompenzaci nákladů na dojíždění/ stěhování do sousední země, financování jazykových kurzů, nákladů na výuku povolání a zvyšování nebo aktualizování kvalifikací; • vytvoření právních regulací umožňujících vytváření sítí přeshraniční dopravy; • příprava programů umožňujících financování, zpracování a zavádění informační kampaně propagující přeshraniční trh práce
informační politika	• realizace informační kampaně v médiích, která bude propagovat kulturu sousedních zemí a přeshraniční trh práce; • zvýšení stupně dostupnosti informací, které se týkají přeshraničního trhu práce, pro zaměstnavatele, kteří chtějí zaměstnávat zahraniční pracovníky, a pro potencionální pracovníky: – informace musí být šířeny v polském, českém a německém jazyce; – informace musí být poskytovány na internetových portálech a také tradiční formou; – portály a internetové stránky provozované v oblasti přeshraničního trhu práce, jejichž cílem je propagování mobility pracovníků, musí být vzájemně propojeny takovým způsobem, aby se zainteresované osoby mohly

	mezi nimi volně pohybovat, přeskakovat z portálu na portál a získávat informace s pomocí volby libovolné země a jazyka (Polsko, Německo, Česko; polský, německý nebo český jazyk); v současné době je možné většinu informací získat pouze v rámci jedné země – stránky přesměrovávají obvykle uživatele na státní stránky; • iniciování a realizace aktivit ve prospěch vzájemného chápání podmínek příhraničních trhů práce; • vytváření sítí spolupráce všech subjektů, které mají zájem o aktivity na přeshraničním trhu práce tak, aby byla možná výměna informací a zkušeností; • propagování přístupu otevřenosti a úcty k odlišné kultuře
aktivity institucí trhu práce	• permanentní monitorování přeshraničního trhu práce a poptávky po pracovnících - cizincích; garantování snadného přístupu k výsledkům prováděných analýz pro všechny zainteresované strany (také v cizím jazyce/cizích jazycích); • připravování a zpřístupňování prognóz vztahujících se k rozvoji přeshraničního trhu práce (také v cizím jazyce/cizích jazycích); • iniciování výměny zkušeností v oblasti přeshraničního trhu práce, např. v rámci mezinárodních setkání, konferencí, seminářů, tvůrčích dílen organizovaných pro instituce a partnery trhu práce; • propagování znalostí o přeshraničním trhu práce a o podmínkách trhu práce v sousední zemi; • iniciování a realizace aktivit ve prospěch vzájemného chápání struktur, organizačních forem a podmínek příhraničních trhů práce; • ustanovení pracovních týmů a skupin určených pro speciální úkoly s cílem vyhledávat a navrhovat řešení existujících problémů a iniciování nových aktivit ve prospěch přeshraničního trhu práce; • příprava a zpřístupňování informací, které se týkají formalit na přeshraničním trhu práce, např. v podobě průvodce „krok za krokem“, a rozšiřování takového průvodce ve třech jazykových verzích (v polštině, němčině, češtině); • uskutečňování snadno dostupného poradenství ve prospěch zaměstnavatelů, kteří chtějí zaměstnat cizince, např. formou telefonní linky; • uskutečňování snadno dostupného poradenství ve prospěch cizinců, kteří chtějí najít práci v přeshraniční oblasti; • optimalizování hodin pracovní doby tak, aby byl zaměstnavatelům a jiným zainteresovaným osobám usnadněn přístup ke službám, jež poskytují instituce a to i mimo standardní pracovní dobu; • posílení spolupráce s adekvátními institucemi trhu práce

	v trojúhelníku třech zemí: Polsko – Německo - Česko; • vytváření sítí propojení a spolupráce v trojúhelníku třech zemí: Polsko -Německo - Česko; • propagování přístupu otevřenosti a úcty k odlišné kultuře
aktivity sociálních partnerů, v tom svazů zaměstnavatelů	• identifikace poptávky po pracovnících v oblasti přeshraničního trhu práce; • umožnění podnikatelům, aby mohli navštívit instituce na druhé straně hranice za účelem výměny zkušeností v oblasti propagování zaměstnávání cizinců, získání přehledu o vzdělávání/výuce (např. duální systém vzdělávání v Německu) a minimalizování existujících předsudků; • iniciování výměny zkušeností v oblasti přeshraničního trhu práce, např. v rámci mezinárodních setkání, konferencí, seminářů, tvůrčích dílen organizovaných pro sociální partnery trhu práce; • posílení spolupráce se svazy zaměstnavatelů, nejen na centrální úrovni, ale také mezi oborovými svazy, hospodářskými komorami, obchodními a průmyslovými komorami a komorami řemeslníků – vytváření sítí propojení a spolupráce v trojúhelníku třech zemí: Polsko – Německo - Česko; • ustanovení pracovních týmů a skupin určených pro speciální úkoly s cílem vyhledávat a navrhovat řešení existujících problémů a iniciování nových aktivit ve prospěch přeshraničního trhu práce; • propagování znalostí o přeshraničním trhu práce a o podmínkách trhu práce v sousední zemi; • vytvoření možnosti realizace zahraničních praxí a stáží v přeshraničním regionu; • iniciování a realizace aktivit ve prospěch vzájemného chápání struktur, organizačních forem a podmínek příhraničních trhů práce; • poskytování poradenství ve prospěch zaměstnavatelů a pracovníků zainteresovaných přeshraničním trhem práce; • propagování přístupu otevřenosti a úcty k odlišné kultuře
aktivity zaměstnavatelů v podnicích – politika rozvoje lidských zdrojů	• zavedení tzv. dnů otevřených dveří pro potencionální pracovníky - cizince; • zavedení a intenzifikace aktivit ve prospěch integrace cizinců v místě jejich práce a zahrnutí pod péči těchto aktivit rovněž i rodiny pracovníků - cizinců; • poskytování individuálního poradenství a mentorování pro pracovníky - cizince; • vytvoření možnosti výuky nebo zdokonalování stupně znalosti jazyka pro profesní účely; • vytváření možností odborného zdokonalování; umožnění dalšího profesního rozvoje, získávání nových kvalifikací nebo zdokonalování kvalifikací, které pracovník již vlastní; • poskytování podpory při vyřizování formalit spojených s pobytem a s osídlením se v zahraničí;

	• pomoc při hledání bydlení; • zvážení možnosti zavedení prémie za mobilnost; • propagování přístupu otevřenosti a úcty k odlišné kultuře mezi pracovníky
vzdělávací politika	• zlepšení stupně shody nabízených programů a efektů vzdělávání se znalostmi, schopnostmi a kompetencemi, které jsou nezbytné na přeshraničním trhu práce; • spolupráce se zaměstnavateli za účelem zohlednění jejich potřeb v nabídce vzdělávání a ve vzdělávacích programech; • výměna zkušeností v oblasti vzdělávání a vysokého školství, které mají souvislost s přeshraničním trhem vzdělávání – studijní návštěvy, panelové diskuze, stáže; • propagování znalostí o přeshraničním trhu práce a o podmínkách trhu práce v sousední zemi; • iniciování přeshraničních vzdělávacích a školících aktivit, které rozšiřují horizonty a přispívají k rozvoji přeshraničního trhu práce; • zpracovávání a zavádění nabídky intenzivních jazykových kurzů, které připravují k výkonu povolání a k pohybu na přeshraničním trhu práce; rezignace z kurzů obecného jazyka ve prospěch kurzů „na míru“, tzn. pro daný obor; • navazování a propagování bilaterálních kontaktů s odbornými školami a s centry permanentní výuky; • poskytování vzdělávacího poradenství ve prospěch osob, které chtějí pokračovat ve vzdělávání v sousední zemi; • připravení kurzu odborného zdokonalování, který umožní získat doplňkový odborný diplom v sousední zemi; • propagování přístupu otevřenosti a úcty k odlišné kultuře

Bibliografie

1. Bergfeld A., Nadler R., *Studie zum Thema Mobilität und Arbeitsmarktverflechtungen in der EURES TriRegio: Abschlussbericht*, Leibniz-Institut für Länderkunde e.V., Leipzig, 2015, http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/44367, [přístup 20.10.2017]
2. Bittorf M., *Tschechischer Arbeitsmarkt setzt Maßstäb*e, KfW Resaerch Volkswirtschaft Kompakt, Nr 147/2017, https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Volkswirtschaft-Kompakt/One-Pager-2017/VK-Nr.-147-September-2017-Arbeitsmarkt-Tschechien.pdf , [přístup 06.10.2017]
3. Cabańska J., Podmínky migrace osob na jednotném evropském trhu na příkladu nových členských států Evropské unie (*Uwarunkowania migracji ludności na jednolitym rynku europejskim na przykładzie nowych państw członkowskich Unii Europejskiej)*, http://www.wbc.poznan.pl/Content/359874/Cabanska_Judyta-rozprawa_doktorska.pdf, [přístup 16.10.2017]
4. *Chancen erkennen. Vorteile nutzen. Der Arbeitgeber-Service auf einen Blick*, Federalna Agencja Zatrudnienia, Paderborn 2015, https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdm5/~edisp/l6019022dstbai392223.pdf, [přístup 03.10.2017]
5. Dolnoslezský regionální plán aktivit ve prospěch zaměstnanosti na rok 2017 (*Dolnośląski Regionalny Plan Działań na rzecz zatrudnienia na rok 2017)*, Dolnoslezský úřad práce (Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy), únor 2017, http://www.bip.dwup.pl/zalaczniki/393/170517_DRPDZ__17-05-2017_13-04-53.pdf, [přístup 10.10.2017]
6. *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015. Ergebnisse einer Umfrage der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern*, wydawca: Landesarbeitsgemeinschaft der Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=29987&publ_id=1065&ref_knoten_id=3085&ref_detail=publikation&ref_sprache=deu , [přístup 28.09.2017]
7. *Flyer Arbeits- und Ausbildungsmarkt auf einen Blick - Deutschland und Länder (Monatszahlen)*, Federalna Agencja Zatrudnienia (Bundesagentur für Arbeit), https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_488334/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=946644&year_month=aktuell&year_month.GROUP=1&search=Suchen, [přístup 28.09.2017]
8. *Gemeinsam Fachkräfte sichern*, materiály publikované Obchodní a průmyslovou komorou v Saské Kamenici, stav 16.01.2017, https://www.chemnitz.ihk24.de/international, [přístup 20.10.2017]
9. *Handlungskonzept der regionalen Fachkräfteallianz des Landkreises Görlitz*, duben 2016, http://www.kreis-goerlitz.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?item_id=866914&waid=395, [přístup 27.09.2017]
10. *Neuer Höchststand: 1,1 Millionen offene Stellen im zweiten Quartal 2017*, tisková zpráva

Ústavu trhu práce a zaměstnanosti (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung / IAB) ze dne 08.08.2017, http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/os1702.aspx, [přístup 28.09.2017]

11. *Pořadí deficitních a nadbytečných povolání v Dolnoslezském vojvodství. Signální informace za I. Pololetí 2017 (Ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie dolnośląskim. Informacja sygnalna za I półrocze 2017 roku*,) Dolnoslezský úřad práce, září 2017, http://www.dwup.pl/asset/images/files/2017/Statystyki/170925_informacja_sygnalna_za_1p_2017.pdf , [přístup 10.10.2017]
12. Rupp R., *Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen*, Hans-Böckler-Stiftung, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2012
13. Staudacher A., *Tschechien: Arbeitskräfte verzweifelt gesucht*, Kurier.at, https://kurier.at/wirtschaft/tschechien-arbeitskraefte-verzweifelt-gesucht/285.131.998, [přístup 06.10.2017]
14. *Informační služby pro přeshraniční pracovníky v evropských přeshraničních regionech. Obecná zpráva (Usługi informacyjne dla pracowników transgranicznych w europejskich regionach transgranicznych. Raport ogólny)*, Sdružení „Stowarzyszenie Europejskich Regionów Granicznych“, Gronau 2012, http://www.aebr.eu/files/publications/121030_Raport_koncowy_PL_clean.pdf, [přístup 20.10.2017]
15. *Verordnung über die Beschäftigung von Ausländerinnen und Ausländern*, https://www.gesetze-im-internet.de/beschv_2013/BJNR149910013.html, [přístup 12.10.2017]
16. *Spolupráce v rámci EU. Volný pohyb osob: základní práva a občanství EU (Współpraca w ramach UE. Swobodny przepływ osób: podstawowe prawa i obywatelstwo* UE), informace umístěné na stránkách polského Ministerstva vnitra (Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, https://mswia.gov.pl/pl/wspolpraca-miedzynarod/wspolpraca-w-ramach-ue/13065,Swobodny-przeplyw-osob-prawa-podstawowe-i-obywatelstwo-UE.html, [přístup 16.10.2017]

Seznam tabulek

Tabulka 1. Pojmy používané v expertíze a jejich definice 62
Tabulka 2. Dolní Slezsko - deficitní profese, signální informace za I. pololetí 2017 (výběr) . 65
Tabulka 3. Sasko - odvětví a sektory s největším nedostatkem pracovníků 72
Tabulka 4. Federální pracovní agentura - aktivity ve prospěch mobility 74
Tabulka 5. Seznam nejčastěji poptávaných povolání podle EURES 94
Tabulka 6. Rozvoj lidských zdrojů v německých podnicích - cíle a oblasti aktivit 101
Tabulka 7. Přeshraniční trh práce - faktory příznivě ovlivňující mobilnost pracovníků v zemi původu a v zemi určení (volba) 105
Tabulka 8. Přeshraniční trh práce - rady a doporučení s rozdělením na jednotlivé oblasti a cílové skupiny 107

Seznam obrázků

Obrázek 1. Polska - instituce trhu práce a jejich úkoly (výběr) 66
Obrázek 2. Míra nezaměstnanosti (%) v jednotlivých zemích Evropské unie, srpen 2017 69
Obrázek 3. Struktura institucí trhu práce v České republice 70
Obrázek 4. Sasko - skupiny pracovníků a kvalifikace, které podniky nejčastěji požadují 73
Obrázek 5. Aktivity ve věci mobility pracovníků na přeshraničním trhu práce v Německu - spolupráce institucí trhu práce a sociálních partnerů 79
Obrázek 6. Geografická oblast činnosti EURES TriRegio 92
Obrázek 7. Geografická oblast činnosti EURES - T Beskydy 93
Obrázek 8. Příhraniční trh práce / Sasko - metody motivování pracovníků a jejich udržení v podnicích (n = 1247) 103

Grenzüberschreitender Arbeitsmarkt - Heute und Morgen.

Analyse und Bestandsaufnahme von Lösungen zur Förderung von Beschäftigung und Arbeitsmobilität in Polen, Tschechien und Deutschland

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung ... 116

2 Beschäftigungsfördernde Lösungen durch Förderung und Implementierung von Instrumenten zur Steigerung der Arbeitnehmermobilität - Polen, Tschechien, Deutschland ... 118

2.1 Rolle der Arbeitsmarktinstitutionen und der Sozialpartner sowie die Beziehungen zwischen ihnen ... 119

2.1.1 Spezifische Bedingungen des polnischen Arbeitsmarktes ... 119

2.1.1.1 Arbeitsmarktinstitutionen ... 121

2.1.1.2 Socialpartner ... 122

2.1.2 Spezifische Bedingungen des tschechischen Arbeitsmarktes ... 124

2.1.2.1 Arbeitsmarktinstitutionen ... 125

2.1.2.2 Socialpartner ... 126

2.1.3 Spezifische Bedingungen des deutschen Arbeitsmarktes ... 127

2.1.3.1 Arbeitsmarktinstitutionen ... 128

2.1.3.2 Socialpartner ... 133

2.2 Verordnungen über die Mobilität der Arbeitnehmer und die grenzüberschreitenden Arbeitsmärkte ... 136

2.3 Gesetzliche Regelungen in Polen, Tschechien und Deutschland ... 138

2.3.1 Grundlegende Informationen ... 138

2.3.2 Vergleich der Beschäftigungsbedingungen in Polen, Tschechien und Deutschland ... 139

2.3.3 Soziale Sicherung ... 145

2.4 EURES - Netzwerk und grenzüberschreitende Arbeitsmarktaktivitäten ... 146

2.5 Arbeitnehmer aus dem Ausland holen - Richtlinien für Arbeitgeber ... 149

3 Instrumente der Personalentwicklung in Unternehmen im Lichte systemischer Lösungen und Praktiken - Polen, Tschechien, Deutschland ... 149

3.1 Rechtliche Lösungen zur Stimulierung der Personalentwicklung in Unternehmen ... 150

3.1.1 Polen ... 150

3.1.2 Tschechien ... 152

3.1.3 Deutschland ... 153

3.2 Personalentwicklung in Unternehmen - Beispiele für gute Praktiken ... 155

3.2.1 Polen ... 155

3.2.2 Tschechien ... 156

3.2.3 Deutschland ... 156

4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen ... 160

Literaturverzeichnis ... 167

Tabellenverzeichnis ... 169

Abbildungsverzeichnis ... 169

1. Einführung

Dieses Gutachten wurde vom Niederschlesischen Arbeitgeberverband im Rahmen des *EURES-TriRegio*-Projekts in Auftrag gegeben, das vom Programm der Europäischen Union für Beschäftigung und soziale Innovation (EaSI) 2014 - 2020 kofinanziert wurde. Dieses Projekt wird in Partnerschaft zwischen Vertretern der Arbeitsverwaltungen, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden aus Polen (Woiwodschaft Niederschlesien: Teilregionen Jelenia Góra und Wałbrzych), Deutschland (das Bundesland Sachsen, der Landkreis des Regionaldirektorats Dresden, zu dem neben der Stadt Dresden auch die Landkreise Bautzen, Meißen, Görlitz, Sächsische Schweiz - Osterzgebirge und der Landkreis Chemnitz gehören, zu dem die Stadt Chemnitz als Kreisgemeinde und die Landkreise Mittelsachsen, Zwickau, Erzgebirgskreis gehören) und Tschechien (die Länder Karlowy Wary, Ustí n.L. und Liberec) durchgeführt. Aufgabe dieser Partnerschaft ist die Gestaltung der Grenzregion durch die Unterstützung der Entwicklung eines gemeinsamen Arbeitsmarktes, insbesondere durch Aktivitäten zur Integration von Arbeitsmarkt und Bildung im Dreiländereck Polen, Tschechien und Deutschland.

Das Hauptziel des Gutachtens ist es, aktuelle und effektive Lösungen im Bereich der Beschäftigungsförderung, der Schaffung von Arbeitsplätzen und der Arbeitsmobilität auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt im Dreiländereck Polen, Deutschland und Tschechien vorzustellen. Das Hauptziel wurde durch die folgenden spezifischen Ziele erreicht:

1. Analyse der Rolle der wichtigsten Arbeitsmarktinstitutionen und Sozialpartner sowie ihrer Beziehungen und Zusammenarbeit in Polen, Tschechien und Deutschland.
2. Analyse der Regelungen zur Arbeitsmobilität und der grenzüberschreitenden Arbeitsmärkte in Polen, Tschechien und Deutschland.
3. Analyse der im Rahmen des EURES - Netzwerks durchgeführten Aktivitäten, mit besonderem Fokus auf grenzüberschreitende EURES - Aktivitäten.
4. Analyse von HR-Entwicklungsinstrumenten in Unternehmen in Polen, Tschechien und Deutschland um sie aufzulisten und gegenüberzustellen.
5. Ermittlung der Stärken von Lösungen, die auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt im Dreiländereck Polen, Tschechische Republik und Deutschland angewandt werden, so dass es möglich ist, Empfehlungen zu formulieren, die es gestatten, die Beschäftigung und die Mobilität der Arbeitskräfte in der Region zu erhöhen.

Die Studie richtet sich an Arbeitgeber, Arbeitgeberverbände und Arbeitsmarktinstitutionen sowie an alle Einrichtungen, die auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt tätig sind oder ihm zugutekommen.

Die Untersuchung wurde im Oktober 2017 mit der Desk - Research - Methode durchgeführt. Die Analyse umfasste Dokumente und Berichte, die auf den Websites der Institutionen der Europäischen Union und einzelner Länder veröffentlicht wurden, Informationen und Studien über wichtige Arbeitsmarktinstitutionen und Sozialpartner, Aktivitäten und Projekte in bestimmten Ländern, die auf die Verbesserung der Zusammenarbeit im Bereich des grenzüberschreitenden Arbeitsmarkts, die Erhöhung der Beschäftigung und der Mobilität der Arbeitskräfte, Materialien und Studien über den polnischen, tschechischen und deutschen Markt und die Stellenangebote für Ausländer, Regelungen über die Mobilität der Arbeitnehmer abzielen, Aktivitäten des EURES - Netzwerks und Instrumente zur Entwicklung der Humanressourcen in Unternehmen, Beratungsdienste mit besonderem Schwerpunkt auf Ausländern, Ergebnisse von Aktivitäten von Arbeitsmarktinstitutionen und Sozialpartnern für Ausländer, ihre Beschäftigung und Mobilität, Berichte und Analysen zum

Thema dieser Studie, verfügbare Online - Analysen und wissenschaftliche Arbeiten zu diesem Thema, Gutachten, Konferenz- und Pressematerialien, statistische Daten, Interviews, Mitteilungen und andere auf den Webseiten veröffentlichte Materialien.

Das Ergebnis des Berichts ist ein Katalog von Vorschlägen und Empfehlungen, die nicht nur dazu beitragen können, die Mobilität der Arbeitnehmer auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt zu erhöhen und zu einer Erhöhung der Zahl ausländischer Arbeitnehmer beizutragen, sondern auch Arbeitgebern, Arbeitgeberverbänden, Arbeitsmarktinstitutionen, Sozialpartnern und allen auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt tätigen Einrichtungen dabei helfen können, wirksame Beschäftigungspolitiken umzusetzen, die Entwicklung des gemeinsamen Arbeitsmarktes zu unterstützen und insbesondere Maßnahmen zur Integration des Arbeitsmarktes und der Bildung im Dreiländereck Polen, Tschechien und Deutschland zu ergreifen.

Die in der Studie verwendeten Begriffe und ihre Bedeutung sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

Tabelle 1. Im Bericht angewandte Begriffe und ihre Definition

Begriff	Definition
Grenzgänger	Ein Grenzgänger ist definiert als eine Person, die in einem anderen Mitgliedstaat als ihrem Wohnort, einem Mitgliedstaat, selbständig erwerbstätig ist oder beschäftigt wird und täglich oder mindestens einmal wöchentlich in ihr Wohnsitzland zurückkehrt; der Grenzgänger ist in dem Land, in dem er derzeit arbeitet, krankenversichert; es sei daran erinnert, dass eine solche Person sowohl im Beschäftigungsland als auch im Wohnsitzland Anspruch auf eine umfassende Gesundheitsversorgung hat; Aufgrund des Rechts der Europäischen Union hat ein Grenzgänger neben dem Recht auf Versicherung in dem Land, in dem er arbeitet, auch Anspruch auf Familienleistungen und erhält von jedem Land, in dem er seit mindestens einem Jahr versichert ist, eine separate Rente[1]
Sozialpartner	Das sind Arbeitgeberverbände und repräsentative Gewerkschaftsorganisationen im Sinne des Gesetzes vom 24. Juli 2015 über den Rat für den sozialen Dialog und andere Institutionen des sozialen Dialogs (Gesetzblatt 2015.1240), professionelle Selbstverwaltungen, Handelskammern, Nichtregierungsorganisationen und wissenschaftliche Einrichtungen im Sinne von Artikel 2 Ziff. 9 des Gesetzes vom 30. April 2010 über die Grundsätze der Finanzierung der Wissenschaft (Gesetzblatt 2010.96.615). Die sozioökonomischen Partner sind am Dialog mit der Regierung beteiligt[2].

Quelle: [1] http://www.gazetapodatnika.pl/artykuly/kim_jest_pracownik_transgraniczny-a_15957.htm, [Verfügbar 20.10.2017]
https://www.power.cpe.gov.pl/strony/partnerzy-spoleczno-gospodarczy, [Verfügbar 20.10.2017]

2. Beschäftigungsfördernde Lösungen durch Förderung und Implementierung von Instrumenten zur Steigerung der Arbeitnehmermobilität - Polen, Tschechien, Deutschland

Die Mitgliedstaaten der Europäischen Union sind sich der Notwendigkeit bewusst, die berufliche Mobilität der Arbeitnehmer zu fördern. 1997 wurde die Europäische Beschäftigungsstrategie (EBS) verabschiedet, und die EU - Mitgliedstaaten haben sich gemäß ihren Bestimmungen verpflichtet, eine Reihe gemeinsamer beschäftigungspolitischer Ziele festzulegen. Die Hauptaufgaben der EBS sind die Schaffung von mehr und besseren Arbeitsplätzen in der gesamten EU. Dieses Dokument ist derzeit Teil der Wachstumsstrategie Europa 2020 und seine Umsetzung erfolgt im Rahmen des Europäischen Semesters, einem Prozess der engen Koordinierung der Politiken der Mitgliedstaaten auf jährlicher Basis unter Einbeziehung der europäischen Institutionen[195].

Die Umsetzung der Europäischen Beschäftigungsstrategie, die vom Beschäftigungsausschuss unterstützt wird, umfasst vier Phasen des Europäischen Semesters:

1. Beschäftigungspolitische Leitlinien - Gemeinsame beschäftigungspolitische Prioritäten und Ziele werden von der Kommission vorgeschlagen, von den nationalen Regierungen gebilligt und anschließend vom Rat der EU angenommen.
2. Der Gemeinsame Beschäftigungsbericht stützt sich auf folgende Punkte:
    a) Bewertung der Beschäftigungssituation in Europa,
    b) Zusammenfassung der Fortschritte bei der Umsetzung der beschäftigungspolitischen Leitlinien,
    c) Bewertung des Anzeigers mit Beschäftigungs- und Sozialindikatoren. Der Bericht wird von der Kommission veröffentlicht und anschließend vom Rat der EU angenommen.
3. Nationale Reformprogramme - von den nationalen Regierungen vorgelegt und von der Kommission im Hinblick auf die Einhaltung der Strategie „Europa 2020“ analysiert.
4. Auf der Grundlage der in den Nationalen Reformprogrammen vorgenommenen Bewertung veröffentlicht die Kommission eine Reihe von nationalen Berichten, in denen die Wirtschaftspolitik der Mitgliedstaaten analysiert und länderspezifische Empfehlungen ausgesprochen werden.

Die Europäische Beschäftigungsstrategie soll zusammen mit den beschäftigungspolitischen Leitlinien und Förderprogrammen (z. B. Europäische Agenda für Beschäftigung und soziale Innovation, EaSI) zur Schaffung von Arbeitsplätzen, Wirtschaftswachstum, Mobilität der Arbeitskräfte und sozialem Fortschritt beitragen.

Das Programm der Europäischen Union für Beschäftigung und soziale Innovation (EaSI) 2014 - 2020, das 2013 vom Parlament und vom Rat verabschiedet wurde, fasst drei bestehende Programme zusammen:

- PROGRESS (Gemeinschaftsprogramm für Beschäftigung und soziale Solidarität), das die Generierung analytischen Wissens und die Förderung des Informationsaustauschs und des gegenseitigen Lernens vorsieht;
- EURES (European Employment Services), ein Netzwerk für die Zusammenarbeit im Bereich der beruflichen Mobilität, bietet Informationen, Beratung und Einstellungs- und Vermittlungsdienste in der gesamten EU;

[195] http://www.consilium.europa.eu/pl/policies/labour-mobility/, [Verfügbar 16.10.2017]

- Mikrofinanzierung und soziales Unternehmertum - ein Programm, das den Zugang zu Mikrofinanzierung für Einzelpersonen und Kleinstunternehmen, den Aufbau von Kapazitäten für Mikrokreditgeber und die Unterstützung sozialer Unternehmen, d. h. Unternehmen mit einem vorrangigen sozialen Ziel, umfasst.

Die Europäische Union hat konsequent eine Politik der Erhöhung der fairen beruflichen Mobilität verfolgt und ergreift Maßnahmen zur Beseitigung von Hindernissen in diesem Bereich. Die Maßnahmen betreffen die Unterstützung bei der Herstellung von Kontakten zwischen Arbeitsuchenden und Arbeitgebern sowie die Bekämpfung der Schwarzarbeit und der betrügerischen Nutzung von Arbeitnehmern.

Die Politik der Europäischen Union in diesem Bereich umfasst folgende Punkte:

1. Reform des Europäischen Netzes der öffentlichen Arbeitsverwaltungen (EURES) - Erhöhung der Zahl der offenen Stellen auf dem EURES-Portal, Erleichterung der Suche nach geeigneten Stellenangeboten, Verbesserung der Stellensuche und der Unterstützung bei der Einstellung in Europa und schnellstmögliche Annäherung zwischen Arbeitgebern und Arbeitsuchenden. EURES soll auch Arbeitgebern und Grenzgängern in europäischen Grenzregionen spezifische Informationen und Dienstleistungen bieten. Spezielle Unterstützungsstrukturen sollen die Erbringung von Dienstleistungen für Grenzgänger erleichtern.
2. Europäische Plattform gegen Schwarzarbeit - Die im Mai 2016 ins Leben gerufene Plattform, an der die Kommission und die für die Bekämpfung der nicht angemeldeten Erwerbstätigkeit zuständigen nationalen Behörden beteiligt sind, ermöglicht den Austausch von Informationen und bewährten Verfahren. Der nächste Schritt ist die Förderung der Ausbildung von Arbeitnehmern aus verschiedenen Ländern und gemeinsamer Inspektionen über die Grenzen hinweg.
3. Bessere Durchsetzung der EU - Vorschriften über die Entsendung von Arbeitnehmern - Die im Mai 2014 verabschiedete Richtlinie befasst sich mit der Durchsetzung des Entsendegesetzes, zielt darauf ab, die Rechte entsandter Arbeitnehmer zu erweitern, die grenzüberschreitende Erbringung von Dienstleistungen zu erleichtern und dem Sozialdumping entgegenzuwirken. Außerdem soll die Anwendung der bestehenden Rechtsvorschriften verbessert werden.

2.1 Rolle der Arbeitsmarktinstitutionen und der Sozialpartner sowie die Beziehungen zwischen ihnen

Die Mobilität der Arbeitnehmer auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt wird durch Arbeitsmarktinstitutionen und Sozialpartner gefördert. Die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen hängt von einer guten Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren, einem guten Informationsaustausch und einer angemessenen Information der Arbeitgeber über die Möglichkeiten und Initiativen, die sich bieten, sowie davon ab, wie viel Hilfe und Unterstützung geleistet werden kann.

2.1.1 Spezifische Bedingungen des polnischen Arbeitsmarktes

Die Arbeitgeber auf dem polnischen Arbeitsmarkt sehen sich zunehmend mit Schwierigkeiten bei der Suche nach Arbeitnehmern konfrontiert. In der Woiwodschaft Niederschlesien sind IT-Spezialisten, Produktionsingenieure, Buchhaltungs- und Finanzspezialisten sowie Mitarbeiter für einfache Arbeiten in Produktion und Konstruktion gefragt. Die grundlegenden Probleme liegen in der Verbesserung der wirtschaftlichen Situation und der sinkenden

Arbeitslosigkeit. Die steigende Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften mit Kenntnissen in mindestens einer und oft zwei oder mehr Fremdsprachen wird zusätzlich durch die Ansiedlung von globalen Outsourcingzentren, Industrieunternehmen mit ausländischem Kapital und IT-Unternehmen in der Woiwodschaft Niederschlesien beeinflusst[196].

Die Arbeitslosenquote in Polen ist seit Anfang 2017 rückläufig. Im Januar lag sie auf dem Niveau von 8,6% und im August fiel sie auf 7%[197]. Ähnlich verhält es sich in der Woiwodschaft Niederschlesien. Im August 2017 wurde die niedrigste Arbeitslosenquote (6,3%) in der Woiwodschaft Niederschlesien verzeichnet. Im August 2017 haben die Arbeitgeber 15426 Stellenangebote und berufliche Aktivierungen, also 2251 mehr als im Vormonat, bei den Kreisarbeitsämtern eingereicht[198].

Tabelle 2. Niederschlesien – Mangelberufe, Informationssignalisierung H1 2017 (Auswahl)[199]

Einstufung	Elementargruppe
Mangelberuf	• Computer-Systemanalytiker und Programmierer; • Industriearbeiter und Handwerker; • industrielle Prozessaufseher; • Fachkräfte: – für Computernetzwerke, – für Verkaufsbelange, – für Buchhaltung und Rechnungswesen, – für Personalmanagement, • Datenbankdesigner und – administratoren; • Call-Center-Mitarbeiter; • Ingenieure für Industrie und Fertigung

Quelle: Eigene Ausarbeitung auf der Grundlage des *Ranking der Mangel- und Überschussberufe in der Woiwodschaft Niederschlesien. Vorläufige Informationen für das erste Halbjahr 2017,* Arbeitsamt der Woiwodschaft Niederschlesien, September 2017, S. 2, http://www.dwup.pl/asset/images/files/2017/Statystyki/170925_informacja_sygnalna_za_1p_2017.pdf , [Verfügbar 10.10.2017]

Die Tabelle 2 enthält ausgewählte Informationen zu den Mangelberufen in Niederschlesien im ersten Halbjahr 2017. Auch in der Woiwodschaft werden Handwerker gesucht, vor allem in seltenen sogenannten Nischenberufen. Es besteht eine große Nachfrage nach Schuhmachern, Schneidern, Bäckern, Uhrmachern und anderen sogenannten alltäglichen Handwerkern und Fachleuten[200].

Das Problem des Arbeitskräftemangels dürfte sich in Zukunft durch den Rückgang der Erwerbsquote noch verschärfen. Polen prognostiziert für die nächsten fünf Jahre einen Rückgang der Beschäftigtenzahl um rund 500.000 aufgrund des demografischen Wandels (Alterung der polnischen Gesellschaft), eine Senkung des Rentenalters (ab Oktober 2017 für

[196] Vgl. *Niederschlesischer Regionaler Aktionsplan für Beschäftigung 2017*, Arbeitsamt der Woiwodschaft Niederschlesien, Februar 2017, S. 19, http://www.bip.dwup.pl/zalaczniki/393/170517_DRPDZ__17-05-2017_13-04-53.pdf, [Verfügbar 10.10.2017]

[197] Siehe GUS, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-w-latach-1990-2017,4,1.html, [Verfügbar 15.10.2017]

[198] Vgl. Angaben auf der Website des Arbeitsamts der Woiwodschaft Niederschlesien, http://www.dwup.pl/www/news/3/c/386/Informacja-o-sytuacji-na-rynku-pracy-w-woj_-Dolnoslaskim-w-sierpniu-2017-roku__0, [Verfügbar 15.10.2017]

[199] Die Überwachung von Defizit- und Überschussberufen gehört gemäß den Bestimmungen des Gesetzes über Beschäftigungsförderung und Arbeitsmarktinstitutionen zu den Aufgaben der Woiwodschaftsselbstverwaltung im Bereich der Arbeitsmarktpolitik.

[200] Vgl. *Regionaler Aktionsplan für Niederschlesien …, op. cit.*, S. 22

Frauen - 60 Jahre und für Männer - 65 Jahre) und eine weitere wirtschaftliche Auswanderung der Polen[201].

2.1.1.1 Arbeitsmarktinstitutionen

Zu den Aufgaben der Arbeitsmarktinstitutionen in Polen gehört unter anderem das Streben nach Vollbeschäftigung und produktiver Beschäftigung, Entwicklung der Humanressourcen und Erhöhung der Mobilität auf dem Arbeitsmarkt [202].

Zu den Institutionen des polnischen Arbeitsmarktes, die für diese Expertise wichtig sind, gehören: öffentliche Arbeitsverwaltungen, Arbeitsvermittlungsagenturen, Institutionen des sozialen Dialogs und lokale Partnerschaftsinstitutionen (Die Rolle und Bedeutung der Institutionen des sozialen Dialogs und der lokalen Partnerschaftsinstitutionen wird in Kapitel 2.1.1.2 weiter erörtert).

öffentliche Arbeitsmarktstellen	• sind Woiwodschafts- und Kreisarbeitsämter, die Aufgaben wahrnehmen, die sich aus dem Gesetz über die Beschäftigungsförderung ergeben
Arbeitsagenturen	• sind nicht - öffentliche Einrichtungen, die Dienstleistungen erbringen, wie z.B. Vermittlung von Auslandsaufenthalten bei ausländischen Arbeitgebern und persönliche Beratung
Institutionen für den sozialen Dialog	• sind Organisationen und Institutionen, die sich mit Arbeitsmarktfragen befassen, einschließlich Gewerkschafts- und Arbeitgeberorganisationen
lokale Partnerschaftsinstitutionen	• sind Institutionen, die Initiativen von Arbeitsmarktpartnern umsetzen, die zur Erfüllung der im Gesetz festgelegten Aufgaben geschaffen und von den lokalen Behörden unterstützt werden

Abbildung 1. Polen - Arbeitsmarktinstitutionen und ihre Aufgaben (Auswahl)

Quelle: Eigene Ausarbeitung auf der Grundlage von Informationen, die auf der Website des Ministeriums für Arbeit und Sozialpolitik veröffentlicht wurden, http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/instytucje-rynku-pracy, [Verfügbar 09.10.2017]

Auf der Website des Ministeriums für Arbeit und Sozialpolitik finden Arbeitgeber nützliche Analysen und Berichte über den Arbeitsmarkt [203]. In Anbetracht des Umfangs dieses Papiers sollte besonders darauf geachtet werden:

- Informationen über die Beschäftigung von Ausländern in Polen;

[201] Tagungsunterlagen des *II. Grenzüberschreitenden Arbeitsmarktforums*, Lubań 03.10.2017, http://luban.pl/artykul/111014/juz-wiedza-jak-zatrudniac-obcokrajowcow, [Verfügbar 09.10.2017]
[202] Siehe Ministerium für Arbeit und Sozialpolitik, http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/instytucje-rynku-pracy, [Verfügbar 09.10.2017]
[203] Weitere Informationen sind verfügbar auf der Website: https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/, [Verfügbar 09.10.2017]

- Informationen über die Anzahl der Arbeitgebererklärungen über die Absicht, einen Ausländer zu beschäftigen, der in der ersten Hälfte des Jahres 2017 bei den Kreisarbeitsämtern, insbesondere in den Woiwodschaften, nach Staatsangehörigkeit registriert ist;
- Informationen über die Pflichten des Arbeitgebers, der Ausländer beschäftigt;
- Überwachung der Bewegungsfreiheit der Arbeitnehmer zwischen Polen und den Ländern des Europäischen Wirtschaftsraums.

Im Rahmen einer aktiven Arbeitsmarktpolitik betreibt das Ministerium die Website *Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia*[204]. In dem Teil, der sich an die Arbeitgeber richtet, ist es möglich, ein Stellenangebot zu unterbreiten, sowie Informationen über die Unterstützung bei der Suche nach Arbeitskräften und Unterstützung bei der Arbeitsvermittlung zu erhalten. Die Arbeitsvermittlung in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union, des Europäischen Wirtschaftsraumes und der Schweiz (EU/EWR) wird von den Arbeitsämtern der Woiwodschaft und der Landkreise sowie dem Ochotnicze Hufce Pracy (*Freiwilligenkorps*) (OHP) innerhalb des EURES - Netzwerks betrieben[205]. Die Unterstützung bei der Auswahl eines Kandidaten für eine Stelle erfolgt im Rahmen des Einstellungsverfahrens und wird von den Arbeitsämtern der Region kostenlos zur Verfügung gestellt. Die Arbeitsvermittlung wird von den Arbeitsämtern des Kreises und der Woiwodschaft geleistet. Die Arbeitgeber können bei der ordnungsgemäßen Erstellung eines Stellenangebots nach den auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt geltenden Standards, bei der Verbreitung des vorbereiteten Stellenangebots und bei der Auswahl von Bewerbern, die den in den Stellenangeboten enthaltenen Erwartungen entsprechen, unterstützt werden.

Auf der Website des Arbeitsamtes der Woiwodschaft Niederschlesien (DWUP) können sich Arbeitgeber unter anderem über folgende Themen informieren. Überschuss- und Mangelberufe, regionaler Aktionsplan für Beschäftigung und ein Berufsbarometer, das jährlich Informationen über die Nachfrage nach Berufen und Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt in den einzelnen Landkreisen in Polen liefert[206]. Das DWUP arbeitet eng mit den Kreisarbeitsämtern zusammen.

Die Kreisarbeitsämter registrieren z.B. Absichtserklärungen von Arbeitgebern, die ihren Personalbedarf aufgrund des lokalen Arbeitsmarktes nicht decken können. Die Erklärung wird von dem Kreisarbeitsamt registriert, das für den Ort des ständigen Wohnsitzes oder des Sitzes des Auftraggebers zuständig ist.

Da die Arbeitsvermittlungen den Vorschriften des Gesetzes über die Freiheit der unternehmerischen Tätigkeit unterliegen, erfordert ihre Tätigkeit die Eintragung in das Register der Arbeitsvermittlungsagenturen. Die Eintragung in das Register der Stellenvermittler erfolgt durch den für den Sitz der die Eintragung beantragenden Stelle zuständigen Woiwodschaftsmarschall. Die Arbeitsvermittlungsagenturen bieten ihre Dienste im Rahmen der Arbeitsvermittlung in der Republik Polen und im Ausland an.

2.1.1.2 Sozialpartner

Die Gewerkschaften aus Niederschlesien, Sachsen und Nordböhmen haben eine lange Tradition der Zusammenarbeit - seit 1993 kooperieren sie im Interregionalen

[204] http://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiebiorcow/
[205] Vgl. Informationen, die auf der Website des Ministeriums für Arbeit und Sozialpolitik zur Verfügung gestellt werden: https://www.mpips.gov.pl/praca/uslugi-rynku-pracy/, [Verfügbar 09.10.2017]. Einzelheiten zum EURES-Netzwerk finden Sie in Kapitel 2.4 dieses Dokuments.
[206] Der Bericht über die Ergebnisse des Berufsbarometers ist verfügbar auf der Website: https://barometrzawodow.pl/userfiles/Barometr/2017/Raport_polski_web.pdf , [Verfügbar 09.10.2017]

Gewerkschaftsrat Elbe-Neiße seit 1993. Zusammen mit Arbeitsverwaltungen und Arbeitgebern aus diesen drei Ländern sind Gewerkschaften derzeit in grenzüberschreitende Probleme im Rahmen der EURES-TriRegio-Partnerschaft zur Integration von Arbeitsmärkten unter fairen Bedingungen im Grenzgebiet zwischen Polen, Deutschland und der Tschechischen Republik involviert. Im März 2017 wurden aktuelle Informationen zum Arbeitsrecht und zur sozialen Sicherheit veröffentlicht[207]. Die Informationen stehen in Form von Broschüren in polnischer, deutscher und tschechischer Sprache auf den folgenden Seiten zur Verfügung: http://www.eures-triregio.eu/informationen-fuer-grenzgaenger-2017.html.

Unter den Sozialpartnern spielen die Arbeitgeberverbände eine wichtige Rolle, die Tagungen und Schulungen veranstalten, die den Erfahrungsaustausch zwischen den Arbeitgebern erleichtern und aktuelle Informationen über den grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt sowie Regelungen und Verfahren im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Ausländern und den Pflichten von Arbeitgebern, die Ausländer beschäftigen, einholen. Der Präsident des Niederschlesischen Arbeitgeberverbandes hat festgestellt:

„*Wir sollten gemeinsam über die Bedürfnisse des niederschlesischen Arbeitsmarktes nachdenken und alle Maßnahmen ergreifen, die die wirtschaftliche Lage der Region verbessern. Die in Niederschlesien angeschlossenen Unternehmen signalisieren nach wie vor Beschäftigungsprobleme. Sie erwarten Unterstützung, denn Personalengpässe hindern Unternehmen daran, normal zu funktionieren. Die Möglichkeiten der Arbeitgeber, Arbeitskräfte zu finden, können durch die Migration von Arbeitskräften geschaffen werden. Arbeitgeber aus der Woiwodschaft Niederschlesien beschäftigen zunehmend Ausländer (...).*[208]"

Arbeitgeber, die Ausländer beschäftigen wollen, können auch Unterstützung von den Handelskammern erhalten:

- Die Niederschlesische Handelskammer, die Unternehmen bei der Erschließung neuer ausländischer Märkte unterstützt - Mehr als 300 Gewerbetreibende sind der Handelskammer angeschlossen. Die Kammer arbeitet mit Institutionen und Einrichtungen zusammen, die sich mit der Internationalisierung befassen. Organisiert Außenwirtschaftsmissionen sowie Netzwerktreffen zum Austausch von Erfahrungen und Schulungen, Konferenzen, Seminaren und Workshops unter Beteiligung von Experten aus Wirtschaft und Geschäftswelt, die auf die Bedürfnisse von Unternehmern eingehen. Im Oktober 2017 führte die Kammer Workshops über die *Beschäftigung von Ausländern und die Entsendung von Arbeitnehmern 2017* durch.
- Die Westliche Handelskammer - Arbeitgeber und Unternehmer (ZIG), eine wirtschaftliche Selbstverwaltungsorganisation; sie wurde gegründet, um die wirtschaftlichen Interessen der ihr angeschlossenen Einrichtungen (derzeit ca. 400) zu schützen und zu vertreten, die Grundsätze der Ethik in der Geschäftstätigkeit zu verbreiten, die Entwicklung des Unternehmertums zu unterstützen und die Zusammenarbeit mit lokalen Regierungen und anderen Organisationen zu entwickeln. Die ZIG hilft, wirtschaftliche und soziale Kontakte zu knüpfen - auch internationale Kontakte, organisiert Fachtrainings für Unternehmer, Treffen mit Experten und Praktikern.

[207] Vgl. http://www.mrz-laba-nysa.org/pl/aktuelles/64-Zwi%C4%85zki+zawodowe+publikuj%C4%85+informacje+dla+pracownik%C3%B3w+przygranicznych+z+Polski+i+Czech, [Verfügbar 06.10.2017]

[208] Gazeta Wrocławska, Information veröffentlicht am 27.09.2017, http://www.gazetawroclawska.pl/strefa-biznesu/a/dolnoslascy-pracodawcy-zapraszaja-na-szkolenie-jak-zatrudniac-obcokrajowcow,12519644/, [Verfügbar 06.10.2017]

Akademische Karrierebüros und Berufsbildungszentren sind ebenfalls an der Umsetzung einer aktiven grenzüberschreitenden Arbeitsmarktpolitik beteiligt. Arbeitgeber haben die Möglichkeit, Stellenangebote und Stellenangebote für Hochschulabsolventen direkt an Hochschulen, in akademischen Karrierebüros sowie im Rahmen einer Jobbörse einzureichen.

2.1.2 Spezifische Bedingungen des tschechischen Arbeitsmarktes

In den letzten 15 Jahren hat die Tschechische Republik ihre FuE - Ausgaben verdoppelt, ihre Infrastruktur erheblich modernisiert (unter anderem durch die Nutzung von Finanzierungsmöglichkeiten aus europäischen Fonds) und ein sehr günstiges Investitionsklima geschaffen. Gute Investitionsbedingungen begünstigen die Entwicklung von Unternehmen vor allem im Automobilsektor, im Maschinenbau, in der Elektro- und Luft- und Raumfahrtindustrie. Das dynamische Wirtschaftswachstum steht in direktem Zusammenhang mit der steigenden Nachfrage nach Arbeitskräften. Die Unfähigkeit, die Nachfrage nach Arbeitskräften zu befriedigen, wird allmählich als ein Faktor wahrgenommen, der die weitere wirtschaftliche Entwicklung behindert[209].

Im September 2017 standen 190.000 offene Stellen [210] zur Verfügung, gleichzeitig mit der niedrigsten Arbeitslosigkeit unter allen EU-Ländern. Im Januar 2017 lag die Arbeitslosenquote in der Tschechischen Republik bei 3,4 %[211] im August sank sie auf 2,9%[212].

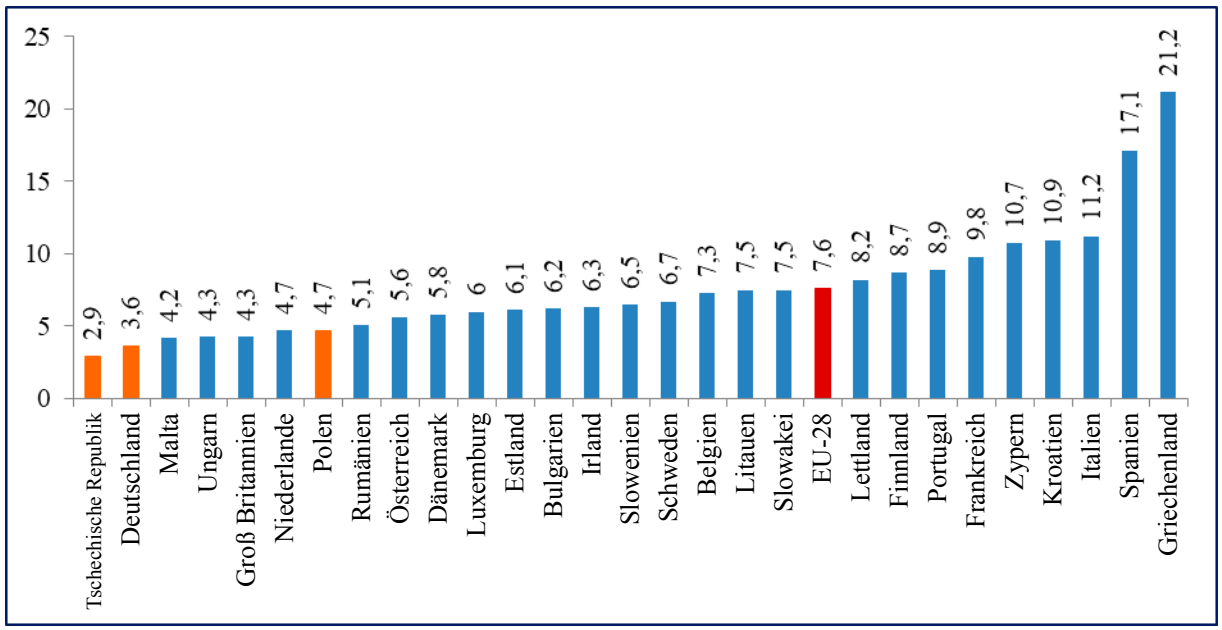


Abbildung 2. Arbeitslosenquote (%) in einzelnen Ländern der Europäischen Union, August 2017

Quelle: Eigene Ausarbeitung auf der Grundlage von Eurostat-Daten, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Unemployment_rates,_seasonally_adjusted,_August_2017_(%25)_F2.png, [verfügbar 06.10.2017]

[209] M. Bittorf, *Tschechischer Arbeitsmarkt setzt Maßstäb*e, KfW Resaerch Volkswirtschaft Kompakt, Nr 147/2017, https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Volkswirtschaft-Kompakt/One-Pager-2017/VK-Nr.-147-September-2017-Arbeitsmarkt-Tschechien.pdf , [Verfügbar 06.10.2017]

[210] Vgl. A. Staudacher, *Tschechien: Arbeitskräfte verzweifelt gesucht*, Kurier.at, https://kurier.at/wirtschaft/tschechien-arbeitskraefte-verzweifelt-gesucht/285.131.998, [Verfügbar 06.10.2017]

[211] Vgl. *Tschechien – das Land mit der niedrigsten Arbeitslosenquote in der EU*, Forsal.pl, http://forsal.pl/artykuly/1024051,bezrobocie-w-ue-styczen-2017-eurostat-stopa-bezrobocia-w-polsce-praca-w-czechach.html, [Verfügbar 06.10.2017]

[212] A. Staudacher, *Tschechien..., op.cit.*

Personalengpässe treten in allen Branchen auf, aber meist sind Mitarbeiter aus der Automobil-, Fertigungs- und Baubranche gefragt. Die Agentur *Work Service* betont „*Die niedrigsten Arbeitslosenquoten in der Europäischen Union, mehr als eine Verdoppelung der Zahl der freien Stellen in der Wirtschaft und die enormen Schwierigkeiten bei der Suche nach einheimischen Arbeitskräften sind die Gründe, warum tschechische Arbeitgeber ausländische Arbeitskräfte einsetzen. Zunehmend werden polnische Arbeitnehmer herangezogen*"[213].

2.1.2.1 Arbeitsmarktinstitutionen

Die tschechischen Arbeitsmarktinstitutionen spielen eine wichtige Rolle bei der Rekrutierung von Arbeitnehmern. Die einzelnen Aktivitäten werden bundesweit vom Ministerium für Arbeit und Soziales (Ministerstvo Práce a Sociálních Věcí)[214] koordiniert. Die Website des Ministeriums enthält grundlegende Informationen für ausländische Arbeitnehmer[215]. Das Ministerium für Arbeit und Soziales betreibt in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt der Tschechischen Republik eine aktive Arbeitsmarktpolitik mit dem Ziel, ein Höchstmaß an Beschäftigung zu erreichen. Bei der Verfolgung dieses Ziels arbeiten die beiden Organe unter Berücksichtigung der aktuellen Situation mit anderen Arbeitsmarktinstitutionen zusammen. Im Jahr 2011 wurde das System der Arbeitsämter reformiert. Es wurde ein Arbeitsamt eingerichtet und in Regionalbüros aufgeteilt. Einige von ihnen fungieren als Kontaktstellen[216]. Das Ministerium überwacht die Arbeit des Arbeitsamtes, der Nationalen Arbeitsinspektion und der Regionalen Arbeitsinspektionen.

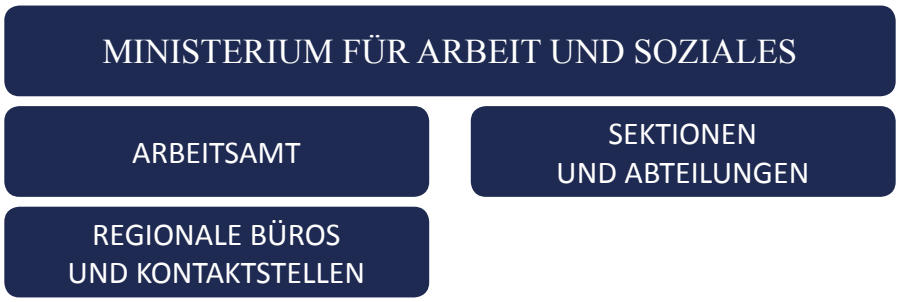


Abbildung 3. Struktur der Arbeitsmarktinstitutionen in der Tschechischen Republik

Quelle: eigene Ausarbeitung

Die Regionalbüros sind für die Entwicklung der Humanressourcen und der Arbeitskräftemobilität in einer bestimmten Region zuständig, die auf einer kontinuierlichen Beobachtung und Bewertung der Arbeitsmarktsituation beruhen. Zu den Aufgaben dieser Büros gehören u.a.:

- Initiierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Stimulierung von Angebot und Nachfrage nach Arbeitsplätzen;
- Aufzeichnungen über freie Stellen;
- Vermittlung von ausländischen Arbeitnehmern, die Arbeit suchen, und Arbeitgebern, die daran interessiert sind, diese zu beschäftigen;
- Beratung, Unterstützung und Information von Arbeitgebern und Arbeitnehmern;
- Beschäftigung und Registrierung von EU-Bürgern und Ausländern in der Tschechischen Republik.

[213] Cyt. za: *Tschechien – das Land mit der niedrigsten Arbeitslosenquote in der EU …, op.cit.*
[214] Detaillierte Informationen über die Aktivitäten des Ministeriums finden Sie in tschechischer und englischer Sprache auf folgender Website: https://www.mpsv.cz, [Verfügbar 07.10.2017]
[215] Die Informationen sind in tschechischer und englischer Sprache auf der folgenden Website verfügbar: https://www.mpsv.cz/en/1595, [Verfügbar 07.10.2017]
[216] Vgl. http://portal.mpsv.cz/upcr/oup, [Verfügbar 07.10.2017]

Die Kontaktstellen sind organisatorische Einheiten von Regionalbüros. Sie erfüllen folgende Aufgaben im Bereich der Arbeitsvermittlung, Arbeitgeber, die ausländische Arbeitnehmer suchen, und Ausländer, die eine Arbeitsstelle in der Tschechischen Republik suchen:

- sie überwachen die Datenbank, informieren über freie Stellen und aktualisieren diese;
- sie führen ein Verzeichnis der Arbeitssuchenden und Arbeitgeber, die nach Arbeitnehmern suchen;
- sie erlassen und überprüfen Verwaltungsentscheidungen im Bereich der Arbeitsvermittlung;
- in Zusammenarbeit mit dem Regionalbüro nehmen sie an der Sozial- und Berufsberatung im Bereich der Beschäftigung teil.

Registrierte Stellenangebote des Arbeitsamtes der Tschechischen Republik finden Sie auf folgender Website: www.portal.mpsv.cz/sz.

Detaillierte Informationen über die Arbeitsbedingungen, die Anforderungen der Arbeitgeber, das Lohnniveau in einem bestimmten Beruf und die auf dem Arbeitsmarkt gesuchten Fähigkeiten und Kompetenzen finden Sie in einer öffentlich zugänglichen Datenbank, die vom Ministerium für Arbeit und Soziales verwaltet wird[217].

Auch das tschechische Innenministerium fördert eine Beschäftigungspolitik für Ausländer. Auf der Website finden Sie grundlegende Informationen über die Tschechische Republik, unter anderem über die Lebensbedingungen, die Gesundheitsversorgung und die Sozialfürsorge. Die Materialien wurden im Jahr 2011 veröffentlicht, aber es wird betont, dass sie weiterhin gültig sind, sofern nicht anders angegeben[218].

Die Initiativen der tschechischen Arbeitsmarktinstitutionen werden in Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern und den Beratern und Diensten des EURES - Netzwerks umgesetzt[219]. Die Kontaktdaten der EURES-Berater sind auf folgender Website abrufbar: www.portal.mpsv.cz/eures/kontakt.

2.1.2.2 Sozialpartner

Die Arbeitsvermittlungsagenturen sind auf dem Arbeitsmarkt tätig und fungieren als Beratungs- und Informationszentren. Sie unterstützen sowohl Arbeitgeber, die ausländische Arbeitskräfte suchen, als auch Ausländer, die eine Arbeit aufnehmen wollen. Jede Agentur muss vom Ministerium für Arbeit und Soziales lizenziert sein. Die Suchmaschine der zertifizierten Arbeitsvermittlungsagenturen für die Vermittlung von Stellenangeboten finden Sie auf folgender Website: http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace. Es wird empfohlen, dass Arbeitgeber, die die Dienste einer bestimmten Agentur in Anspruch nehmen wollen, prüfen, ob es sich um eine lizenzierte Agentur handelt. Die meisten Agenturen haben ihre eigenen Websites, auf denen Informationen über die von den Arbeitgebern gesuchten Arbeitnehmer veröffentlicht und aktualisiert werden.

Die Arbeitgeber werden auch durch den Tschechisch - Mährischen Gewerkschaftsbund und die Bezirks- und Regionalhandelskammern unterstützt. Sie sammeln und stellen Informationen und Ratschläge über offene Stellen, Bewerbungen und andere Informationen über den grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt zur Verfügung. Sie tragen zur Stärkung des Informationsflusses durch regelmäßige Kontakte mit EURES-Beratern in der Region bei.

[217] http://www.nsp.cz/, [Verfügbar 10.10.2017]
[218] http://cizinci.cz/en/2178-information-publication-foreigners-czech-republic, [Verfügbar 10.10.2017]
[219] Die Aktivitäten des EURES-Netzwerks werden in Kapitel 2.4 dieses Dokuments ausführlich erörtert.

2.1.3 Spezifische Bedingungen des deutschen Arbeitsmarktes

Im zweiten Quartal 2017 verzeichnete der deutsche Arbeitsmarkt mit knapp 1,1 Mio. offenen Stellen einen neuen Rekord. Mitarbeiter wurden vor allem in der verarbeitenden Industrie und im Baugewerbe gesucht (124 000 bzw. 101 000 Vollzeitstellen)[220]. Ein so großer Ressourcenmangel auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland ist eine Folge der wirtschaftlichen Entwicklung und der Schaffung neuer Arbeitsplätze sowie des demografischen Wandels (Alterung der Bevölkerung). In Sachsen beispielsweise stieg der Anteil der über 50-Jährigen in der Gruppe im Dreiländereck (Deutschland, Polen, Tschechien) an der Gesamtzahl der Beschäftigten von 25 % im Jahr 2005 auf 35 % im Jahr 2015[221] bei einer gleichzeitig starken Nachfrage nach neuen Mitarbeitern – insgesamt über 38.000 offene Stellen[222]. Tabelle 3 zeigt die Sektoren und Branchen mit dem höchsten Personalmangel im September 2017.

Tabelle 3. Sachsen – Branchen und Sektoren mit dem größten Arbeitskräftemangel

Branchen und Sektoren	Zahl der fehlenden Arbeitnehmer (vakante Stellen / September 2017)
Metallurgische Industrie	**4 011**
Maschinen- und Fahrzeugbau	**3 006**
Mechatronik	**2 853**
Energie- und Elektrizitätswirtschaft	**2 473**

Quelle: Eigene Ausarbeitung auf der Basis von Flyer Arbeits- und Ausbildungsmarkt auf einen Blick Deutschland *und Länder (Monatszahlen)*, Bundesagentur für Arbeit, https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_488334/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=946644&year_month=aktuell&year_month.GROUP=1&search=Suchen, [verfügbar 28.09.2017]

Die meisten Unternehmen (69%) konnten den richtigen Mitarbeiter in weniger als 2 Monaten nicht finden, während fast ein Drittel von ihnen nach Arbeitnehmern über 6 Monate suchte[223]. Das größte Problem bei der Rekrutierung von Arbeitskräften in Sachsen ist der Mangel an

[220] Vgl. *Neuer Höchststand: 1,1 Millionen offene Stellen im zweiten Quartal 2017*, Pressemitteilung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung / IAB vom 08.08.2017; http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/os1702.aspx, [Verfügbar 28.09.2017]

[221] *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015. Ergebnisse einer Umfrage der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern*, Herausgeber: Landesarbeitsgemeinschaft der Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, s. 3, http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=29987&publ_id=1065&ref_knoten_id=3085&ref_detail=publikation&ref_sprache=deu , [Verfügbar 28.09.2017]

[222] Vgl. *Flyer Arbeits- und Ausbildungsmarkt auf einen Blick - Deutschland und Länder (Monatszahlen)*, Bundesagentur für Arbeit, https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_488334/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=946644&year_month=aktuell&year_month.GROUP=1&search=Suchen, [Verfügbar 28.09.2017]

[223] Die Beobachtung des Arbeitsmarktes und der Anzahl der benötigten Fachkräfte in bestimmten Branchen und Unternehmen basiert auf Online-Befragungen. An der letzten Runde der Befragung in Sachsen im Jahr 2015 nahmen 1.440 Unternehmen und 263 Handwerksbetriebe mit 57.000 Beschäftigten teil. Die wichtigsten Fragen bezogen sich auf den tatsächlichen Bedarf an Fachkräften und deren erforderliche Qualifikationen sowie auf die Erfahrung bei der Rekrutierung von Mitarbeitern, deren Motivation und effektive Methoden, den erworbenen Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Die Ergebnisse der Befragungen werden auf den regionalen Internetseiten der Industrie- und Handelskammern veröffentlicht und stehen allen Interessierten zur Verfügung. Derzeit läuft eine weitere Runde von Fragebögen – Monitoring Spezialist 2017/2018.

Bewerbungen, die mangelnde Motivation und Leistungsbereitschaft der Kandidaten, überhöhte Lohnerwartungen und mangelnde Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung[224]. Abbildung 4 zeigt die Gruppen von Arbeitnehmern und die von den sächsischen Unternehmen am meisten nachgefragten Qualifikationen.

Abbildung 4. Sachsen – Arbeitnehmergruppen und Qualifikationen, die von den Unternehmen am häufigsten nachgefragt werden

Quelle: eigene Ausarbeitung auf der Grundlage *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015. Ergebnisse einer Umfrage der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern*, Herausgeber: Landesarbeitsgemeinschaft der Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, S. 3, http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=29987&publ_id=1065&ref_knoten_id=3085&ref_detail=publikation&ref_sprache=deu , [verfügbar 28.09.2017].

2.1.3.1 Arbeitsmarktinstitutionen

Wie in anderen Ländern der Europäischen Union zielt die Tätigkeit der Arbeitsmarktinstitutionen in Deutschland darauf ab, einen Zustand der Vollbeschäftigung und produktiven Beschäftigung zu erreichen. Eines der Ziele ist die Verringerung des Arbeitskräftemangels auf dem Arbeitsmarkt durch die Förderung und Umsetzung von Instrumenten, die der Mobilität der Arbeitskräfte förderlich sind.

Auf Bundesebene wird die Arbeitsmarktpolitik von der *Bundesagentur für Arbeit* koordiniert. Die *Bundesagentur* ist bundesweit mit 156 regionalen Arbeitsagenturen mit 600 Niederlassungen (Agenturen für Arbeit) vertreten und arbeitet auch mit Landkreisen in den verschiedenen Regionen zusammen. Sie betreibt 303 *Jobcenter* in Zusammenarbeit mit den Kreisverbänden. In Sachsen, dem für diesen Bericht relevanten Bereich, gibt es 11 Arbeitsagenturen und 8 *Jobcenter*, die eng mit den Kommunen, Arbeitgebervertretern, Gewerkschaften und lokalen Verbänden zusammenarbeiten, um die Arbeitsmarktpolitik richtig umzusetzen und zu verbessern[225].

Die *Bundesagentur für Arbeit* stellt auf ihrer Website alle Informationen zur Verfügung, die für die Umsetzung der Arbeitskräftemobilität notwendig sind. Diese Informationen richten sich an drei Hauptgruppen: Einzelpersonen, Unternehmen und Institutionen (die Website ermöglicht Ihnen den Zugang zu den umfangreichen Unterseiten, die den oben genannten

[224] *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015, op.cit.*
[225] Vgl. Informationen auf der Website der Regionalniederlassung der *Bundesagentur für Arbeit* in Sachsen https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/Regionaldirektionen/Sachsen/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI495959, [Verfügbar 29.09.2017]

Gruppen gewidmet sind)[226]. Deutsche und ausländische Arbeitgeber können sich unter anderem über die folgenden Themen informieren. Anforderungen an Arbeitgeber und Bewerber, Verfahren zur Erledigung von Formalitäten, erforderliche Dokumente, Kranken- und Unfallversicherungsvorschriften. Tabelle 4 fasst die Kategorien von Informationen und Unterstützungsleistungen der *Bundesagentur für Arbeit* für Privatpersonen, die an einer Erwerbstätigkeit in Deutschland interessiert sind, für Unternehmen, die ausländische Arbeitskräfte beschäftigen oder beschäftigen wollen, sowie für Einrichtungen der Mobilitätspolitik zusammen.

Tabelle 4. Bundesagentur für Arbeit – Mobilitätsmaßnahmen

EINZELPERSONEN
1. Das Portal „Jobs und Praktika suchen" (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/jobs-und-praktika-suchen): • Das größte Portal in Deutschland zur Erleichterung des Zugangs zu Arbeits- und Ausbildungsplätzen; • ermöglicht es, Angebote für ein bestimmtes Land und damit auch für den grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt zu finden; • Darüber hinaus kann die Suche auf Arbeitszeit (Teilzeit, Vollzeit) und Beschäftigungsart (z. B. Praktikum, Lehre, Ausbildung, Berufsausbildung, Arbeit) eingegrenzt werden; • Es ermöglicht, Hilfe und Unterstützung bei der Arbeitssuche zu erhalten, sobald das entsprechende Formular für Kenntnisse, Fertigkeiten und berufliche Kompetenzen ausgefüllt ist. 2. Einzelheiten bezüglich der Anerkennung von Qualifikationen und Diplomen auf dem deutschen Arbeitsmarkt (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/auslaendische-abschluesse-anerkennen-lassen) 3. Informationen über Beratungs- und Vermittlungsmöglichkeiten für Ausländerinnen und Ausländer (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/beratung-vermittlung-menschen-aus-ausland) 4. Informationen über die Möglichkeit, die Ausbildung und Qualifikationen in Deutschland zu erhöhen oder zu ergänzen, einschließlich der Möglichkeiten der dualen Ausbildung - gleichzeitige Berufsausbildung und Berufserfahrung (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/schule-ausbildung-studium-in-deutschland) 5. Informationen zu den Vorschriften der Krankenversicherungen (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/gesetzliche-absicherung-fuer-menschen-aus-ausland), Sozialversicherung und zu den Sozialleistungen (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/gesetzliche-absicherung-fuer-menschen-aus-ausland) 6. Informationen über die eigene Geschäftstätigkeit in Deutschland (https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/existenzgruendung-fuer-menschen-aus-ausland) 7. Informationen über die Möglichkeiten zum Erlernen der deutschen Sprache (z. B. Online-Kurse und Branchensprachkurse)
UNTERNEHMEN
1. Vermittlungsleistungen bei der Suche nach einem ausländischen Arbeitnehmer:

[226] https://www.arbeitsagentur.de/

Möglichkeit der Abgabe eines Stellenangebots an eine Datenbank per Telefon/ kostenloser Service oder mittels eines Anmeldeformulars (https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/arbeitskraefte/passende-arbeitskraft)
2. Unterstützung des Einstellungsprozesses
3. Möglichkeit der Einreichung von Mitarbeiteranfragen und Präsentation des Unternehmens online (https://jobboerse.arbeitsagentur.de/vamJB/startseite.html?kgr=ag)
4. Möglichkeit der Suche nach Berichten von ausländischen Arbeitnehmern - die Funktion der Beschränkung der Suche auf ein grenzübergreifendes Gebiet (potenzieller Arbeitsplatz)
5. Vermittlung und Beratung bei der Einstellung ausländischer Arbeitskräfte - Beratungsstelle/kostenlose Hotline, Einzelberater für Unternehmen
6. Die Möglichkeit, innerhalb von 48 Stunden nach dem Zeitpunkt, zu dem es möglich ist, einen Arbeitnehmer zu finden, informiert zu werden, und inwieweit dieser dem vom Arbeitgeber angestrebten Qualifikationsprofil entspricht [227]
7. Verfügbarkeit von Diensten der *Jobcenter* in den Regionen von 08.00 - 18.00 Uhr[228]
8. Unterstützung der Aus- und Fortbildung des neu eingestellten und bereits beschäftigten Personals

INSTITUTIONEN

1. Beratung zu Ausbildungsmöglichkeiten, Kursen und anderen Bildungsformen für Ausländerinnen und Ausländer (https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Institutionen/Traeger/index.htm)
2. Detaillierte Informationen über den Arbeitsmarkt (auch für Ausländer), Studien, Analysen, Statistiken (https://statistik.arbeitsagentur.de/)
3. *Arbeitsmarkt Monitor* - Instrument zur Analyse regionaler Strukturen und ihrer Angebote, Chancen und Bedrohungen; interaktive Grafiken und Tabellen ermöglichen die Analyse und den Vergleich von Grenzregionen mit anderen Regionen und Präsentationen; Arbeitgeber und Organisationen haben die Möglichkeit, ein interessantes Unternehmen oder Projekt vorzustellen, z. B. zur Erhöhung der Beschäftigung, zur Schaffung von Arbeitsplätzen oder zur Förderung der Arbeitskräftemobilität, sowie Informationen über bestehende Unternehmen und Kooperationsnetzwerke dieser Art zu erhalten (https://arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de/)

Quelle: eigene Ausarbeitung

Im Hinblick auf die Mobilität und Freizügigkeit ausländischer Arbeitnehmer und die Bedürfnisse von Arbeitgebern, die Ausländer beschäftigen wollen, betreibt die *Bundesagentur für Arbeit* auch die *Zentrale Auslands- und Fachvermittlung*[229]. Die Mitarbeiter des *Amtes* bieten potenziellen ausländischen Arbeitnehmern und interessierten Arbeitgebern Beratungsdienste an, insbesondere:

- im Rahmen des *Internationalen Personalservice* können potentielle Arbeitnehmer und Ausbildungsinteressierte in Deutschland:
  - Beratung zu Beschäftigungs- und Ausbildungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen;

[227] Vgl. Informationen auf der Website der *Agentur für Arbeit* Chemnitz, https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/dienststellen/rds/chemnitz/Agentur/Unternehmen/index.htm, [Verfügbar 02.10.2017]
[228] *Ebenda*
[229] Detaillierte Informationen zu den Aktivitäten der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung finden Sie auf der Website:https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/WeitereDienststellen/ZentraleAuslandsundFachvermittlung/index.htm, [Verfügbar 29.09.2017]

- Informationen über die Lebens- und Arbeitsbedingungen und das Sozialversicherungssystem in Deutschland erhalten;
- Unterstützung bei der Arbeitssuche erhalten, insbesondere in Berufen mit dem größten Arbeitskräftemangel;
- Unterstützung im Bewerbungsprozess erhalten;
- Hilfe und Unterstützung bei der Erlangung von Arbeitsgenehmigungen und der Anerkennung Ihrer Ausbildung und Qualifikationen erhalten;
- Der *Internationale Personalservice* arbeitet mit dem *EURES Netzwerk* zusammen[230].

➲ Auch das *Virtual Welcome Center* führt eine Reihe von Aktivitäten für Ausländer durch, die an einer Anstellung in Deutschland interessiert sind:

- es informiert über die aktuellen Beschäftigungsmöglichkeiten in den auf dem Arbeitsmarkt nachgefragten Berufen;
- es weist auf die Möglichkeiten hin, im Rahmen der Dienstleistungen des *Internationalen Personalservice* eine Arbeitsstelle zu finden.;
- es unterstützt ausländische Arbeitskräfte, die nach Deutschland gekommen sind, damit sie sich schnell zurecht finden und sich wohlfühlen können;

➲ Das *Virtual Welcome Center* unterstützt auch Arbeitgeber, die ausländische Arbeitnehmer rekrutieren wollen - es informiert über Rekrutierungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten - es ist erwähnenswert, dass Informationen per E-Mail, Telefon, Chat oder Videokonferenz erhältlich sind.

In Deutschland ist die *Zentrale Auslands- und Fachvermittlung* innerhalb der *Bundesagentur für Arbeit nationales* EUROGUIDANCE - *Zentrum*[231], das die Bildungs- und Berufsmobilität sowie die Berufsberatung in Europa unterstützt.

Die *Bundesagentur für Arbeit* arbeitet mit dem *Bundesamt für Migration und Flüchtlinge* zusammen. Eine gemeinsame Initiative ist zum Beispiel die *Hotline Arbeiten und Leben in Deutschland*[39232]. Interessierte Personen können sich telefonisch in deutscher oder englischer Sprache über die Arbeits- und Lebensbedingungen auch in grenzüberschreitenden Gebieten informieren, z. B. über:

- Jobsuche und Karrieremöglichkeiten;
- Anerkennung ausländischer Diplome;
- Bedingungen für die Einreise und den Aufenthalt in Deutschland.

Die von der *Bundesagentur für Arbeit* und dem *Bundesamt für Migration und Flüchtlinge* initiierte *Hotline* wird in Kooperation zwischen dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, dem Bundesministerium des Innern und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung betrieben[233]. Sie ergänzt die übrigen Tätigkeiten der *Bundesagentur für Arbeit* und ihrer Niederlassungen in den jeweiligen Ländern sowie die Tätigkeiten der *Zentrale Auslands- und Fachvermittlung* und des *Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge.*

[230] Die Aktivitäten des EURES-Netzwerks mit besonderem Schwerpunkt auf grenzüberschreitenden EURES werden in Kapitel 2.4 dieses Dokuments vorgestellt.
[231] Detaillierte Informationen sind verfügbar auf der Website: https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/WeitereDienststellen/ZentraleAuslandsundFachvermittlung/Ueberuns/Euroguidance/index.htm, [Verfügbar 27.09.2017]
[39] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Bundesministerium des Innern (BMI), Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Für ausländische Arbeitnehmer und deren Arbeitgeber betreibt die Bundesagentur für Arbeit gemeinsam mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales[234] das mehrsprachige Portal *Make it in Germany* (alle Informationen sind in Deutsch, Englisch, Spanisch und Französisch verfügbar). Das Portal richtet sich an qualifizierte Fachkräfte, potenzielle ausländische Arbeitnehmer, an alle, die an einer Ausbildung in Deutschland interessiert sind, sowie an Arbeitgeber. Alle Inhalte des Portals werden ständig aktualisiert. Arbeitgeber, natürlich auch aus Grenzgebieten, finden darin umfangreiche Informationen über den Rekrutierungs- und Integrationsprozess ausländischer Arbeitskräfte sowie Beispiele guter Praxis aus anderen Unternehmen[235].

Wie bereits erwähnt, vertritt die *Bundesagentur für Arbeit* in den Regionen die *Arbeitsagenturen*, die potenzielle ausländische Arbeitnehmer und Arbeitgeber bei der Suche nach einer Beschäftigung unterstützen und von allen oben genannten Dienstleistungen, Initiativen und Aktivitäten profitieren. Auf lokaler Ebene kooperieren sie auch mit Landkreisämtern und Kommunen. Im Dreiländereck Deutschland, Polen und Tschechien befinden sich auf dem grenzüberschreitenden Markt 10 Bezirksämter und drei Gemeindeämter in Dresden, Leipzig und Chemnitz (kreisfreie Städte). Am Beispiel des Landratsamtes Zgorzelec (Landkreis Görlitz) werden Maßnahmen zur Mobilität der Arbeitnehmer und die Rolle des Landratsamtes diskutiert.

Die im Jahr 2015[236] durchgeführte Analyse des Arbeitsmarktes hat ergeben, dass 51% Fachkräfte und Gesellen, 22% ungelernte Arbeiter, 18% Hochschulabsolventen und 9% Techniker/Meister im Bezirk Zgorzelec fehlen[237]. Die Sicherstellung einer ausreichenden Anzahl von Arbeitskräften ist daher zu einem der vorrangigen Ziele des Landkreises geworden. Im Jahr 2016 wurde die *Fachkräfteallianz* ins Leben gerufen. Zur *Fachkräfteallianz* gehören: Vertreter des Bezirksamtes in Zgorzelec, der Gemeindeämter in Żytawa und Zgorzelec, Industrie- und Handelskammer Dresden, Handwerkskammer Dresden, Kreishandwerkerinnung in Zgorzelec, Hochschulen Żytawa / Zgorzelec, Arbeitsagentur in Budziszyn, Arbeitsamt des Bezirks Zgorzelec, Gewerkschaft der Metallindustrie, Verband für die Entwicklung von Niederschlesien und der Oberlausitz ENO, Sächsische Bildungsagentur, Zentrum für ausländische Fachkräfte und Facharbeiter im Landkreis Zgorzelec[238]. Die Hauptaufgabe des Bündnisses besteht darin, bestehende Initiativen zu integrieren sowie eine Strategie und einen Aktionsplan zur Sicherung der Vollbeschäftigung zu entwickeln und umzusetzen[239]. Im *Handlungskonzept*[240] das von der Fachkräfteallianz im April 2016 veröffentlicht wurde, heißt es, dass es notwendig ist, die Maßnahmen zur Betreuung und Unterstützung der Bildung zu intensivieren und die Vermittlungsdienste auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern, um ausländische Arbeitskräfte effektiver anzuwerben und zur Aufnahme einer Beschäftigung im Landkreis zu ermutigen. Es wird notwendig sein, eine Institution zu schaffen, die als Bindeglied zwischen ausländischen Arbeitsuchenden und

[234] Bundesministerium für Arbeit und Soziales
[235] Das Portal steht zur Verfügung unter: http://www.make-it-in-germany.com/de/fuer-unternehmen, [Verfügbar 03.10.2017]
[236] Vgl. Fußnote 4 dieser Studie, Monitoring 2015.
[237] *Handlungskonzept der regionalen Fachkräfteallianz des Landkreises Görlitz*, April 2016, S. 6, http://www.kreis-goerlitz.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?item_id=866914&waid=395, [Verfügbar 27.09.2017]
[238] Landkreis Görlitz, Stadt Zittau, Stadt Görlitz, Industrie- und Handelskammer Dresden, Handwerkskammer Dresden, Kreishandwerkerschaft Görlitz, Hochschule Zittau/Görlitz, Agentur für Arbeit Bautzen, Jobcenter Landkreis Görlitz, IG Metall, Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz mbH (ENO), Sächsische Bildungsagentur, Servicestelle für ausländische Fachkräfte im Landkreis Görlitz
[239] Detaillierte Informationen über die Fachkräfteallianz finden Sie auf der Website des Bezirksamtes Zgorzelec: http://www.kreis-goerlitz.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?item_id=866914&waid=395
[240] *Handlungskonzept..., op.cit.,* S. 11

Arbeitgebern fungiert. Dabei sollte auf die Erfahrungen der Servicestelle für ausländische Fachkräfte Görlitz[241] zurückgegriffen werden. Das Bezirksamt in Zgorzelec ist als Partner der *Fachkräfteallianz* voll in alle laufenden und geplanten Initiativen eingebunden. Die Zusammenarbeit im Rahmen der *Fachkräfteallianz* ist ein sehr gutes Beispiel für die Einbindung verschiedener Institutionen, einschließlich der Institutionen des sozialen Dialogs für die Mobilität von Arbeitnehmern in der Grenzregion.

2.1.3.2 Sozialpartner

Die Stärke der in Deutschland durchgeführten Arbeiten zur Arbeitskräftemobilität liegt darin, dass es ein sehr gutes Netzwerk der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Organisationen, Institutionen und Verbänden gibt, sowohl auf Bundesebene (resultierend aus der föderalen Struktur der Bundesrepublik Deutschland) als auch auf lokaler Ebene. Die Einbindung der einzelnen Partner zeigt sich bereits an der Initiative *Fachkräfteallianz* in Zgorzelec, die im vorigen Kapitel beschrieben wurde. Hervorzuheben ist, dass die lokalen Partner einerseits alle Dienstleistungen, die zentral z.B. von der *Bundesagentur für Arbeit* und den einzelnen Ministerien angeboten werden, in ihre Aktivitäten integrieren und andererseits in alle nationalen Initiativen eingebunden sind. Eine wirksame Unterstützung oder Beratung erfolgt daher fast immer im Einvernehmen und unter Einbeziehung einschlägiger Institutionen, Organisationen oder Verbände, die sich auf ein bestimmtes Fachgebiet, Thema oder Fachgebiet spezialisiert haben[242]. Es folgt ein vereinfachtes Schema der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Partnern für die Mobilität der Arbeitskräfte auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt. Abbildung 5 zeigt die Institutionen, die bei der grenzüberschreitenden Arbeitsmobilität in Deutschland zusammenarbeiten.

Abbildung 5. Maßnahmen zur Förderung der Mobilität von Arbeitnehmern auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt in Deutschland - Zusammenarbeit zwischen Arbeitsmarktinstitutionen und Sozialpartnern

Quelle: eigene Ausarbeitung

[241] Informationen zu den Aktivitäten der Büros finden Sie unter: http://www.nachbarsprachen-sachsen.eu/userfiles/de/dateien/Fb_Servicestelle_Ausl%C3%A4ndische%20Fachkr%C3%A4fte%20GR.pdf und http://www.kreis-goerlitz.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?region_id=349&waid=392&design_id=0&item_id=0&modul_id=34&record_id=70475&keyword=0&eps=20&cat=0 , [Verfügbar 02.10.2017]

[242] Vgl. *Chancen erkennen. Vorteile nutzen. Der Arbeitgeber-Service auf einen Blick*, Bundesagentur für Arbeit, Paderborn 2015, S. 7, https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdm5/~edisp/l6019022dstbai392223.pdf, [Verfügbar 03.10.2017]

Die Industrie- und Handelskammern sind wichtige Sozialpartner.

Die Deutsch-Polnische und Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer sind zwei der 83 Auslandshandelskammern, die in der Bundesrepublik Deutschland tätig sind:

➲ Zu ihren Hauptaufgaben gehört die Unterstützung deutscher Unternehmen auf dem polnischen und tschechischen Markt sowie tschechischer und polnischer Unternehmen auf dem deutschen Markt im weitesten Sinne; beide Institutionen führen eine Informationskampagne über den deutschen, polnischen und tschechischen Markt durch; so bietet die Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer beispielsweise folgende Dienstleistungen für Unternehmer an:

- Rechtsberatung, einschließlich Steuer- und Buchhaltungsvorschriften;
- Beratung über die Qualifikationen der Arbeitnehmer, ihre Anerkennung auf dem ausländischen Arbeitsmarkt, ihre Anhebung und Ergänzung, Umschulung und Fortbildung;
- Beratung bei Markteintrittsmöglichkeiten und Unternehmensgründungen;
- Beratung einer bestimmten Branche nach Wahl.

➲ Mitglied der Kammer kann jede Firma oder Organisation werden, die in Deutschland, Polen oder Tschechien tätig ist; mit dem Beitritt zur Kammer wird sie automatisch Mitglied des Netzwerks und erhält aktuelle Informationen über den deutschen, polnischen oder tschechischen Markt, einschließlich des Arbeitsmarktes; sie kann die von der Kammer angebotenen Dienstleistungen nutzen, sich in den Medien präsentieren und an Veranstaltungen wie regelmäßigen Treffen zwischen den Mitgliedern des Netzwerks, Treffen mit den Behörden und Sitzungen der Fachkommissionen teilnehmen; die Teilnahme an Kooperationsnetzwerken erleichtert die Suche nach potentiellen Kooperationspartnern und den Erfahrungsaustausch, z. B. über wirksame Instrumente für die Mobilität der Arbeitskräfte;

➲ die Kammern verfügen über eigene Medien: halbjährlich erscheinende Newsletter (Wirtschaft und Recht/Steuern) und zweimonatlich erscheinende *Wi – Wirtschaftsnachrichten*; Medienmitteilungen über Veranstaltungen, geplante Projekte, durchgeführte Projekte, durchgeführte Projekte sowie Werbe- und Fördermöglichkeiten erleichtern es den Arbeitgebern unter anderem, Kenntnisse über den Arbeitsmarkt, einschließlich des grenzüberschreitenden Marktes und der Trends auf diesem Markt, zu erwerben und zu aktualisieren;

➲ Auf den Webseiten der Kammern befinden sich Informationen über die Initiativen und Aktivitäten der *Bundesagentur für Arbeit.*

Regionale Industrie- und Handelskammern: Industrie- und Handelskammer Leipzig, Industrie- und Handelskammer Dresden, Industrie- und Handelskammer Chemnitz, sind in Sachsen im Dreiländereck Deutschland, Polen und Tschechien tätig:

➲ sie bilden ein Kooperationsnetzwerk zwischen der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) und arbeiten auch mit ausländischen Industrie- und Handelskammern zusammen;

➲ sie betreiben Kooperationszentren, die Informationen und Beratung u.a. über den polnischen und tschechischen Arbeitsmarkt anbieten;

➲ sie helfen beim Aufbau einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Arbeitgebern;

- seit 2001 wird gemeinsam mit den Sächsischen Handwerkskammern der Stand der Ressourcen und die Zahl der auf dem sächsischen Arbeitsmarkt benötigten Fachkräfte überwacht und Entscheidungen zur regionalen Arbeitsmarktpolitik erleichtert[243];
- sie bieten Unterstützung bei der Anwerbung und Schulung von Mitarbeitern [244].

Die *Handwerkskammern*[245] unterstützen die Arbeitgeber bei der Suche nach Arbeitnehmern und der Beurteilung ihrer Qualifikationen im Hinblick auf die Angemessenheit der angebotenen handwerklichen Tätigkeit (individuelle Beratung und standardisierte Checklisten). Ausländische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können sich über die Möglichkeiten der Anerkennung ihrer Ausbildung, ihrer beruflichen Qualifikationen und Kompetenzen sowie über die Lehrstellen, Ausbildungsmöglichkeiten, die Möglichkeiten der Erhöhung ihrer Qualifikationen und der finanziellen Unterstützung zu diesem Zweck, die Möglichkeit des Absolvierens einer Meisterprüfung sowie über Stellenangebote informieren. Im Rahmen des eigenen Bildungszentrums bieten die *Handwerkskammern* auch Berufsausbildungskurse, Seminare und Bildungsberatung an.

Die Implementierung von Mobilitätsinstrumenten gehört ebenfalls zu den Aufgaben der Gewerkschaften. Auf nationaler Ebene sind die deutschen Berufsverbände im *Deutschen Gewerkschaftsbund* vereint. Acht Gewerkschaftsorganisationen sind im Bund vertreten[246], die in Deutschland in allen Branchen und Wirtschaftszweigen tätig sind. Der *Gewerkschaftsbund* ist in 9 Landkreisen und 88 Regionen tätig. Sachsen gehört zu den 9 Landkreisen - Initiativen, die auf den grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt abzielen, werden auf Bezirks- und Regionalebene ergriffen[247]. Wie auch die oben genannten Institutionen und Organisationen bietet der *Sächsische Gewerkschaftsbund* auf seiner Website ausführliche Informationen zu Arbeitsbedingungen und Beschäftigung für Arbeitgeber und potenzielle ausländische Arbeitnehmer. Erwähnenswert ist, dass die Informationen, die sich an Arbeitnehmer des grenzüberschreitenden Arbeitsmarktes richten, dreisprachig aufbereitet wurden: Deutsch, Polnisch und Tschechisch [248]. Sie enthalten:

- Grundlegende Informationen zum Arbeitsrecht;
- Informationen zur sozialen Sicherheit in Deutschland, Polen und der Tschechien;
- Informationen zur Rolle von Gewerkschaften und Betriebsräten in Deutschland;

[243] Die Beobachtung des Arbeitsmarktes und der Anzahl der benötigten Fachkräfte in bestimmten Branchen und Unternehmen basiert auf Online-Befragungen. An der letzten Befragungsrunde im Jahr 2015 nahmen 1.440 Unternehmen und 263 Handwerksbetriebe mit 57.000 Beschäftigten teil. Die wichtigsten Fragen bezogen sich auf den tatsächlichen Bedarf an Fachkräften und deren erforderliche Qualifikationen sowie auf die Erfahrung bei der Rekrutierung von Mitarbeitern, deren Motivation und effektive Methoden, den erworbenen Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Die Ergebnisse der Befragungen werden auf den regionalen Internetseiten der Industrie- und Handelskammern veröffentlicht und stehen allen Interessierten zur Verfügung. Zurzeit läuft eine weitere Runde des Versands von Fragebögen – Spezialisten Monitoring 2017/2018.

[244] Ein beispielhaftes Aus- und Weiterbildungsangebot der Industrie- und Handelskammer wird auf der Internetseite der Industrie- und Handelskammer Chemnitz vorgestellt: https://www.chemnitz.ihk24.de/aus_und_weiterbildung/weiterbildung/Das-Weiterbildungsprogramm-der-IHK-Chemnitz/Weiterbildungsprogramm_der_IHK_Chemnitz/3175708, [Verfügbar 03.10.2017]

[245] Ausführliche Informationen zu den Aktivitäten der Handwerkskammer Dresden (grenzüberschreitend)sind auf der Webseite verfügbar: https://www.hwk-dresden.de, [Verfügbar 03.10.2017]; Die Website wird auch in tschechischer und polnischer Sprache geführt.

[246] Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt, Industriegewerkschaft Bergbau & Chemie & Energie, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Industriegewerkschaft Metall, Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, Gewerkschaft der Polizei, Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

[247] Leipzig-Sachsen Nord, Sachsen Südwest, Dresden, Sachsen Ost.

[248] http://sachsen.dgb.de/cross-border-workers; [Verfügbar 05.10.2017]

- Informationen über die EURES57-Netzwerkberatung und das Projekt Faire Mobilität58 (diese Informationen sind in deutscher, englischer, polnischer, weißrussischer und rumänischer Sprache verfügbar).

Auch die deutschen Arbeitgeberverbände, die Mitglieder der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände sind, engagieren sich aktiv für die Förderung der Arbeitsmarktmobilität, einschließlich der grenzüberschreitenden Mobilität. Unter den zahlreichen erwähnenswerten Initiativen sind sicherlich zu nennen:

1. *Betriebliche Personalpolitik als Erfolgsfaktor* - Entwicklung aktiver Instrumente zur Gewährleistung der Humanressourcen für Unternehmen, auf der Website des *Verbands* gibt es u.a. den Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen zur Personalpolitik gegenüber ausländischen Arbeitnehmern „Willkommenskultur"[249];
2. *Erfolgsfaktor Vielfalt*[250]*;*
3. *Career in germany - Fachkräfte für Deutschland* – eine Initiative für junge ausländische Arbeitskräfte[251];
4. *Fachkräfteoffensive der Bundesregierung)*[252];
5. Das Portal *Make it in Germany*, das gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit, dem Ministerium für Wirtschaft und Energie und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales geführt wird[253].

2.2 Verordnungen über die Mobilität der Arbeitnehmer und die grenzüberschreitenden Arbeitsmärkte

Der Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) ist 2009 in Kraft getreten. Danach hat jeder Bürger der Europäischen Union das Recht, sich im Hoheitsgebiet der Mitgliedstaaten unter den im EU-Recht festgelegten Bedingungen frei zu bewegen und aufzuhalten.
Gemäß Artikel 45 AEUV beruht die Freizügigkeit der Arbeitnehmer auf dem Grundsatz der Gleichbehandlung von EU-Bürgern und dem Verbot der Diskriminierung aus Gründen der Staatsangehörigkeit in Bezug auf das Arbeitsentgelt und andere Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Die Freizügigkeit der Arbeitnehmer schließt auch Familienangehörige von Migranten ein.
Die Vorschriften über die Freizügigkeit der Arbeitnehmer sehen folgendes vor:
- Suche nach Arbeit in einem anderen Mitgliedstaat,
- Aufnahme einer Beschäftigung in einem anderen Mitgliedstaat, ohne dass eine Arbeitserlaubnis erforderlich ist,
- Aufenthalt in einem anderen Mitgliedstaat aus beruflichen Gründen,

[249] https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_betriebliche-personalpolitik-als-erfolgsfaktor, [Verfügbar 05.10.2017]
[250] Detaillierte Informationen zur Initiative sind auf der folgenden Website zu finden: https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_erfolgsfaktor-vielfalt, [Verfügbar 05.10.2017]
[251] Detaillierte Informationen zur Initiative sind auf der folgenden Website zu finden: https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_career-in-germany, [Verfügbar 05.10.2017]
[252] Detaillierte Informationen zur Initiative sind auf der folgenden Website zu finden: https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_fachkraefteoffensive-der-bundesregierung, [Verfügbar 05.10.2017]
[253] Die grundlegenden Informationen über das Portal werden in Kapitel 2.1.3.1 dieses Papiers vorgestellt; Detaillierte Informationen sind auf der folgenden Website zu finden: http://www.make-it-in-germany.com/, [Verfügbar 03.10.2017]

- Aufenthalt in einem anderen Mitgliedstaat nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, sofern die im EU-Recht festgelegten Bedingungen erfüllt sind,
- Gleichbehandlung mit den Staatsangehörigen eines bestimmten Mitgliedstaats in Bezug auf den Zugang zur Beschäftigung, die Arbeitsbedingungen und die sozialen und steuerlichen Vergünstigungen.

Gemäß der Richtlinie 2004/38/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 über das Recht der Unionsbürger und ihrer Familienangehörigen, sich im Hoheitsgebiet der Mitgliedstaaten frei zu bewegen und aufzuhalten, haben die Bürger der Europäischen Union das Recht, sich für einen Zeitraum von höchstens drei Monaten im Aufnahmemitgliedstaat aufzuhalten, ohne Formalitäten oder zusätzliche Bedingungen, die über die Anforderung eines gültigen Personalausweises oder Reisepasses hinausgehen.

Nur bestimmte Personengruppen sind berechtigt, länger als drei Monate zu bleiben (in der Regel Angestellte und Personen mit Existenzmitteln), und die meisten Länder verlangen, dass sie ihren Aufenthalt bei der zuständigen Behörde anmelden. Die Staaten haben unterschiedliche Lösungen in diesem Bereich. Die Registrierung kann bestehen aus:
- Registrierung bei der Ausländerbehörde, um eine Aufenthaltsgenehmigung zu erhalten,
- Wohnsitz anmelden,
- Registrierung im Bevölkerungsregister-System,
- Registrierung im Steuersystem,
- Registrierung im Sozial- und Krankenversicherungssystem.

Staatsangehörige der Europäischen Union können bei ausländischen Arbeitgebern eine Beschäftigung zu den im Beschäftigungsland geltenden Bedingungen aufnehmen, und zwar auf der Grundlage von Arbeitsverträgen, die direkt mit den Arbeitgebern geschlossen oder über autorisierte Institutionen abgeschlossen werden. Die einzige Einschränkung auf polnischer Seite in dieser Hinsicht gilt für Personen, die als arbeitslos in den Arbeitsämtern des Kreises registriert sind. Bevor sie ins Ausland gehen, um Arbeit zu suchen, sind sie verpflichtet, dies dem Arbeitsamt zu melden, und nach der Aufnahme einer Beschäftigung sind sie auch verpflichtet, das Arbeitsamt des Kreises darüber zu informieren.

Die Situation der **Grenzgänger** ist etwas anders - das sind Menschen, die in einem anderen Mitgliedstaat als dem Wohnsitzmitgliedstaat selbständig erwerbstätig oder beschäftigt sind und in den sie täglich oder mindestens einmal wöchentlich zurückkehren. Bei der Einstellung von Grenzgängern ist die Wahl des auf das Arbeitsverhältnis anwendbaren Rechts von großer Bedeutung. In diesem Zusammenhang gilt die Verordnung (EG) Nr. 593/2008 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Juni 2008 über das auf vertragliche Verpflichtungen anzuwendende Recht (Rom I)[254]. Das Grundprinzip für die Wahl des auf vertragliche Schuldverhältnisse anwendbaren Rechts ist der in Artikel 3 der Verordnung (EG) Nr. 593/2008 definierte Grundsatz der freien Rechtswahl, nach dem der Vertrag dem von den Parteien gewählten Recht unterliegt. Bei Arbeitsverträgen besteht jedoch die Einschränkung, dass die Rechtswahl nicht dazu führen darf, dass dem Arbeitnehmer der Schutz entzogen wird, der ihm durch die Bestimmungen gewährt wird, von denen nach dem Recht, das nach Artikel 8 der Verordnung ohne Wahlmöglichkeit anwendbar gewesen wäre, vertraglich nicht abgewichen werden kann. Ist im Arbeitsvertrag nicht festgelegt, welches Recht anwendbar ist, so finden die Kollisionsnormen des Artikels 8 der Rom-I-Verordnung Anwendung. Gemäß dem in Artikel 8 Absatz 2 der genannten Verordnung niedergelegten Grundsatz ist das auf einen individuellen Arbeitsvertrag anzuwendende Recht das Recht des Staates, in dem der

[254] http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:177:0006:0016:PL:PDF ; [Verfügbar 16.10.2017]

Arbeitnehmer seine Arbeit gewöhnlich in Erfüllung des Vertrags ausübt. Daher gilt für Grenzgänger das Arbeitsrecht des Landes, in dem sie arbeiten. Der Arbeitsvertrag muss den Vorschriften und gesetzlichen Bestimmungen des Landes des Arbeitgebers und den geltenden Tarifverträgen entsprechen. Im Rahmen der Beschäftigung haben Grenzgänger die gleichen Rechte und Pflichten wie einheimische Arbeitnehmer.

2.3 Gesetzliche Regelungen in Polen, Tschechien und Deutschland

2.3.1 Grundlegende Informationen

Arbeit in der Tschechischen Republik - EU/EFTA-Bürger haben das Recht, die Dienstleistungen und Angebote der tschechischen Arbeitsämter in Anspruch zu nehmen. Die einzige Voraussetzung für Ausländer, die in der Tschechischen Republik Arbeit suchen wollen, ist, dass sie über Unterhaltsmittel verfügen. Der Arbeitgeber, der einen Ausländer aus EU-Ländern eingestellt hat, ist verpflichtet, dies dem Arbeitsamt mitzuteilen. Personen, die beabsichtigen, sich länger als 30 Tage in der Tschechischen Republik aufzuhalten, sind verpflichtet, ihren Wohnsitz beim Ausländer- und Grenzpolizeiamt anzumelden. Die Einstellung erfolgt durch Arbeitsämter und private Arbeitsvermittlungsagenturen (die unter einer vom Ministerium für Arbeit und Soziales ausgestellten Lizenz arbeiten).

Nützliche Links:

http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace - Suchmaschine für zertifizierte Arbeitsvermittlungen

http://portal.mpsv.cz – Portal des Ministeriums für Arbeit und Soziales

http://portal.mpsv.cz/upcr - Portal der tschechischen Arbeitsämter

http://portal.mpsv.cz/eures - Portal EURES.

Arbeit in der Bundesrepublik Deutschland – EU-/EFTA-Staatsangehörige können in Deutschland frei arbeiten, es ist weder eine Arbeitserlaubnis erforderlich noch müssen sie sich rechtmäßig in Deutschland aufhalten. Ausländerämter stellen EU-Bürgern eine Gemeinschaftsbescheinigung über das Aufenthaltsrecht aus.

Nützliche Links:

http://jobboerse.arbeitsagentur.de – Internetportal der Deutschen Bundesagentur für Arbeit

www.arbeitsagentur.de – Arbeitsbörse

www.ihk.de. – Arbeitsvermittlung.

Republik Polen - Staatsangehörige der EU/EFTA-Staaten können in Polen ohne eine Arbeitserlaubnis eine Beschäftigung zu den gleichen Bedingungen wie polnische Staatsangehörige aufnehmen.

Nützliche Links:

www.eures.praca.gov.pl – Portal des EURES-Netzwerks

http://www.urzedy-pracy.dic.pl/ – Liste der Internetadressen der polnischen Arbeitsämter

http://oferty.praca.gov.pl – zentrale Datenbank mit offenen Stellenangeboten

http://stor.praca.gov.pl/portal/#/kraz – Register der zertifizierten Arbeitsvermittlungsagenturen.

Alle Arbeitgeber, die Arbeitnehmer aus EU/EFTA-Ländern und EU/EFTA-Staatsangehörige auf Arbeitssuche suchen, können das EURES-Portal (https://ec.europa.eu/eures/public/en/homepage) nutzen, dessen Hauptaufgabe darin besteht, Arbeitgeber und Arbeitssuchende zusammenzubringen.

2.3.2 Vergleich der Beschäftigungsbedingungen in Polen, Tschechien und Deutschland

Beschäftigung auf der Grundlage eines Arbeitsvertrags

Polen	Tschechien	Deutschland
Spätestens zum Zeitpunkt des Arbeitsbeginns sollte der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber einen Arbeitsvertrag oder schriftliche Vereinbarungen über die Vertragsbedingungen erhalten. Die Bestimmungen des Arbeitsvertrags müssen mit dem Arbeitsgesetzbuch übereinstimmen. Der Arbeitsvertrag sollte Folgendes enthalten: 1. Name und Anschrift der Vertragsparteien 2. Definition der Vertragsart[255] 3. Datum des Abschlusses 4. Arbeitsbedingungen und Entlohnung: Art der Arbeit[256], der Ort, an dem die Arbeit ausgeführt wird, die Bedingungen für die Vergütung der Arbeit (mit Angabe der Vergütungsbestandteile) [257]	Das Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber wird durch das Arbeitsgesetzbuch (Zákoník práce; Gesetz Nr. 262/2006) und andere für Arbeitnehmer der Tschechischen Republik geltende Bestimmungen geregelt. Der Vertrag muss schriftlich abgeschlossen werden und der Arbeitgeber muss dem Arbeitnehmer eine Kopie des Vertrags in schriftlicher Form zur Verfügung stellen. Der Vertrag sollte Folgendes enthalten: 1. Name und Anschrift des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers 2. Datum des Beginns des Arbeitsverhältnisses 3. Stellenbeschreibung 4. Die Stellung und die Aufgaben des Mitarbeiters 5. Arbeitsstunden 6. Das Ausmaß des bezahlten Urlaubs 7. Art des Vertrags mit fester oder unbefristeter Laufzeit	Spätestens einen Monat vor dem vereinbarten Beginn des Arbeitsverhältnisses sollte der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber die schriftlichen (und unterschriebenen) Bedingungen der Vereinbarung erhalten, in denen Folgendes festgelegt ist: 1. Name und Anschrift der Vertragsparteien 2. Datum des Beginns des Arbeitsverhältnisses 1. Dauer des Arbeitsverhältnisses (bei befristeten Verträgen) 2. Arbeitsort (oder die Information, dass ein Arbeitnehmer an verschiedenen Orten arbeiten darf) 3. Umfang der vom Arbeitnehmer ausgeübten Tätigkeiten 4. Angaben zur Vergütung: Höhe, Bestandteile (einschließlich Zulagen, Boni usw.) und deren Auszahlungstermine. 5. Arbeitszeit 6. Ausmaß des

[255] Das Arbeitsgesetzbuch sieht folgende Arten von Arbeitsverträgen vor: einen unbefristeten Arbeitsvertrag, einen befristeten Vertrag, einen Vertrag für die Dauer der Ausübung einer bestimmten Tätigkeit, einen Ersatzvertrag.
[256] Die Art der Arbeit kann durch den Namen des Aufgabenbereichs, der Funktion oder der Gruppe von Tätigkeiten bestimmt werden, die der Arbeitnehmer ausführen wird.
[257] Wenn der Arbeitgeber keine Vergütungsregelungen im Arbeitsvertrag festlegt, sollte auch die Ausgabe von Zulagen, Boni oder Prämien festgelegt werden.

Polen	Tschechien	Deutschland
	8. Kündigungsfrist oder das Datum des Ablaufs des Arbeitsvertrags 9. Vergütung und Zahlungsweise 10. Der relevante Tarifvertrag	Jahresurlaubs 7. Kündigungsfrist des Arbeitsverhältnisses 8. Bezugnahme auf Kollektivvereinbarung, Betriebsvereinbarungen, die für das Arbeitsverhältnis gelten

Probezeit

Polen	Tschechien	Deutschland
Maximal 3 Monate. Die Kündigungsfrist des für eine Probezeit abgeschlossenen Arbeitsvertrages beträgt für die Dauer der Probezeit: - 3 Arbeitstage, wenn die Probezeit 2 Wochen nicht überschreitet; - 1 Woche, wenn die Probezeit länger als 2 Wochen ist; - 2 Wochen bei einer Probezeit von 3 Monaten.	Maximal 3 Monate und maximal 6 Monate für Führungskräfte. Die Kündigungsfrist für die Probezeit beträgt 3 Arbeitstage.	Maximal 6 Monate nach Beginn des Arbeitsverhältnisses. Während der Probezeit gilt eine zweiwöchige Kündigungsfrist (sofern im Vertrag nicht anders angegeben).

Befristete Arbeitsverträge

Polen	Tschechien	Deutschland
Es können befristete Verträge abgeschlossen werden. Die Gesamtdauer der Beschäftigung im Rahmen befristeter Arbeitsverträge mit demselben Arbeitgeber darf	Befristete Arbeitsverträge (maximal 3 Jahre) sind zulässig. Ab Beginn des ersten Arbeitsverhältnisses für einen bestimmten Zeitraum kann der Vertrag bis zu zwei Mal verlängert	Der Abschluss von befristeten Verträgen ist zulässig, jedoch nur in zwei Fällen: - es gibt einen wesentlichen Grund für eine befristete Beschäftigung[258]

[258] Ein wesentlicher Grund gilt als gegeben, wenn:
- die Ausführung von Arbeiten im Unternehmen nur vorübergehend notwendig ist,
- befristete Arbeitsverträge nach Abschluss der Ausbildung oder des Studiums abgeschlossen werden, um den Mitarbeitern den Übergang in die Zielbeschäftigung zu erleichtern,
- die Mitarbeiter angestellt werden, um andere Mitarbeiter zu ersetzen,
- die Besonderheit der ausgeführten Arbeiten den Abschluss eines Vertrages für einen bestimmten Zeitraum rechtfertigt,
- der Abschluss eines befristeten Vertrages zum Ausprobieren erfolgt,
- der Abschluss eines befristeten Arbeitsvertrages die Gründe rechtfertigt, die einen Arbeitnehmer betreffen,

Polen	Tschechien	Deutschland
33 Monate nicht überschreiten, und die Gesamtzahl der Verträge darf drei nicht überschreiten.	oder neu abgeschlossen werden.	- der Vertrag mit dem Mitarbeiter wird zum ersten Mal geschlossen - dann kann ein befristeter Vertrag für einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren abgeschlossen werden (in der Gesamtdauer von zwei Jahren sind maximal drei Verlängerungen zulässig)

Löhne und Gehälter

Polen	Tschechien	Deutschland
Es gilt der Mindestlohn (2017 - 2.000 PLN brutto für einen Vollzeitbeschäftigten). Die Vergütung muss der Art der geleisteten Arbeit und den dafür erforderlichen Qualifikationen entsprechen. Die Vergütungsbedingungen werden auf der Grundlage folgender Kriterien festgelegt: – Bestimmungen des Arbeitsvertrags; – Firmentarifverträge und überbetriebliche Tarifverträge;[259] – Vergütungsregeln[260] Die Vergütung ist definiert als Stunden-, Tages- oder Monatssatz. Die Verwendung eines Akkordsystems (ergebnisabhängiges Gehalt) ist zulässig.	Der Mindestlohn ist obligatorisch (2017 - CZK 11 000 brutto für einen Vollzeitbeschäftigten). Neben dem allgemeinen Mindestlohn sind für einzelne Berufsgruppen Mindestlohnsätze festgelegt: – 12 200 CZK pro Monat - unter anderem Sanitäter, Bauarbeiter, Presseverkäufer; – 13 400 CZK monatlich - u.a.: U-Bahn-Fahrer, Krankenschwestern, Klempner, Friseure, Köche; – 14 800 CZK monatlich - u.a.: Hebammen und Rettungspersonal, Lokführer, Kfz-Mechaniker; – 16 400 CZK monatlich - u.a.: Busfahrer, Hebammen und	Es gilt ein gesetzlicher Mindestlohn von 8,84 Euro pro Arbeitsstunde. Für bestimmte Arbeitsformen werden sektorale Mindestlöhne aus Tarifverträgen angewandt[262]. Der Lohn wird durch Tarifverträge geregelt oder mit dem Arbeitgeber vereinbart. Auszahlung der Vergütung: spätestens am letzten Arbeitstag eines Monats (oder nach vertraglicher Vereinbarung).

– das Personal aus den Budgetmitteln zu bezahlen ist, die gemäß dem Budgetgesetz den Bediensteten auf Zeit zugewiesen und entsprechend eingestellt sind, oder
– der Abschluss des Vertrages für einen bestimmten Zeitraum sich aus einem gerichtlichen Vergleich ergibt.

[259] im Falle von Arbeitgebern, die Gewerkschaftsorganisationen am Arbeitsplatz haben.
[260] bei Arbeitgebern mit mindestens 50 Arbeitnehmern, die nicht unter einen betrieblichen oder überbetrieblichen Tarifvertrag fallen.
262 https://dojczland.info/placa-minimalna-w-niemczech/.

Polen	Tschechien	Deutschland
Auszahlung der Vergütung: mindestens monatlich.	unbegleitete Sanitäter, Grundschullehrer, Hauptbuchhalter; – 18 100 CZK monatlich - u.a.: Gebäudeplaner, IT-Systemadministratoren,- u.a.: Ärzte, Apotheker, Strategie- und Marketingprognose-spezialisten, Hochschuldozenten; – 22 000 CZK monatlich - u.a.: Spezialisten für Handels- und Finanzstrategien. Die Höhe der Vergütung wird auf der Grundlage von Tarifverträgen [261] oder individuell mit dem Arbeitgeber festgelegt. Auszahlung der Vergütung: nach getaner Arbeit, spätestens innerhalb des folgenden Kalendermonats oder in Form von im Voraus vereinbarten Vorauszahlungen.	

Arbeitszeit

Polen	Tschechien	Deutschland
Die tägliche Arbeitszeit darf 8 Stunden (durchschnittlich 40 Stunden pro Woche) nicht überschreiten, dies gilt für den vereinbarten Bezugszeitraum von höchstens 4 Monaten. Die Wochenarbeitszeit einschließlich Überstunden darf im Abrechnungszeitraum 48 Stunden nicht überschreiten. Dem Arbeitnehmer müssen an jedem Tag 11 Stunden ununterbrochene Ruhezeit	Gemäß § 79 des Arbeitsgesetzbuches ist die zulässige wöchentliche Arbeitszeit wie folgt begrenzt: – 40 Stunden im Einschichtbetrieb, mit Ausnahme der Mitarbeiter, die im Untertagebetrieb für die Gewinnung von Kohle, Erzen und anderen Rohstoffen, den Bau von Bergwerken und geologischen	Gesetzliche tägliche Arbeitszeit: 8 Stunden an Arbeitstagen (maximal 48 Stunden pro Woche) mit der Möglichkeit, diese auf 10 Stunden zu verlängern, wenn die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit von 8 Stunden innerhalb der 6-monatigen oder 24-wöchigen Abrechnungsperiode nicht überschritten wird. Arbeitszeitregelungen können kürzere

[261] Für größere Arbeitgeber gibt es Tarifverträge.

Polen	Tschechien	Deutschland
gewährt werden (oder 35 Stunden pro Arbeitswoche).	Untersuchungen eingesetzt werden (37,5 Stunden; – 38,75 Stunden im Zweischichtbetrieb; – 37,5 Stunden im Dreischichtbetrieb. Eine kürzere wöchentliche Arbeitszeitbegrenzung (ohne proportionale Lohnkürzung) kann sich aus einem Tarifvertrag oder einer internen Regelung am Arbeitsplatz ergeben.	Arbeitszeiten vorsehen (z. B. Baugewerbe in den Monaten Dezember, Januar, Februar, März, 38-Stunden-Woche, andere Monate - 41-Stunden-Woche).

Urlaubsanspruch

Polen	Tschechien	Deutschland
20 Tage bei Arbeitnehmern mit einer Berufserfahrung[263] von weniger als 10 Jahren bzw. 26 Tage bei Arbeitnehmern, die seit mindestens 10 Jahren beschäftigt sind. Arbeitnehmer, die zum ersten Mal beschäftigt werden, haben nach jedem Arbeitsmonat Anspruch auf Urlaub in Höhe von 1/12 der Urlaubszeit in einem Kalenderjahr. Nach einem Jahr Beschäftigung wird dem Vollzeitbeschäftigten Urlaub gewährt. Urlaubsgeld: Der Betrag des Gehalts, den er erhalten hätte, wenn er während dieser Zeit gearbeitet hätte.	Urlaub von mindestens 4 Wochen pro Kalenderjahr. Ein Tarifvertrag ermöglicht es, den Urlaubsanspruch zu verlängern (oft bis zu 5 Wochen). Angestellte des öffentlichen Dienstes haben Anspruch auf 5 Wochen Urlaub, Lehrer und Hochschullehrer auf 8 Wochen. Wenn ein Arbeitnehmer mindestens 60 Arbeitstage in einem Kalenderjahr beim Arbeitgeber gearbeitet hat, hat er Anspruch auf 1/12 Jahresurlaub für jeden vollen Kalendermonat, in dem er ununterbrochen beschäftigt war. Urlaubsgeld: entspricht dem	24 Arbeitstage pro Jahr (bei einer 6-Tage-Woche) oder 20 Arbeitstage pro Jahr (bei einer 5-Tage-Woche). Ein Tarifvertrag ermöglicht es, den Urlaubsanspruch zu verlängern. Der volle Urlaubsanspruch entsteht 6 Monate nach Arbeitsbeginn. Der Urlaub sollte im betreffenden Jahr genommen werden, aber nur in bestimmten Fällen kann er auf die ersten drei Monate des folgenden Jahres übertragen werden. Urlaubsgeld: entspricht dem Durchschnittslohn der letzten 13 Wochen vor Urlaubsbeginn, der vor Urlaubsbeginn gezahlt

[263] Bei der Bestimmung Urlaubsanspruchs müssen zur Berufspraxis folgende Zeiträume hinzugerechnet werden:
- Grund- oder andere gleichwertige Berufsschule - die im Lehrplan vorgesehene Ausbildungsdauer, jedoch nicht länger als 3 Jahre,
- Berufsschule - Ausbildungsdauer, jedoch nicht länger als 5 Jahre,
- Berufsmittelschule für Absolventen von Grundschulen - 5 Jahre,
- Sekundarschule - 4 Jahre,
- postsekundäre Schule - 6 Jahre,
- Hochschulen - 8 Jahre.

Polen	Tschechien	Deutschland
	Durchschnittslohn. Urlaubsgeld für nicht genommene Urlaube: im Durchschnittslohn nur bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses.	wurde. Urlaubsgeld für nicht genutzte Urlaube: nur bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Lösung des Arbeitsverhältnisses (Kündigung und Abfindung)

Polen	Tschechien	Deutschland
Gemäß Art. 36 des Arbeitsgesetzbuches richtet sich die Kündigungsfrist des auf unbestimmte Zeit abgeschlossenen Arbeitsvertrages und des auf bestimmte Zeit abgeschlossenen Arbeitsvertrages nach der Dauer des Arbeitsverhältnisses bei einem bestimmten Arbeitgeber und beträgt wie folgt: - 2 Wochen, wenn der Arbeitnehmer weniger als 6 Monate beschäftigt war; - 1 Monat, wenn der Arbeitnehmer seit mindestens 6 Monaten beschäftigt ist; - 3 Monate, wenn der Arbeitnehmer seit mindestens 3 Jahren beschäftigt war.	Nach dem Arbeitsgesetzbuch beträgt die Kündigungsfrist des Arbeitsvertrags mindestens 2 Monate.	Die Fristen und die Kündigung des Arbeitsverhältnisses sind im Bürgerlichen Gesetzbuch geregelt. Das Arbeitsverhältnis kann innerhalb von vier Wochen bis zu fünfzehn Wochen oder bis zum Ende eines Kalendermonats gekündigt werden. Die Kündigungsfrist richtet sich nach der Dauer des Arbeitsverhältnisses: - 1 Monat - wenn der Arbeitnehmer seit mindestens zwei Jahren beschäftigt ist; - 2 Monate - wenn der Arbeitnehmer seit mindestens 5 Jahren beschäftigt war; - 3 Monate - wenn der Arbeitnehmer seit mindestens 8 Jahren beschäftigt war; - 4 Monate - wenn der Arbeitnehmer seit mindestens 10 Jahren beschäftigt war; - 5 Monate - wenn der Arbeitnehmer seit mindestens 12 Jahren beschäftigt war; - 6 Monate - wenn der Arbeitnehmer seit mindestens 15 Jahren beschäftigt war;

		- 7 Monate - wenn der Arbeitnehmer seit mindestens 20 Jahren beschäftigt war.

2.3.3 Soziale Sicherung

Das Recht, in den Ländern der Europäischen Union frei zu arbeiten, bringt zusätzliche soziale Sicherheitsgarantien mit sich. Diese Garantien werden im Rahmen der Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit geschaffen. Die einschlägigen Bestimmungen in diesem Bereich zielen darauf ab, die verschiedenen nationalen Systeme der sozialen Sicherheit durch ein gemeinsames europäisches System zu ersetzen. Jeder Mitgliedstaat behält sich das Recht vor, zu entscheiden, wer unter sein System fällt, welche Beiträge in das System einzuzahlen sind, welche Leistungen ihm gewährt werden und unter welchen Bedingungen. Die Bestimmungen über die Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit enthalten Vorschriften, nach denen Personen, die gleichzeitig oder nacheinander in mehreren Mitgliedstaaten arbeiten, die negativen Folgen vermeiden, die sich daraus ergeben, dass sie den Systemen der sozialen Sicherheit verschiedener Mitgliedstaaten unterliegen. Sie gewährleisten die Gleichbehandlung aller Unionsbürgerinnen und Unionsbürger und gewähren Anspruch auf medizinische Versorgung, Krankengeld, Familienleistungen, Renten oder Leistungen bei Arbeitslosigkeit. Sie geben an, in welchem Land die Person, die im Ausland arbeitet oder ein Gewerbe betreibt, unterworfen ist. Sie stellen sicher, dass in einem Land erworbene Leistungen, wie z.B. eine Rente, auch dann gezahlt werden, wenn der Begünstigte in ein anderes Land übersiedelt[264].

Die Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit beruht auf vier Grundsätzen:

1. Gleichbehandlung - Verhinderung jeglicher Diskriminierung bei der Anwendung der Rechtsvorschriften der sozialen Sicherheit.
2. Vereinheitlichung der anwendbaren Rechtsvorschriften - Schutz vor einer Situation, in der eine Person, die in einem anderen Land eine Arbeit aufnimmt, nicht unter das System der sozialen Sicherheit fällt oder diesem angehört.
3. Wahrung der erworbenen Rechte - Sicherstellung, dass die in einem der EU-Mitgliedstaaten gewährten Leistungen unabhängig vom Wohnort an den Begünstigten überwiesen werden.
4. Kumulierung der Versicherungszeiten - die Möglichkeit, Versicherungszeiten oder andere gleichwertige Zeiten aus mehreren verschiedenen EU-Mitgliedstaaten bei der Bestimmung des Anspruchs auf Leistungen der sozialen Sicherheit zu berücksichtigen.

Folgende Leistungen unterliegen der Koordinierung:

- Pensionen,
- Invaliditätsrenten,
- Hinterbliebenenrenten,
- Leistungen bei Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten,
- Familienleistungen,
- Leistungen bei Krankheit und Mutterschaft sowie gleichwertige Leistungen für den Vater,

[264] https://www.mpips.gov.pl/koordynacja-systemow-zabezpieczenia-spolecznego/unia-europejska/koordynacja-systemow-zabezpieczenia-spolecznego-w-ue/; [Verfügbar 17.10.2017 r.]

- Leistungen für Arbeitslose,
- Gesundheitsdienste, einschließlich der medizinischen Versorgung,
- Sterbegeld,
- Vorruhestandsleistungen.

Der Arbeitnehmer unterliegt in der Regel den Gesetzen des Landes, in dem er arbeitet. Dabei spielt es keine Rolle, wo er lebt oder wo sich der Arbeitgeber befindet. Handelt es sich jedoch um einen Grenzgänger (der in einem Nicht – EU - Land arbeitet und täglich oder mindestens einmal pro Woche an seinen Wohnort zurückkehrt), so ist das Land, in dem er arbeitet, für die Zahlung der Sozialversicherungsleistungen zuständig. Im Falle der Gesundheitsversorgung kann ein Grenzgänger wählen, ob er Leistungen im Wohn- oder im Arbeitsland beziehen möchte.

2.4 EURES-Netzwerk und grenzüberschreitende Arbeitsmarktaktivitäten

Das EURES-Netzwerk (***EUR**opean**E**mployment**S**ervices*) wurde 1993 von der Europäischen Kommission eingerichtet und ist in allen EU- und EFTA-Ländern tätig[265]. Das Hauptziel des EURES-Netzwerks besteht darin, die Mobilität der Arbeitnehmer auf dem europäischen Arbeitsmarkt durch Stellenvermittlung und Informationen über die Lebens- und Arbeitsbedingungen in den EU- und EFTA-Mitgliedstaaten zu unterstützen. Das Netz besteht aus öffentlichen Arbeitsverwaltungen der Mitgliedstaaten der Europäischen Union und der EFTA sowie anderen zugelassenen (akkreditierten) Organisationen, die im Bereich der Beschäftigung tätig sind. Die Dienstleistungen, die EURES für Arbeitslose und Arbeitssuchende erbringt, sind kostenlos, während die Dienstleistungen, die von nicht-öffentlichen Einrichtungen für Arbeitgeber erbracht werden, gebührenpflichtig sein können.

Das EURES-Netzwerk in den Grenzregionen funktioniert in Form von grenzüberschreitenden Partnerschaften – derzeit gibt es 12 EURES-Grenzpartnerschaften in 19 Ländern der EU/EFTA. In Polen gibt es 2 grenzüberschreitende Partnerschaften und 2 grenzüberschreitende Initiativen:

1. Die seit 2008 bestehende grenzüberschreitende Partnerschaft **EURES - TriRegio (Polen - Tschechien - Deutschland)** umfasst die Vermittlung und Beratung im Bereich der Arbeitsmobilität, einschließlich der Lebens- und Arbeitsbedingungen in der Grenzregion zwischen Polen, der Tschechischen Republik und Deutschland. Territoriale Reichweite von EURES-TriRegio (Vgl. Abb. 6):

   Polnische Seite - Landkreise: Zgorzelec, Lubań, Bolesławiec, Jelenia Góra, Złotoryja, Jawor, Kamienna Góra, Lwówek Śląski, Wałbrzych, Strzelin, Świdnica, Dzierżoniow, Ząbkowice, Kłodzko.

   Deutsche Seite - Bezirke der Regionaldirektionen Dresden und Chemnitz: Dresden, Chemnitz, Mittelsachsen, Zwickau, Erzgebirgskreis, Vogtlandkreis, Dresden, Bautzen, Meißen, Görlitz, Sächsische Schweiz-Osterzgebirge.

   Tschechische Seite - Länder: Liberec, Karlovarské und Ustecký.

[265] EFTA – Island, Liechtenstein, Norwegen, Schweiz

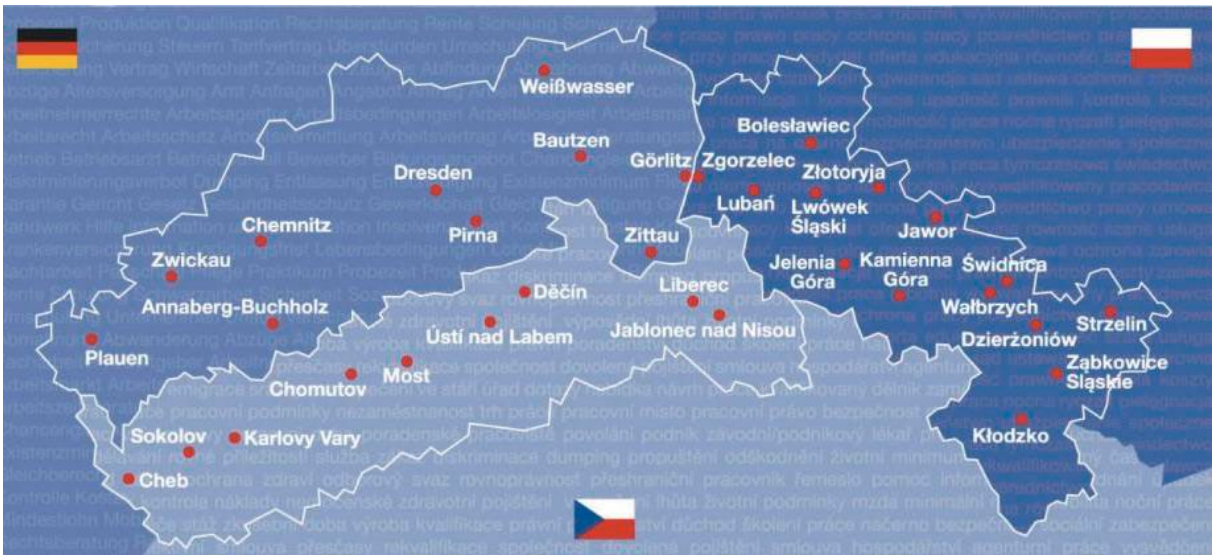


Abbildung 6. Geographische Reichweite EURES - TriRegio

Quelle: www.eures-triregio.eu; [verfügbar 17.10.2017]

2. Die grenzüberschreitende Partnerschaft **EURES - T Beskydy (Polen – Tschechien - Slowakei)** besteht seit 2007. Zum Leistungsumfang gehören Arbeitsvermittlung und Beratung zur Arbeitsmobilität im Grenzgebiet von Polen, Tschechien und der Slowakei. Territoriale Reichweite von EURES-T Beskydy (Vgl. Abb. 7):

   Polnische Seite - Städte: Bielsko-Biała und Jastrzębie-Zdrój; Landkreise - Cieszyn, Raciborz, Wodzisław, Żywiec, Głubczyce, Nysa, Prudnik.

   Slowakische Seite - Landkreise: Čadca, Námestovo, Dolný Kubín.

   Tschechische Seite - Städte: Ostrava, Karviná, Frydek Mistek, Vsetin, powiaty: Jesenik, Sumperk, Bruntál, Opava, Nový Jicin.

Abbildung 7. Geographische Reichweite EURES-T Beskydy
Quelle: http://ww1.wup-katowice.pl/ww1.wup-katowice.pl/posrednictwo-pracy/eures-t-beskydy-pl-sk-cz.html; [verfügbar 17.10.2017]

3. Die grenzüberschreitende Initiative **EURES Odra - Oder (Polen - Deutschland),** die seit 2007 besteht, umfasst Arbeitsvermittlung und Beratungsdienste im Bereich der

Arbeitsmobilität, einschließlich der Lebens- und Arbeitsbedingungen in der Grenzregion zwischen Polen und Deutschland. Territoriale Reichweite von EURES Odra-Oder:

Polnische Seite -Woiwodschaft Lebus.

Deutsche Seite - Bundesland Brandenburg.

4. Die grenzüberschreitende Initiative **EURES Poprad - Dunajec (Polen - Slowakei)** ist seit 2008 aktiv ist. Zum Leistungsumfang gehören Arbeitsvermittlung und Beratung zur grenzüberschreitenden Mobilität im Grenzgebiet von Polen und der Slowakei. Territoriale Reichweite von EURES Poprad-Dunajec:

Polnische Seite - Stadt Nowy Sącz, Landkreise: Gorlica, Limanowa, Nowy Targ, Nowy Sącz.

Slowakische Seite - Prešovský kraj.

Das EURES-Portal bietet umfassende Informationen sowohl für ausländische Arbeitssuchende als auch für Arbeitgeber, die Arbeitskräfte aus anderen EU/EFTA -Ländern suchen. Sie ermöglicht es Arbeitgebern, Stellenanzeigen zu veröffentlichen und verfügbare Stellenanzeigen von Arbeitsuchenden einzusehen. Sie liefert auch Informationen über die Lebens- und Arbeitsbedingungen in den verschiedenen EU/EFTA-Ländern.

Die Listen der Berufe, für die in einzelnen Ländern die größte Nachfrage besteht, werden auf dem EURES-Portal veröffentlicht. Tabelle 5 zeigt eine Liste der begehrtesten Berufe in Polen, der Tschechischen Republik und Deutschland.

Tabelle 5. Liste der begehrtesten Berufe nach EURES

Polen	Tschechien	Deutschland
1. Verkäufer 2. Bedienstete auf Zeit 3. Bauarbeiter 4. Fahrer von Lastkraftwagen und schweren Geräten 5. Putz- und Hilfspersonal in Büros, Hotels und anderen Einrichtungen 6. Köche 7. Mechaniker 8. Fahrer von Personenkraftwagen, Taxis und Kleintransportern 9. Maurer 10. Bediener von Werkzeugmaschinen für die Metallbearbeitung	1. Köche 2. Fahrer von Lastkraftwagen und schweren Geräten 3. Verkäufer 4. Putz- und Hilfspersonal in Büros, Hotels und anderen Einrichtungen 5. Bauarbeiter 6. Produktionsmitarbeiter 7. Bediener von Werkzeugmaschinen für die Metallbearbeitung 8. Kellner 9. Werkzeugmacher und verwandtes Personal 10. Kranführer	1. Verkäufer 2. Mechaniker und Fachleute für die Reparatur von Land- und Industriemaschinen 3. Produktionsarbeiter 4. Krankenschwestern 5. Sekretärinnen/ Sekretäre (allgemein) 6. Bedienstete auf Zeit 7. Zusteller 8. Maschinenbediener 9. KFZ-Mechaniker 10. Fahrer von Lastkraftwagen und schweren Geräten

Quelle: eigene Ausarbeitung auf der Grundlage https://ec.europa.eu/eures/ [verfügbar 16.10.2017]

2.5 Arbeitnehmer aus dem Ausland holen - Richtlinien für Arbeitgeber

Arbeitgeber, die an der Einstellung ausländischer Arbeitskräfte interessiert sind, sollten in der Phase der Anwerbung:

- das Profil des Bewerbers genau spezifizieren – Liste der für die Position erforderlichen Kompetenzen, Qualifikationen und Fertigkeiten; es ist auch wichtig, das Niveau der Sprachkenntnisse anzugeben, das für die Kommunikation mit dem Bewerber/Mitarbeiter aus dem Ausland verlangt wird;
- Kontaktaufnahme mit den örtlichen Arbeitsvermittlungsstellen, im ihnen den Einstellungsbedarfs zu erläutern (sehr wahrscheinlich können die Arbeitsvermittlungsstellen geeignete Kandidaten ermitteln);
- sich mit den zuständigen Behörden (z. B. Ausländeramt) in Verbindung zu setzen und zu klären, mit welchen Pflichten und möglichen Gebühren die Beschäftigung des Ausländers verbunden ist;
- die auf der EURES-Website unter Leben und Arbeiten[266] verfügbaren Informationen einzusehen; Diese Website bietet Informationen über den Arbeitsmarkt in dem gewählten Land, Informationen über die Anzahl und das Profil der verfügbaren Arbeitskräfte, Statistiken sowie Informationen über die Verfahren und Anforderungen für die Einstellung von Arbeitskräften aus anderen Ländern (einschließlich derjenigen außerhalb des Europäischen Wirtschaftsraums);
- Wenn der Arbeitgeber beabsichtigt, Arbeitnehmer in andere Länder zu entsenden, sollte er sich mit den entsprechenden Verfahren und Vorschriften vertraut machen (weitere Informationen zu diesem Thema stehen auf der EURES - Website im Abschnitt Entsandte Arbeitnehmer[267] zur Verfügung);
- überlegen, ob und wie er in der Lage ist, einem ausländischen Arbeitnehmer in Bezug auf die Unterbringung zu helfen;
- die Grundsätze der Anerkennung von Berufsqualifikationen zu überprüfen (sofern dies gerechtfertigt ist); die ENIC-NARIC-Netzwerke (www.enic-naric.net) bieten Zugang zu Informationen über die Anerkennung akademischer, beruflicher und branchenspezifischer Qualifikationen in Europa;
- Bei Beratungsbedarfs können Arbeitgeber sich an den EURES - Berater wenden (EURES-Berater[268]).

3. Instrumente der Personalentwicklung in Unternehmen im Lichte systemischer Lösungen und Praktiken - Polen, Tschechien, Deutschland

Die Arbeitskräftemobilität auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt in Polen - Tschechien - Deutschland ist durch eine Reihe von Faktoren gekennzeichnet, die zum einen das Wachstum beeinflussen können und zum anderen gewisse Einschränkungen darstellen.

Zu den Faktoren, die zur Zunahme der grenzüberschreitenden Mobilität beitragen, gehören unter anderem:

[266] https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?acro=lw&lang=en&catId=490&parentId=0
[267] http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=471&langId=en
[268] https://ec.europa.eu/eures/eures-apps/um/page/public?#/adviser/search/list

- Die räumliche Nähe ermöglicht die Aufnahme einer Beschäftigung für Menschen, die aus verschiedenen Gründen nicht in andere Länder der Europäischen Union gehen wollen oder können. Die Beschäftigung kann entweder eine dauerhafte Verlagerung in ein Nachbarland oder die Aufnahme einer Beschäftigung als Grenzgänger, der täglich oder mindestens einmal wöchentlich in sein Heimatland zurückkehrt, beinhalten. Für viele Menschen ist es bei der Entscheidung, im Ausland zu arbeiten, wichtig, dass sie nicht weit von ihrem Heimatort entfernt sind, was die Pflege der familiären Bindungen erleichtert;
- die Möglichkeit, eine Beschäftigung zu finden, die den Qualifikationen und Kompetenzen angemessen ist (im Falle von Problemen bei der Suche nach einem solchen Arbeitsplatz im Heimatland);
- die Möglichkeit, eine Beschäftigung aufzunehmen, die sowohl finanziell als auch in Bezug auf die berufliche Entwicklung attraktiv ist;
- Grenzüberschreitende Aktivitäten und Initiativen, die die soziale Integration von Grenzregionen fördern;
- ähnliche kulturelle und soziale Bedingungen (Polen - Tschechien);
- eine ähnliche Sprache (Polen - Tschechien) erleichtert die Kontaktaufnahme;
- niedrige Arbeitslosigkeit, hohe Nachfrage nach Arbeitskräften.

Unter den Faktoren, die die grenzüberschreitende Mobilität einschränken, sind sicherlich folgende zu nennen:

- Sprachbarriere (Polen - Deutschland, Deutschland - Tschechien);
- Unverhältnismäßigkeit in der Höhe der Vergütung;
- gegebenenfalls den amtlichen Nachweis der beruflichen Befähigung und die damit verbundenen Kosten;
- die Notwendigkeit weiterer Anfahrtswege (Grenzgänger) und damit verbundener Kosten.

Die Entwicklung der Humanressourcen in Unternehmen und die Instrumente, mit denen Arbeitgeber ausländische Arbeitskräfte effektiv anwerben, gehören zu den oben genannten allgemeinen Rahmenbedingungen auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt.

3.1 Rechtliche Lösungen zur Stimulierung der Personalentwicklung in Unternehmen

3.1.1 Polen

In Polen wurde das „Programm für die Unternehmensentwicklung bis 2020" (PRP) verabschiedet. Es ist ein Exekutivprogramm der Strategie für Innovationskraft und Effizienz der Wirtschaft „Dynamisches Polen 2020" (SIEG). Gegenwärtig können Unternehmer von verschiedenen Programmen zur Innovationsförderung profitieren. Insgesamt stehen 60 Förderinstrumente zur Verfügung, die direkt oder indirekt auf die Innovationsentwicklung ausgerichtet sind, davon 25 im Rahmen der aus den Strukturfonds finanzierten operationellen Programme und 30 im Rahmen der nationalen operationellen Programme. Die wichtigsten sind: PO Intelligente Entwicklung für die Jahre 2014-2020 und "Programm zur Unterstützung von Investitionen von erheblicher Bedeutung für die polnische Wirtschaft für die Jahre 2011-2020". Das Hauptziel von PRP ist es, ein hohes und nachhaltiges Produktivitätswachstum im Unternehmenssektor zu erreichen, das zu einer Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auch

international führt. Dies wird durch die Ermöglichung der Entwicklung aller Unternehmen und durch die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils erreicht.

Mit dem PRP sollen folgende spezifische Ziele erreicht werden:

1. Anpassung des regulatorischen und finanziellen Umfelds an die Erfordernisse einer innovativen und effizienten Wirtschaft.
2. Förderung von Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen durch Steigerung der Effektivität von Wissen und Arbeit.
3. Steigerung der Effizienz der Nutzung natürlicher Ressourcen.
4. verstärkte Internationalisierung der polnischen Wirtschaft.

Das Programm wird aus den Haushaltsmitteln und aus den Strukturfonds finanziert, die in der neuen Finanziellen Vorausschau vorgesehen sind. Es wird davon ausgegangen, dass bis 2020 etwa 25,4 Mrd. PLN für die im Programm vorgesehenen Maßnahmen ausgegeben werden.

Möglichkeiten der Beschaffung von Geldmitteln für das Weiterbildungsangebot für Arbeitnehmer bieten:

1. **Nationaler Audbildungsfonds (KFS)** - Firmeninhaber können Mittel für Schulungen, Workshops oder Studien zur Verbesserung der beruflichen Kompetenzen der Mitarbeiter beantragen. Das KFS-Budget für 2017 beträgt 200 Mio. PLN. Der Arbeitgeber kann einen Bildungszuschuss von bis zu 12.000 PLN pro Person erhalten. Kleinstunternehmer können 100 % Zuschüsse erhalten, kleine, mittlere und große Unternehmen 80 % Zuschüsse. Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus Kleinst-, Klein-, Mittel- und Großunternehmen, Nichtregierungsorganisationen und öffentlichen Einrichtungen können Fördermittel beantragen. Die Mittel werden für die Ausbildung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, d. h. Personen, die auf der Grundlage eines Arbeitsvertrags, einer Bestellung, einer Wahl, einer Ernennung oder eines genossenschaftlichen Arbeitsvertrags beschäftigt sind, bereitgestellt. Die Art des Arbeitsvertrags und die Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden spielen dabei keine Rolle. Der KFS kann nicht von Einzelunternehmern genutzt werden.

   Die gewährten Mittel können für folgende Zwecke verwendet werden:

   – Definition der Bedürfnisse des Unternehmens im Bereich des lebenslangen Lernens, die kofinanziert werden sollen,
   – Kurse und Aufbaustudiengänge, die auf Initiative des Arbeitgebers oder mit dessen Zustimmung durchgeführt werden,
   – Prüfungen zur Erlangung von Diplomen, die den Erwerb von Fähigkeiten, Qualifikationen oder beruflichen Qualifikationen bestätigen,
   – ärztliche und psychologische Untersuchungen, die erforderlich sind, um nach Abschluss der Ausbildung eine berufliche Tätigkeit aufzunehmen,
   – Unfallversicherung im Zusammenhang mit der Ausbildung.

   Weitere Informationen unter: http://www.frsp.eu/dotacje-na-szkolenia-pracownikow/

2. **Datenbank der Entwicklungsdienste (BUR)** - Kostenlose Datenbank der Entwicklungsdienste (Training, Kurse, Beratung, Nachdiplomstudium, Mentoring, Coaching), die von der Polnischen Agentur für Unternehmensentwicklung (PARP)

eingerichtet wurde. Die Datenbank enthält eine Liste der Entwicklungsdienstleister und des Dienstleistungsangebots (sowohl kommerziell als auch mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds). Die Plattform steht allen Unternehmern kostenlos zur Verfügung, während ESF-geförderte Dienstleistungen nur für Kleinst-, Klein- und Mittelbetriebe zur Verfügung stehen. Die Entschädigung wird nur Selbständigen oder unselbständigen Arbeitnehmern mit einem Arbeitsvertrag gewährt. Die Firma ARR „ARLEG" S.A. aus Legnica ist zusammen mit Partnern der Betreiber, der für die Implementierung und Pflege der Datenbank der Entwicklungsdienste in der Woiwodschaft Niederschlesien verantwortlich ist. Die Rekrutierung von Unternehmen, die an einer Kofinanzierung interessiert sind, dauert bis zum 31. Juli 2019 (bzw. bis zum Erreichen der erwarteten Teilnehmerzahl bzw. bis zur Ausschöpfung der Mittel). Der Zuschuss kann von Unternehmen aus dem KMU-Sektor beantragt werden, die über eine eigene Organisationseinheit in der Woiwodschaft Niederschlesien verfügen. Die maximale Höhe der Kofinanzierung beträgt 25.000 PLN für das Unternehmen und 5.000 PLN für einen Mitarbeiter.

Höhe der Zuschüsse:

- 50% des Leistungswertes,
- oder 60% (weißer oder grüner Sektor),
- oder 70% (Aktivitäten, die zur Entwicklung einer intelligenten Spezialisierung beitragen; Kleinst- oder Kleinunternehmen),
- oder 80% (Beteiligung von min. 50% Menschen mit Behinderungen oder über 50 Jahre alt oder gering qualifiziert).

3.1.2 Tschechien

Für den Programmplanungszeitraum 2014 - 2020 wurden in der Tschechischen Republik operationelle Programme aufgestellt, die auf acht ausgewählte Themenbereiche ausgerichtet sind. Aus der Sicht der Personalentwicklung in tschechischen Unternehmen ist Folgendes beachtenswert:

1. Operationelles Programm Forschung, Entwicklung und Bildung (*Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání*)

   Ziel des Programms ist es, eine tschechische Wirtschaft aufzubauen, die auf gut ausgebildeten, motivierten und kreativen Mitarbeitern beruht. Im Rahmen des operationellen Programms sind Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit und der Qualität der Bildung, zur Entwicklung der vom Arbeitsmarkt gewünschten Qualifikationen und zur Stärkung der Fähigkeit zur Durchführung qualitativ hochwertiger Forschung geplant.

   Im Rahmen des operationellen Programms Forschung, Entwicklung und Bildung wurden drei Prioritätsachsen festgelegt:

   Prioritätsachse 1: Stärkung der Kapazitäten für qualitativ hochwertige Forschung.

   Prioritätsachse 2: Entwicklung der Universitäten und der Humanressourcen in Forschung und Entwicklung.

   Prioritätsachse 3: Gleicher Zugang zu qualitativ hochwertiger Grund-, Primar- und Sekundarschulbildung.

2. Operationelles Programm Beschäftigung (*Operační program Zaměstnanost*)

Ziel des operationellen Programms ist die Verbesserung der Qualität des Humankapitals, auch durch die Entwicklung der Anpassungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Unternehmen, sowie die Förderung der internationalen Zusammenarbeit und der sozialen Innovation in den Bereichen Beschäftigung, soziale Eingliederung und öffentliche Verwaltung. Im Rahmen des operationellen Programms wurden folgende Prioritätsachsen festgelegt:

Prioritätsachse 1: Förderung der Beschäftigung und der Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer.

Prioritätsachse 2: Soziale Eingliederung und Armutsbekämpfung.

Prioritätsachse 3: Soziale Innovation und internationale Zusammenarbeit.

Prioritätsachse 4: Effektives Management.

Prioritätsachse 5: Technische Hilfe.

Gegenwärtig gibt es in der Tschechischen Republik ein Projekt mit dem Titel **Unterstützung der Berufsausbildung II** (POVEZ II), das darauf abzielt, die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter des Unternehmens an die sich ständig ändernde Marktsituation zu verbessern. Das Projektbudget beträgt 1 Mrd. CZK. Das Projekt wird vom Europäischen Sozialfonds im Rahmen des operationellen Programms Beschäftigung kofinanziert. Arbeitgeber, die an dem Projekt teilnehmen, erhalten einen Zuschuss (maximal 85 %) für die Ausbildung von Arbeitnehmern und die Erstattung der Vergütungskosten der Arbeitnehmer für die Dauer der Teilnahme an Schulungen. Die Ausbildung der Mitarbeiter kann sowohl in Form von allgemeiner als auch spezifischer Ausbildung erfolgen. Es ist auch möglich, die Ausbildung direkt am Arbeitsplatz des Arbeitgebers durchzuführen (einschließlich der Lehrlingsausbildung). Die Ausschreibung im Rahmen von POVEZ II startete am 20. März 2017, die nächste Ausschreibung ist für den 1. November 2017 geplant. Das Projekt soll bis zum 30. November 2020 umgesetzt werden, die Bildungsaktivitäten müssen bis zum 31. August 2020 abgeschlossen sein.

3.1.3 Deutschland

Nach Angaben der *Bundesagentur für Arbeit* wurden im September 2017 773 000 Arbeitsplätze registriert - 12,6 % mehr als im Vorjahr und 1 % mehr als im August. Die Nachfrage nach Arbeitskräften ist daher nach wie vor sehr hoch und wächst stetig[269]. Der Arbeitskräftemangel auf dem deutschen Arbeitsmarkt zwingt sie zu einer aktiven Mobilitäts- und Personalentwicklungspolitik in den Unternehmen.

Im Juli 2013 wurde das Gesetz über die Beschäftigung von Ausländern liberalisiert. Nach der Verordnung über die Beschäftigung von Ausländern vom 1. Juli 2017[270] können Arbeitgeber Ausländerinnen und Ausländer mit im Ausland erworbenen Qualifikationen beschäftigen,

[269] Vgl. Informationen der Bundesagentur für Arbeit vom September 2017, https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201709/arbeitsmarktberichte/topten-top-ten/top-ten-d-0-201709-pdf.pdf, [Verfügbar 12.10.2017]

[270] Siehe: *Verordnung über die Beschäftigung von Ausländerinnen und Ausländern,* https://www.gesetze-im-internet.de/beschv_2013/BJNR149910013.html**,** [Verfügbar 12.10.2017]

wenn ihre Qualifikationen den in Deutschland erworbenen Qualifikationen gleichwertig sind[271].

Die Agentur erstellt und aktualisiert auf der Grundlage der Ausländer-Beschäftigungsverordnung [272] eine Liste der Berufe (sog. Positivliste), in denen es möglich ist, in Deutschland eine Beschäftigung zu finden. Grundlage für diese Zusammenstellung sind die von der *Agentur* erstellten Analysen und Berichte. Seit 2015 berücksichtigt die Liste auch die regionale Nachfrage nach Arbeitskräften. Die Liste wird vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialpolitik genehmigt und allen Interessierten auf der Website der *Agentur*[273] zur Verfügung gestellt. Arbeitgeber und potenzielle Ausländer, die an einer Beschäftigung in Deutschland interessiert sind, haben somit jederzeit Zugriff auf aktuelle Informationen.

Auf der Website des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialpolitik sind alle Informationen zur Arbeitsmobilität innerhalb der Europäischen Union zu finden, insbesondere über:

- die geltenden Rechtsgrundlagen,
- Informationen über die Freizügigkeit der Arbeitnehmer,
- Leistungen für Ausländer (z. B. Sozialleistungen),
- Informationen über Projekte zur Förderung der Arbeitskräftemobilität[274].

Die deutschen Arbeitgeber arbeiten im Rahmen der oben genannten rechtlichen Rahmenbedingungen zur Unterstützung von Maßnahmen zur Förderung der Arbeitskräftemobilität innerhalb der Europäischen Union.

Von August 2011 bis Juli 2016 hat das Bundesministerium für Arbeit und Sozialpolitik in Zusammenarbeit mit dem Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes ein Projekt „Faire Mobilität [275]" durchgeführt, um die Mobilität ausländischer Arbeitskräfte, vor allem aus den mittel- und osteuropäischen Ländern der EU, zu fördern und ihnen zu helfen, angemessene Arbeitsbedingungen in Deutschland durchzusetzen. Im Rahmen eines Projektes wurden:

- eine Publikation über die Probleme der Arbeitnehmer aus Mittel- und Osteuropa, ihren Beratungsbedarf im Bereich der sozialen Rechte und des Arbeitsrechts erstellt[276];
- in Deutschland sechs Erstkontakt-Beratungsstellen eingerichtet, die Beratungsleistungen für mobile Arbeitnehmer in ihrer Muttersprache sowie Informationen zum Arbeits- und Sozialrecht anbieten; die Beratungsdienste kooperieren mit ähnlichen, lokal tätigen Institutionen, z. B. EURES-Beratern;

[271] Qualifikationen müssen durch amtliche Beglaubigung anerkannt werden. Alle Informationen zur Anerkennung von Diplomen, Prüfungszeugnissen und Berufsqualifikationen finden Sie auf der folgenden Website; https://www.anerkennung-in-deutschland.de/html/de/, [Verfügbar 12.10.2017]
[272] *Ebenda*
[273] Siehe: Eine im Juli 2017 veröffentlichte Liste ist auf der folgenden Website abrufbar: https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdex/~edisp/l6019022dstbai447048.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI447051, [Verfügbar 12.10.2017]
[274] Siehe: http://www.bmas.de/DE/Themen/Soziales-Europa-und-Internationales/Europa/Mobilitaet-innerhalb-EU/mobilitaet-innerhalb-eu.html, [Verfügbar 12.10.2017]
[275] Detaillierte Informationen zum Projekt gibt es auf der Website (in Deutsch, Polnisch, Englisch, Bulgarisch und Rumänisch): http://www.faire-mobilitaet.de, [Verfügbar 12.10.2017]
[276] Informationsmaterial steht auf der Website zur Verfügung: http://www.faire-mobilitaet.de/informationen, [Verfügbar 12.10.2017]

- Bildungsmaterialien zur Situation mobiler Arbeitnehmer entwickelt - die Materialien wurden in Module unterteilt, die für die Ausbildung von Betriebsräten und Betriebsräten sowie von Mitarbeitern von Beratungseinrichtungen verwendet werden, die mit deutschen Gewerkschaften kooperieren[277];
- Maßnahmen zur Unterstützung des transnationalen Gewerkschaftsdialogs durchgeführt.

3.2 Personalentwicklung in Unternehmen - Beispiele für gute Praktiken

3.2.1 Polen

Im Zeitraum von September bis Oktober 2016 wurde eine Erhebung über die Auswirkungen der vom KFS finanzierten Maßnahmen bei den Vertretern aller Kreisarbeitsämter der Woiwodschaft Niederschlesien (26 Erhebungen) und bei den Arbeitgebern, die 2015 und in der ersten Jahreshälfte 2016 eine Kofinanzierung aus dem Nationalen Ausbildungsfonds (KFS) erhalten haben (953 Erhebungen), durchgeführt.

Die KFS-Mittel wurden von allen Arbeitsämtern der Woiwodschaft Niederschlesien verwendet. Die größten Beträge der bewilligten Obergrenze und der finanziellen Mittel wurden den Kreisen mit den größten städtischen Zentren der Woiwodschaft zugeteilt, d.h. Wroclaw, Legnica, Jelenia Góra, Świdnica, Lubin und Kłodzko. Im Jahr 2015 wurden 94% der zugeteilten Mittel verwendet. Nur 8 von 26 Landkreisenen verwendeten 100% der Mittel. Im Jahr 2016, zum 30. Juni, waren 63% des gewährten Limits ausgeschöpft.

Zwischen 2015 und 2016 profitierten insgesamt 1496 Arbeitgeber vom KFS. Die meisten Arbeitgeber nutzten die Maßnahmen im Raum Wrocław (230). Bei den Arbeitgebern dominierten die Unternehmen des privaten Sektors (75 % aller Unternehmen mit einer Dominanz von Kleinstunternehmen). Andere Einrichtungen kamen aus dem öffentlichen Sektor. Im Berichtszeitraum nahmen 10 244 Personen an den vom KFS finanzierten Aktivitäten teil, von denen mehr als 60% Frauen waren. Im Jahr 2015 wurden ausschließlich Personen über 45 Jahre (die Obergrenze) vom KFS unterstützt, während 2016, nach der Abschaffung der Altersgrenze, der KFS hauptsächlich von Personen über 45 Jahre und zwischen 35 und 44 Jahren in Anspruch genommen wurde. Hinsichtlich des Bildungsabschlusses wogen Personen mit höherer und weiterführender Bildung vor.

Die Bewertung der Wirksamkeit der im Rahmen des KFS geleisteten Unterstützung ist positiv. Mehr als 82% der Befragten bewerteten die Kompetenzen, die von den Mitarbeitern in den vom KFS finanzierten Aktionen erworben wurden, als "definitiv gut". Mehr als 16% bewerteten sie als "eher gut" und nur 2% gaben die Antwort "weder gut noch schlecht" an. Die effektivsten und nützlichsten Kurse und Aufbaustudiengänge (mehr als 82% der Indikationen) und die Ermittlung des Bedarfs des Arbeitgebers an lebenslangem Lernen (mehr als 16%) wurden als die effektivsten und nützlichsten angesehen. Arbeitgeber, die an der Umfrage teilnehmen, weisen darauf hin, dass die Erhöhung des Wissens und der Qualifikationen der Arbeitnehmer (mehr als 80 % der Indikationen) der wichtigste Nutzen der Teilnahme am Programm ist. Über 14% der Arbeitgeber beobachteten eine Verbesserung der Arbeitseffizienz. Nach Angaben von 6% der Befragten ermöglichte die Teilnahme an KFS-geförderten Aktivitäten dem Unternehmen den Eintritt in neue Märkte und/oder die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

[277] Bildungsmodule stehen auf der Website zur Verfügung: http://www.faire-mobilitaet.de/informationen/bildungsbausteine, [Verfügbar 12.10.2017]

3.2.2 Tschechien

Das Programm POVEZ ist bei den Arbeitgebern in der Tschechischen Republik sehr beliebt. Nach Angaben vom Juni 2017 hat das Programm Verträge mit 2 500 Arbeitgebern abgeschlossen, und 44 000 Menschen haben von der Unterstützung profitiert.

3.2.3 Deutschland

Im Bereich des deutschen Arbeitsmarktes ist die Personalentwicklung in Unternehmen Teil eines umfassenden HR-Management-Konzeptes, das auf drei grundlegende Ziele ausgerichtet ist und in vier Handlungsfeldern umgesetzt wird.

Tabelle 6. Personalentwicklung in deutschen Unternehmen - Ziele und Handlungsfelder

ZIELE			
I. ERWERB VON ARBEITSKRÄFTEN		**II.** BINDUNG DER ARBEITSKRÄFTE	**III.** ENTWICKLUNG DER ARBEITSKRÄFTE
HANDLUNGSFELDER			
1. Investieren in zukünftige Generationen	**2.** Förderung der Mobilität von einheimischen und ausländischen Arbeitskräften	**3.** Dienstleistungen für Unternehmen	**4.** Verbesserung und Erweiterung von Fähigkeiten und Qualifikationen - langfristige Investitionen
GEMEINSAM FÜR DIE REGION – NETZWERKBILDUNG			
• Zusammenarbeit von Arbeitgebern mit Schulen und Universitäten in der Region • Ausrichtung des Bildungsangebots auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes / fehlende Arbeitnehmer-gruppen • Beteiligung an der Gestaltung der Bildungspolitik	• Förderung der Beschäftigung von qualifizierten Ausländern • Förderung von Offenheit und Freundlichkeit gegenüber Ausländern, der sog. Willkommenskultur • Vermarktung der Region, des grenznahen und grenzüber-schreitenden Arbeitsmarktes	• Förderung des (betreffenden)Unter-nehmens als attraktiver Arbeitsplatz • CSR • Freundlichkeit und Offenheit gegenüber den Familien ausländischer Arbeitskräfte • *Betriebliches Gesundheits-management*[278]	• Angebot von Schulungen, Kursen und anderen Formen der beruflichen Entwicklung, die auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer abgestimmt sind und den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes entsprechen. • Integration von ausländischen Arbeitskräften, Migranten und Flüchtlingen

[278] Detaillierte Informationen zu Gesundheitsmanagementkonzepten und zur Förderung eines gesunden Lebensstils befinden sich auf der Webseite der Industrie- und Handelskammer Chemnitz: https://www.chemnitz.ihk24.de/servicemarken/branchen/Querschnittsthemen/Betriebliches-Gesundheitsmanagement, [Verfügbar 20.10.2017]

			• Einbeziehung von Menschen mit Behinderungen
Aufbau von Kooperationsnetzwerken zur Förderung und Erleichterung der Gewinnung von qualifizierten Arbeitskräften und Fachkräften auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt			
zum Beispiel: • Arbeitgeber-Netzwerke zur Förderung des grenzüberschreitenden Arbeitsmarktes und der Attraktivität und Mobilität von Arbeitnehmern in der Region • Kooperationsnetzwerke von Arbeitsmarktinstitutionen und Sozialpartnern zur Förderung des grenzüberschreitenden Arbeitsmarkts und der Attraktivität / Mobilität von Arbeitnehmern in der Region. • Netzwerke und Arbeitsgruppen für Mobilität im Bereich der Arbeitgeberkooperation - Berufsbildung/Hochschulbildung • Kooperationsnetzwerke der Arbeitgeber - Institutionen, die sich mit der Integration von Ausländern befassen			

Quelle: eigene Ausarbeitung auf der Grundlage *Gemeinsam Fachkräfte sichern*, Materialien herausgegeben von der Industrie- und Handelskammer Chemnitz, Stand 16.01.2017, https://www.chemnitz.ihk24.de/international, [verfügbar 20.10.2017]

Deutsche Unternehmen verfolgen eine Personalpolitik auf unterschiedliche Weise. In Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern erfolgt dies in der Regel in Form von persönlichen Interviews mit den Mitarbeitern - auf deren Grundlage individuelle Entwicklungspläne erstellt werden, während in größeren Unternehmen umfassende Konzepte zur Qualifizierung der Mitarbeiter erstellt werden.

Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter erfolgt über eine Reihe von Instrumenten, darunter sicherlich die effektivsten (von den effektivsten bis zu den am wenigsten effektiven):

- Angebot von Ausbildungsplätzen im Betrieb (in Deutschland gibt es ein duales System von Ausbildung und Berufsausbildung);
- Vermittlung des Mitarbeiters durch einen Dritten;
- Ausbildungsplätze im Unternehmen anzubieten;
- Vermittlungsdienste von Arbeitsvermittlungsagenturen und Arbeitsämtern;
- Stellenausschreibungen auf Websites und in Social Media veröffentlichen;
- Dienstleistungen von Unternehmen, die Mitarbeiter-Outsourcing-Dienstleistungen anbieten;
- veröffentlichen Stellenanzeigen in der regionalen und lokalen Presse;
- Beratungsfirmen und private Arbeitsvermittlungen;
- Beschaffung von Arbeitskräften aus anderen Unternehmen.

Überdies werden Arbeitskräfte auch durch die Teilnahme von Unternehmensvertretern an Jobmessen, Hochschulanzeigen und „Tagen der offenen Tür“[279] gesucht und rekrutiert.

Auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt wird das Programm *MobiProEU* (im Rahmen des EURES-Netzwerkes) umgesetzt, das sich an Jugendliche im Alter von 18 bis 27 Jahren richtet, die sich für eine dreijährige duale Berufsausbildung in Deutschland interessieren und einen Schulabschluss haben (ausgenommen sind Jugendliche mit Hochschulabschluss - Masterabschluss). Den Programmteilnehmern wird folgende Unterstützung gewährt:

[279] Vgl. *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft*..., op.cit., S. 30-31

- Intensiv-Deutschkurs mit ca. 500 Unterrichtsstunden;
- Ein bis zu 6-wöchiges Praktikum in einem deutschen Unternehmen mit weiterführender deutscher Sprachausbildung;
- Ein Stipendium in Höhe von 818 Euro pro Monat;
- Zuschuss für praktische Reisekosten (einmalig 200 - 300 Euro) und zwei Heimreisen innerhalb eines Jahres;
- zusätzliche Unterstützung (130 Euro) für Eltern mit Kindern in Deutschland;
- Unterstützung des Mentors in Deutschland;
- Hilfe bei der Wohnungssuche.

Freiwillige Arbeitskorps rekrutieren für das EU-Programm MobiPro der Bundesregierung im Rahmen des EURES-Netzwerks in vier Woiwodschaften: Niederschlesien, Lebus, Großpolen und Westpommern.

Die Bindung eines Mitarbeiters an das Unternehmen wird in erster Linie durch die Steigerung seiner Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz ermöglicht. Neben den durch deutsche Gesetze und Verordnungen garantierten Arbeitsbedingungen spielen die Zusatzleistungen der Arbeitgeber auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle. In Sachsen bestätigen 87% der Arbeitgeber[280], dass sie verschiedene Arten von zusätzlichen Anreizen nutzen, um ihre Arbeitnehmer zu halten (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8. Grenzüberschreitender Arbeitsmarkt/Sachsen - Methoden zur Motivation und Bindung von Arbeitnehmern im Unternehmen (n = 1247)

Quelle: Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015. Ergebnisse einer Umfrage der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, Herausgeber: Landesarbeitsgemeinschaft der Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, S. 33, http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=29987&publ_id=1065&ref_knoten_id=3085&ref_detail=publikation&ref_sprache=deu , [verfügbar 28.09.2017]

Auch im Hinblick auf ausländische Arbeitskräfte ist es möglich, bewährte und bekannte Instrumente einzusetzen, um die Entwicklung des deutschen Personals und die Mobilität deutscher Arbeitskräfte zu unterstützen:

[280] *Ebenda*

- eine Beschäftigung auf Probe am neuen Arbeitsplatz (im gleichen Unternehmen); dies können sog. *Schnuppertage* oder eine zeitlich befristete Entsendung zu einem anderen Arbeitsplatz zu anderen Aufgaben sein; nach Ablauf der Probezeit ist es üblich, mit Ihrem Vorgesetzten zu sprechen und einen weiteren Aktionsplan zu vereinbaren; ein Vertreter der Gewerkschaften kann (auf Wunsch des Arbeitnehmers) an dem Interview teilnehmen; die Gründe für den Austritt aus der Mobilität / dem Arbeitsplatzwechsel oder der Verantwortung sind von beiden Seiten zu begründen und zu dokumentieren;
- oftmals werden Zusatzausbildung, Weiterbildung, Umschulung, Aufwertung von beruflichen Kompetenzen und Fertigkeiten eingesetzt (individuelle Beratung, Betreuung, Profil, ein „maßgeschneiderter Arbeitnehmer“ für eine neue Arbeitsstelle oder einen neuen Arbeitsplatz, der der geplanten Mobilität angemessen ist); Aus- und Weiterbildungsaktivitäten werden frühzeitig geplant und mit dem Mitarbeiter besprochen; die Kosten für Kompetenzerweiterung / Umschulung und Pendeln trägt das Unternehmen (sofern sie nicht aus anderen Quellen finanziert werden können)[281];
- Arbeitnehmer, die ihren Wohnsitz wechseln, erhalten (Beispielhafte Lösungen des Arbeitgebers / Bank[282]):
    - Erstattung der Umzugskosten (gesetzliche Regelung / Bundesumzugskostengesetz),
    - Erstattung von zwei Fahrten des Arbeitnehmers und seiner Familie zu seinem neuen Wohnort,
    - für zwei Haushalte: Erstattung der Gesamtkosten bis zu einem Zeitraum von maximal 12 Monaten (innerhalb der „steuerlichen Möglichkeiten“),
    - Mietzuschlag: Deckung der Differenz zwischen dem aktuellen und dem zukünftigen Mietzins für eine vergleichbare Wohnung für einen Zeitraum von maximal 12 Monaten (max. 515,- EUR / Monat oder nach Absprache),
    - Mobilitätsbonus (einmaliger Pauschalbetrag von 10 250,- EUR).

Darüber hinaus wird empfohlen, dass deutsche Unternehmen für ausländische Staatsangehörige:

- größere Anstrengungen unternehmen, um Ausländer in die Arbeitswelt zu integrieren;
- eine Haltung der Offenheit gegenüber kultureller Vielfalt und eine Kultur der Akzeptanz und des Verständnisses (Willkommenskultur) im Unternehmen entwickeln, die über formale Einrichtungen hinausgeht;
- es ermöglichen, die deutsche Sprache zu erlernen oder zu verbessern (mangelnde Kenntnisse oder unzureichende Sprachkenntnisse sind die häufigsten Ursachen für Probleme am Arbeitsplatz);
- Unterstützung für Ausländer bei der offiziellen Anerkennung bereits erworbener Qualifikationen bieten;
- die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung, des Erwerbs neuer Qualifikationen oder der Verbesserung und Ergänzung bereits vorhandener Qualifikationen, z. B. in Form der Finanzierung oder Mitfinanzierung von Kursen, Lehrgängen und anderen Formen des Wissenserwerbs und der Wissenserweiterung sowie in Form von Entsendungen zu Studienzwecken zu bieten[283].

[281] R. Rupp, *Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen*, Hans-Böckler-Stiftung, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2012, s. 91
[282] *Ebenda,* s. 91-95
[283] Vgl. *Ebenda*, S. 36-37

4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Der freie Personenverkehr ist eine der vier Grundfreiheiten und ein Grundrecht der Bürger der Europäischen Union. Dieses Prinzip ist der Eckpfeiler der europäischen Integration und stellt eine enorme Bereicherung der persönlichen Freiheiten der Bürger und Gesellschaften dar. Darüber hinaus wird die Freizügigkeit als eines der Rechte angesehen, die die EU - Bürger am meisten schätzen. Die Unionsbürgerschaft verleiht jedem EU-Bürger das Recht, sich im Hoheitsgebiet der Mitgliedstaaten frei zu bewegen und aufzuhalten, und somit hat jeder EU-Bürger das Recht (...), in einem anderen Mitgliedstaat zu leben, zu studieren, zu arbeiten und eine wirtschaftliche Tätigkeit auszuüben. Ziel der EU ist es, dass der Grundsatz der Freizügigkeit von Personen in ihrem Hoheitsgebiet einfach und effizient funktioniert.[284]„ Nach Angaben des Rates der Europäischen Union vom September 2017 leben und arbeiten 6,9 Millionen EU-Bürger in einem anderen EU-Land, und mehr als 1,1 Millionen Arbeitnehmer leben in einem EU - Land und arbeiten in einem anderen[285]. Die Mobilität der Arbeitskräfte innerhalb und zwischen den Arbeitsplätzen ermöglicht es der europäischen Wirtschaft, sich besser an die sich verändernden globalen Bedingungen einer wettbewerbsfähigen Wirtschaft anzupassen. Sie wirkt sich auch positiv auf den wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt aus und ist eine der Möglichkeiten, den lokalen Arbeitsmarkt anzukurbeln und das Beschäftigungsniveau zu erhöhen, wie dies beim grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt im Dreiländereck Polen, Deutschland und Tschechien der Fall ist.

Analysen von grenzüberschreitenden Arbeitsmärkten und Arbeitsmobilität werden häufig auf der Grundlage theoretischer Modelle durchgeführt, die es erleichtern, Stärken und Schwächen zu identifizieren und potenzielle Chancen und Risiken zu identifizieren. Das *Push-Pull-Migrationsmodell*[286], dessen Verwendung es leichter macht, Faktoren zu identifizieren, die die Mobilität der Arbeitnehmer im Herkunftsland (*Push-Faktoren*) und im Zielland (*Pull-Faktoren*) begünstigen. Die Faktoren, die die Mobilität der Arbeitskräfte fördern, sind in Tabelle 7 dargestellt.

Tabelle 7. Grenzüberschreitender Arbeitsmarkt - Faktoren zur Förderung der Arbeitskräftemobilität im Herkunfts- und Zielland (Auswahl)

Faktoren, die die Mobilität im Herkunftsland / in der Herkunftsregion begünstigen *(push factors)*	Faktoren, die die Mobilität im Zielland/in der Zielregion begünstigen *(pull factors)*
• hohe Arbeitslosigkeit und mangelnde Beschäftigungsmöglichkeiten	• hohe Chancen auf einen Arbeitsplatz (steigende Nachfrage nach Arbeitskräften, Informations- und

[284] Siehe: *EU-Zusammenarbeit Freizügigkeit: Grundrechte und Unionsbürgerschaft,* Informationen auf der *Website des Ministeriums für Inneres und Verwaltung*, https://mswia.gov.pl/pl/wspolpraca-miedzynarod/wspolpraca-w-ramach-ue/13065,Swobodny-przeplyw-osob-prawa-podstawowe-i-obywatelstwo-UE.html, [Verfügbar 16.10.2017]

[285] Vgl. http://www.consilium.europa.eu/pl/policies/labour-mobility/, [Verfügbar 16.10.2017]

[286] *Das Push-Pull Migrationsmodell* und seine theoretischen Grundlagen wurden von Everett Lee in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts formuliert und gelten als eines der bahnbrechendsten und einflussreichsten theoretischen Konzepte, die die Faktoren erklären, die die Entscheidung über Migration beeinflussen. Das Modell und die Theorie werden ausführlich erörtert, z.B. bei J. Cabańska, *Uwarunkowania migracji ludności na jednolitym rynku europejskim na przykładzie nowych państw członkowskich Unii Europejskiej(Konditionalität der Bevölkerungswanderung im europäischen Binnenmarkt am Beispiel der neuen Mitgliedstaaten der Europäischen Union)*, S. 36-40, http://www.wbc.poznan.pl/Content/359874/Cabanska_Judyta-rozprawa_doktorska.pdf, [Verfügbar 16.10.2017]

	Rekrutierungskampagne im Zielland/in der Zielregion, leichte Verfügbarkeit von Informationen, Marketingaktivitäten zur Förderung des Landes und der Region)
• niedriges Lohnniveau im Herkunftsland bzw. in der Herkunftsregion	• die Möglichkeit, in dem Zielland/der Zielregion ein hohes oder höheres Verdienstniveau zu erzielen
• geographische Nähe und traditionelle Nähe/Kontakte	• Familienzusammenführung (der Wunsch mit Familienangehörigen zu leben, die bereits im Bestimmungsland sind)
• keine Chance auf gesellschaftlichen Aufstieg	• gute oder bessere gesellschaftliche Aufstiegschancen
• ungünstige Lebensbedingungen (z. B. fehlende Bildungschancen, schlechte medizinische Versorgung, schlechte Infrastruktur, schlechte oder teilweise schlechte Umweltbedingungen)	• Bessere Lebensbedingungen im Zielland/in der Zielregion
• Globalisierung - Bereitschaft zur beruflichen Mobilität	• Globalisierung - berufliche Mobilität wird erwartet
	• positive Einstellung und Aufgeschlossenheit gegenüber Ausländern, gute Jobangebote, Integrationsmöglichkeiten im Zielland/in der Zielregion

Quelle: Eigene Ausarbeitung auf der Grundlage A. Bergfeld, R. Nadler, *Studie zum Thema Mobilität und Arbeitsmarktverflechtungen in der EURES TriRegio: Abschlussbericht*, Leibniz-Institut für Länderkunde e.V., Leipzig, 2015, S. 73-74, http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/44367, [Verfügbar 20.10.2017] und J. Cabańska, *Uwarunkowania migracji ludności na jednolitym rynku europejskim na przykładzie nowych państw członkowskich Unii Europejskiej (Konditionalität der Bevölkerungswanderung im europäischen Binnenmarkt am Beispiel der neuen Mitgliedstaaten der Europäischen Union)*, S. 36-40, http://www.wbc.poznan.pl/Content/359874/Cabanska_Judyta-rozprawa_doktorska.pdf, [Verfügbar 16.10.2017]

Zu den Hindernissen für die Mobilität der Arbeitskräfte auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt gehören[287]:

- Probleme bei der Anerkennung von Qualifikationen ausländischer Staatsangehöriger:
  - Fehlende einschlägige Rechtsvorschriften und Verordnungen, fehlende Informationen oder Schwierigkeiten beim Zugang zu Informationen,
  - Mangel an professionellen Beratern für Arbeitnehmer, die an einer Beschäftigung im Ausland interessiert sind,

[287] Vgl. A. Bergfeld, R. Nadler, *Studie zum Thema..., op. cit.,* S. 79-84 und *Informationsdienste für Grenzgänger in europäischen Grenzregionen. Gesamtbericht*, Arbeitsgemeinschaft Europäischer Grenzregionen, Gronau 2012, s. 9-17, http://www.aebr.eu/files/publications/121030_Raport_koncowy_PL_clean.pdf, [Verfügbar 20.10.2017]

  - nachdem ein Ausländer eine Arbeitsstelle gefunden hat - mangelnde Unterstützung durch den Arbeitgeber;
- mangelnde Sprachkenntnisse und Lernmöglichkeiten - mangelndes Angebot an adäquaten Intensivsprachkursen zur Vorbereitung auf berufliche Aufgaben und Mobilität auf dem ausländischen Arbeitsmarkt; allgemeine Sprachkurse dominieren, nicht berufsbezogene; Mangel an „maßgeschneiderten“ Kursen, d. h. für eine bestimmte Branche und eine bestimmte Stelle;
- fehlende Möglichkeit, das Stellenangebot mit den entsprechenden Qualifikationen des Arbeitnehmers zu kombinieren – Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage;
- kulturelle Unterschiede - Mangel an interkulturellen Kompetenzen;
- spezifische Vorurteile und Stereotypen;
- die Topographie und das Fehlen von Kommunikationsverbindungen, insbesondere für Grenzgänger, die zur Arbeit pendeln könnten - das Fehlen eines grenzüberschreitenden Verkehrsnetzes;
- für Unternehmen:
  - mangelnde Kenntnisse über den grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt und die Bedingungen des Arbeitsmarktes im Nachbarland,
  - Es ist unmöglich, Arbeitskräfte mit den richtigen Qualifikationen zu finden,
  - höhere Ausgaben für die Betreuung des ausländischen Arbeitnehmers,
  - längere Einführungszeit des ausländischen Arbeitnehmers in den Aufgabenbereichen;
- Inflexibilität der Bildungssysteme;
- unzureichende Unterstützung für die Entwicklung eines integrierten grenzüberschreitenden Arbeitsmarktes auf politischer Ebene;
- unzureichende grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Bereich der Arbeitsmarktmobilität von Arbeitnehmern.

In Anbetracht der Faktoren, die die Mobilität der Arbeitskräfte fördern, der Hindernisse für die Freizügigkeit der Arbeitnehmer auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt und auf der Grundlage von Analysen, die für die Zwecke dieses Papiers durchgeführt wurden, sowie von Beispielen bewährter Praktiken, Aktionen und Strategien, die in Polen, Deutschland und Tschechien umgesetzt wurden, können Empfehlungen und Ratschläge in mehreren Bereichen formuliert werden. Aufgrund der Zielsetzung und der Hauptadressaten dieses Berichts, d. h. Arbeitgeber, Arbeitgeberverbände und Arbeitsmarktinstitutionen, werden in den Empfehlungen auch folgende Zielgruppen genannt.

Tabelle 8. Grenzüberschreitender Arbeitsmarkt - Empfehlungen und Anregungen nach Regionen und Zielgruppen

Bereich	Empfehlungen und Ratschläge
gesetzliche Regelungen und nationale Programme	• die Aufmerksamkeit der regionalen und lokalen Gebietskörperschaften auf die Probleme und Bedürfnisse des grenzüberschreitenden Arbeitsmarkts und die Vorteile der Zusammenarbeit in diesem Bereich lenken; • Vorbereitung und Unterzeichnung einer Rahmenvereinbarung über die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Arbeitsmarktinstitutionen und Sozialpartnern; • Vorbereitung und Unterzeichnung einer Rahmenvereinbarung über die grenzüberschreitende Berufsausbildung und die gegenseitige Anerkennung von Lernergebnissen; • Schaffung eines rechtlichen Rahmens, der Auslandspraktika

	und Lehrstellen im grenzüberschreitenden Bereich ermöglicht; • Schaffung eines rechtlichen Rahmens zur Stabilisierung von Auslandspraktika und Praktika; • Schaffung eines Rechtsrahmens und von Systemen, die die Einführung eines Anreizsystems für ausländische Arbeitskräfte ermöglichen, z. B. die Möglichkeit, eine Entschädigung für Reise- und Umzugskosten in ein Nachbarland zu erhalten, die Finanzierung von Sprachkursen, die Kosten der Berufsausbildung und die Erhöhung oder Aktualisierung von Qualifikationen; • Schaffung eines ordnungspolitischen Rahmens für die Schaffung eines grenzüberschreitenden Verkehrsnetzes; • Vorbereitung von Programmen zur Finanzierung, Entwicklung und Durchführung einer Informationskampagne zur Förderung des grenzüberschreitenden Arbeitsmarktes
Informationspolitik	• Durchführung einer Medieninformationskampagne zur Förderung der Kultur der Nachbarländer und des grenzüberschreitenden Arbeitsmarktes; • Verbesserung der Verfügbarkeit grenzüberschreitender Arbeitsmarktinformationen für Arbeitgeber, die ausländische Arbeitskräfte und potenzielle Arbeitnehmer einstellen möchten: – Informationen sollten in polnischer, tschechischer und deutscher Sprache verbreitet werden; – Informationen sollten auf Internetportalen und in herkömmlicher Form zur Verfügung gestellt werden; – Webportale und Websites im Bereich des grenzüberschreitenden Arbeitsmarktes, deren Ziel es ist, die Mobilität der Arbeitnehmer zu fördern, sollten so miteinander verknüpft werden, so dass die betroffenen Personen sich frei von einem Portal zum anderen bewegen und Informationen durch die Wahl eines beliebigen Landes und einer beliebigen Sprache (Polen, Deutschland, Tschechien; Polnisch, Deutsch oder Tschechisch) erhalten können; derzeit sind die meisten Informationen nur innerhalb eines einzigen Landes erhältlich – die Websites leiten den Nutzer in der Regel auf nationale Websites um; • Initiierung und Durchführung von Maßnahmen, die auf ein gegenseitiges Verständnis der Bedingungen der grenzüberschreitenden Arbeitsmärkte abzielen; • Schaffung eines Netzes der Zusammenarbeit zwischen allen an grenzüberschreitenden Arbeitsmarktaktivitäten interessierten Beteiligten, damit Informationen und Erfahrungen ausgetauscht werden können; • Förderung der Offenheit und der Achtung der kulturellen Vielfalt
Maßnahmen der Arbeitsmarkt-	• Kontinuierliche Beobachtung des grenzüberschreitenden Arbeitsmarktes und der Nachfrage nach ausländischen

institutionen	Arbeitskräften; Gewährleistung, dass alle interessierten Parteien (auch in Fremdsprache/n) leichten Zugang zu den Ergebnissen ihrer Analysen haben; • Erstellung und Bereitstellung von Prognosen zur Entwicklung des grenzüberschreitenden Arbeitsmarktes (auch in Fremdsprache/n); • Initiierung eines Erfahrungsaustausches auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt, z. B. im Rahmen internationaler Tagungen, Konferenzen, Seminare, Workshops für Institutionen und Arbeitsmarktpartner; • Förderung der Kenntnis des grenzüberschreitenden Arbeitsmarktes und der Arbeitsmarktbedingungen im Nachbarland; • Initiierung und Durchführung von Maßnahmen zum gegenseitigen Verständnis von Strukturen, Organisationsformen und Bedingungen grenzüberschreitender Arbeitsmärkte; • Einrichtung von Arbeitsgruppen und speziellen Arbeitsgemeinschaften, die Lösungen für bestehende Probleme suchen und vorschlagen und neue Maßnahmen für den grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt initiieren; • Aufbereitung und Bereitstellung von Informationen über Formalitäten auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt, z. B. in Form einer „Schritt – für - Schritt“ Anleitung und Bereitstellung in drei Sprachen (Polnisch, Deutsch, Tschechisch); • Bereitstellung von leicht zugänglichen Beratungsdiensten für Arbeitgeber, die Ausländer beschäftigen wollen, z. B. in Form einer Telefonhotline; • Bereitstellung leicht zugänglicher Beratungsdienste für Ausländer, die bereit sind, eine Beschäftigung im Grenzgebiet aufzunehmen; • Optimierung der Arbeitszeit, um Arbeitgebern und anderen interessierten Personen den Zugang zu Einrichtungen außerhalb der regulären Arbeitszeit zu erleichtern; • Stärkung der Zusammenarbeit mit relevanten Arbeitsmarktinstitutionen im Dreiländereck Polen-Deutschland-Tschechische Republik; • Aufbau von Netzwerken und Kooperationen im Dreiländereck Polen-Deutschland-Tschechien; • Förderung der Offenheit und der Achtung der kulturellen Vielfalt
Maßnahmen der Sozialpartner, einschließlich der Arbeitgeberverbände	• Ermittlung der Bedürfnisse der Arbeitnehmer auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt; • es Unternehmern zu ermöglichen, Institutionen jenseits der Grenze zu besuchen, um Erfahrungen im Bereich der Beschäftigungsförderung von Ausländern auszutauschen, Einblicke in die Ausbildung zu gewinnen (z. B. duales Bildungssystem in Deutschland) und bestehende Vorurteile

	abzubauen; • Initiierung des Erfahrungsaustausches auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt, z. B. im Rahmen von internationalen Treffen, Konferenzen, Seminaren, Workshops für die Sozialpartner des Arbeitsmarktes; • engere Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberverbänden nicht nur auf zentraler Ebene, sondern auch zwischen Gewerkschaften, Handelskammern, Industrie- und Handelskammern und Handwerksverbänden - Schaffung von Netzwerken und Kooperationen im Dreiländereck Polen-Deutschland - Tschechien; • Einrichtung von Arbeitsgruppen und speziellen Arbeitsgemeinschaften, die Lösungen für bestehende Probleme suchen und vorschlagen und neue Maßnahmen für den grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt initiieren; • Förderung der Kenntnis des grenzüberschreitenden Arbeitsmarktes und der Arbeitsmarktbedingungen im Nachbarland; • Schaffung von Möglichkeiten für Auslandspraktika und Praktika im grenzübergreifenden Raum; • Initiierung und Durchführung von Maßnahmen zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses von Strukturen, Organisationsformen und Bedingungen grenzüberschreitender Arbeitsmärkte; • Beratung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die am grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt interessiert sind; • Förderung der Offenheit und der Achtung der kulturellen Vielfalt
Maßnahmen der Arbeitgeber gegenüber Unternehmern – Politik zur Entwicklung der Humanressourcen	• Tag der offenen Tür für potenzielle ausländische Arbeitskräfte; • Durchführung oder Intensivierung von Aktivitäten, die auf die Integration von Ausländern am Arbeitsplatz abzielen und in diese Aktivitäten auch Familien ausländischer Arbeitskräfte einbeziehen; • Individuelle Beratung und Betreuung für ausländische Arbeitskräfte; • Schaffung von Möglichkeiten zum Erlernen oder Verbessern von Sprachkenntnissen für berufliche Zwecke; • Schaffung von Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung; Ermöglichung der beruflichen Weiterentwicklung, Erwerb neuer Qualifikationen oder Verbesserung und Ergänzung bestehender Qualifikationen; • Unterstützung bei der Erledigung von Formalitäten im Zusammenhang mit dem Aufenthalt oder der Niederlassung im Ausland; • Hilfe bei der Wohnungssuche; • die Einführung von Mobilitätsprämien in Erwägung ziehen; • Förderung einer Haltung der Offenheit und des Respekts vor kultureller Vielfalt unter den Mitarbeitern;

Bildungspolitik	• Verbesserung der Übereinstimmung von Programmen und Lernergebnissen mit den Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die für einen grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt erforderlich sind; • mit den Arbeitgebern zusammenzuarbeiten, um ihren Bedürfnissen im Bildungsbereich und in den Lehrplänen Rechnung zu tragen; • Erfahrungsaustausch im Bildungs- und Hochschulbereich über den grenzüberschreitenden Bildungsmarkt- Studienaufenthalte, Podiumsdiskussionen, Praktika; • Förderung der Kenntnis des grenzüberschreitenden Arbeitsmarktes und der Arbeitsmarktbedingungen im Nachbarland; • Initiierung grenzüberschreitender Bildungs- und Ausbildungsaktivitäten, die den Horizont erweitern und zur Entwicklung des grenzüberschreitenden Arbeitsmarkts beitragen; • Entwicklung und Durchführung eines Angebotes von Intensivsprachkursen zur Berufsvorbereitung und zur grenzüberschreitenden Mobilität auf dem Arbeitsmarkt; Aufgabe von allgemeinsprachlichen Kursen zugunsten von maßgeschneiderten Kursen, d. h. für einen bestimmten Bereich; • Aufbau und Förderung bilateraler Kontakte mit Berufsschulen und Weiterbildungszentren; • Bildungsberatung für diejenigen, die ihren Bildungsweg im Nachbarland fortsetzen wollen; • Vorbereitung einer berufsbegleitenden Ausbildung zur Erlangung eines zusätzlichen Berufsabschlusses in einem Nachbarland; • Förderung der Offenheit und der Achtung der kulturellen Vielfalt.

Literaturverzeichnis

1. Bergfeld A., Nadler R., *Studie zum Thema Mobilität und Arbeitsmarktverflechtungen in der EURES TriRegio: Abschlussbericht*, Leibniz-Institut für Länderkunde e.V., Leipzig, 2015, http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/44367, [verfügbar 20.10.2017]
2. Bittorf M., *Tschechischer Arbeitsmarkt setzt Maßstäb*e, KfW Resaerch Volkswirtschaft Kompakt, Nr. 147/2017, https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Volkswirtschaft-Kompakt/One-Pager-2017/VK-Nr.-147-September-2017-Arbeitsmarkt-Tschechien.pdf , [verfügbar 06.10.2017]
3. Cabańska J., *Konditionalität der Bevölkerungswanderung im europäischen Binnenmarkt am Beispiel der neuen Mitgliedstaaten der Europäischen Union*, http://www.wbc.poznan.pl/Content/359874/Cabanska_Judyta-rozprawa_doktorska.pdf, [verfügbar 16.10.2017]
4. *Chancen erkennen. Vorteile nutzen. Der Arbeitgeber-Service auf einen Blick*, Bundesagentur für Arbeit, Paderborn 2015, https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdm5/~edisp/l6019022dstbai392223.pdf, [verfügbar 03.10.2017]
5. *Regionaler Aktionsplan für Beschäftigung in Niederschlesien 2017,* Arbeitsamt der Woiwodschaft Niederschlesien, Februar 2017, http://www.bip.dwup.pl/zalaczniki/393/170517_DRPDZ__17-05-2017_13-04-53.pdf, [verfügbar 10.10.2017]
6. *Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2015. Ergebnisse einer Umfrage der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern*, Herausgeber: Landesarbeitsgemeinschaft der Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=29987&publ_id=1065&ref_knoten_id=3085&ref_detail=publikation&ref_sprache=deu , [verfügbar 28.09.2017]
7. *Flyer Arbeits- und Ausbildungsmarkt auf einen Blick - Deutschland und Länder (Monatszahlen)*, Bundesagentur für Arbeit, https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_488334/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=946644&year_month=aktuell&year_month.GROUP=1&search=Suchen, [verfügbar 28.09.2017]
8. *Gemeinsam Fachkräfte sichern*, veröffentlichte Materialien der Industrie- und Handelskammer Chemnitz, Stand 16.01.2017, https://www.chemnitz.ihk24.de/international, [verfügbar 20.10.2017]
9. *Handlungskonzept der regionalen Fachkräfteallianz des Landkreises Görlitz*, kwiecień 2016, http://www.kreis-goerlitz.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?item_id=866914&waid=395, [verfügbar 27.09.2017]
10. *Neuer Höchststand: 1,1 Millionen offene Stellen im zweiten Quartal 2017*, Pressemitteilung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung / IAB) vom

08.08.2017,
http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/os1702.aspx,
[verfügbar 28.09.2017]

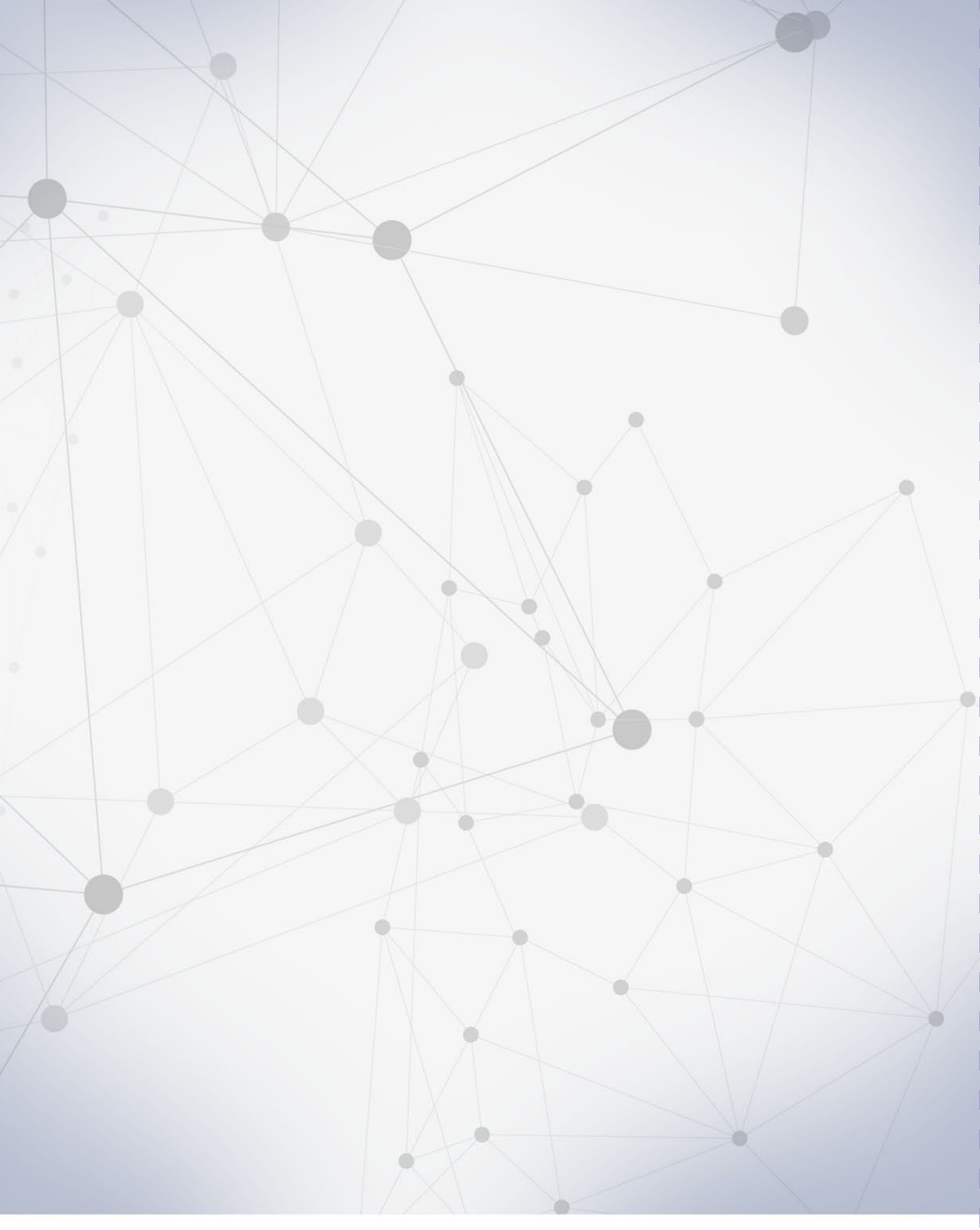
11. *Rangliste der Mangel- und Überschussberufe in der Woiwodschaft Niederschlesien. Signalinformation für das erste Halbjahr 2017,* Arbeitsamt der Woiwodschaft Niederschlesien, September 2017,
http://www.dwup.pl/asset/images/files/2017/Statystyki/170925_informacja_sygnalna_za_1p_2017.pdf , [verfügbar 10.10.2017]
12. Rupp R., *Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen*, Hans-Böckler-Stiftung, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2012
13. Staudacher A., *Tschechien: Arbeitskräfte verzweifelt gesucht*, Kurier.at, https://kurier.at/wirtschaft/tschechien-arbeitskraefte-verzweifelt-gesucht/285.131.998, [verfügbar 06.10.2017]
14. *Informationsdienste für Grenzgänger in europäischen Grenzregionen. Gesamtbericht,* Arbeitsgemeinschaft Europäischer Grenzregionen, Gronau 2012,
http://www.aebr.eu/files/publications/121030_Raport_koncowy_PL_clean.pdf, [verfügbar 20.10.2017]
15. *Verordnung über die Beschäftigung von Ausländerinnen und Ausländern***,**
https://www.gesetze-im-internet.de/beschv_2013/BJNR149910013.html**,** [verfügbar 12.10.2017]
16. *EU-Zusammenarbeit Freizügigkeit: Grundrechte und Unionsbürgerschaft,* Informationen auf der Website des Ministeriums für Inneres und Verwaltung, https://mswia.gov.pl/pl/wspolpraca-miedzynarod/wspolpraca-w-ramach-ue/13065,Swobodny-przeplyw-osob-prawa-podstawowe-i-obywatelstwo-UE.html, [verfügbar 16.10.2017 r.]

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Im Bericht angewandte Begriffe und ihre Definition..... 117
Tabelle 2. Niederschlesien - Mangelberufe, Informationssignalisierung H1 2017 (Auswah)……120
Tabelle 3. Sachsen - Branchen und Sektoren mit dem größten Arbeitskräftemangel……....127
Tabelle 4. Bundesagentur für Arbeit - Mobilitätsmaßnahmen..... 129
Tabelle 5. Liste der begehrtesten Berufe nach EURES..... 148
Tabelle 6. Personalentwicklung in deutschen Unternehmen - Ziele und Handlungsfelder ... 156
Tabelle 7 Grenzüberschreitender Arbeitsmarkt - Faktoren zur Förderung der Arbeitskräftemobilität im Herkunfts- und Zielland (Auswahl)..... 160
Tabelle 8 Grenzüberschreitender Arbeitsmarkt - Empfehlungen und Anregungen nach Regionen und Zielgruppen 162

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Polen - Arbeitsmarktinstitutionen und ihre Aufgaben (Auswahl) 121
Abbildung 2. Arbeitslosenquote (%) in einzelnen Ländern der Europäischen Union, August 2017 124
Abbildung 3. Struktur der Arbeitsmarktinstitutionen in der Tschechischen Republik……...125
Abbildung 4. Sachsen - Arbeitnehmergruppen und Qualifikationen, die von den Unternehmen am häufigsten nachgefragt werden..... 128
Abbildung 5. Maßnahmen zur Förderung der Mobilität von Arbeitnehmern auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt in Deutschland - Zusammenarbeit zwischen Arbeitsmarktinstitutionen und Sozialpartnern 133
Abbildung 6. Geographische Reichweite EURES TriRegio..... 147
Abbildung 7. Geographische Reichweite EURES - T Beskydy 147
Abbildung 8. Grenzüberschreitender Arbeitsmarkt/Sachsen - Methoden zur Motivation und Bindung von Arbeitnehmern im Unternehmen (n = 1247) 158



dolnośląscy pracodawcy

CZŁONEK KONFEDERACJI LEWIATAN

EURES TriRegio Sachsen Dolny Śląsk Severní Čechy

Komisja Europejska