

HRMline

1. 6. 2012
číslo 11

ELEKTRONICKÝ NEWSLETTER MĚSÍČNÍKU HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
VYDÁVÁ ECONOMIA, A.S., PARTNEREM NEWSLETTERU HR MANAGEMENT JE PRACOVNÍ PORTÁL PROFESIA.CZ, WWW.PROFESIA.CZ

KONFERENCE

HR Meeting potřetí a opět úspěšně

Ve středu 30. května se uskutečnil již třetí ročník HR Meetingu, setkání, které připravuje redakce časopisu HR Management. Zájem o akci projevilo nečekaně velké množství personalistů a HR manažerů, a tak byl konferenční sál společnosti OKsystem v Praze zaplněn stovkou posluchačů.

Dramaturgie HR Meetingu byla velmi promyšlená, jednotliví vystupující přiblížili problematiku strategického náboru a rozvoje pracovní síly ze všech úhlů pohledu.



Milan Novák, Managing Director CEE, Grafton Recruitment, se zabýval globálním pracovním trhem.



Vystoupení Jakuba Hejského zaujalo i lektory za předsednickým stolem, zprava: Markéta Hinková, Senior Consultant, M.C.TRITON, Libor Mertl, ředitel, ComAp.

Milan Novák, Managing Director CEE, Grafton Recruitment, seznámil posluchače se situací na globálním pracovním trhu, s očekávaným demografickým vývojem a s nejnovějšími trendy v hledání talentů. Toto téma doplnil Jakub Hejský, Manager EU Organizational Development společnosti Philip Morris praktickým příkladem toho, jaká je obchodní strategie společnosti Philip Morris a její strategické plánování pracovní síly. K získání a udržení klíčových zaměstnanců ve firmě slouží řada nástrojů pro zvýšení zaměstnavatelské atraktivity, a právě o nich hovořila Markéta Hinková, Senior Consultant, M.C.TRITON. Problematiku doplnili zajímavými a konkrétními vystoupeními Libor Mertl, ředitel společnosti ComAp, která se pravidelně dostává na přední místa studie Best Employers společnosti Aon Hewitt, a René Hellebrand, HR Business Partner, ABB.

(Pokračování na stránce 2)

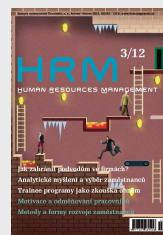


Jakub Hejský hovořil mimo jiné o rotaci manažerů ve společnosti Philip Morris.



Nataša Randlová z advokátní kanceláře Randl Partners, čerstvá nositelka ocenění Star Individual vyhraného pro osobnosti s výjimečně dobrou reputací ve svém oboru.

V aktuálním čísle dvouměsíčníku HR Management



se mj. dočtete:

- Jak zabránit podvodům ve firmách?
- Analytické myšlení a výběr zaměstnanců
- Trainee programy jako zkouška ohněm
- Motivace a odměňování pracovníků
- Metody a formy rozvoje zaměstnanců

Ukázkové číslo ZDARMA si objednejte na
<http://predplatne.ihned.cz/predplatne/zkouska.php?tit=HR&pref=1>

Předplatné si zajistíte na
<http://www.economia.cz/predplatne>

economia
OBSAH ROZHODUJE

KRÁTCE

Průzkum společensky odpovědného chování českých firem 2011

Průzkum CSR aktivit českých firem 2011 (společensky odpovědného chování) nechala zpracovat společnost M.C.TRITON jako součást soutěže CSR Award (Ceny za společenskou odpovědnost firem). Zpracovatelem byla agentura Ipsos Tambor. Průzkum proběhl v prosinci 2011 a zaměřil se nově na běžnou populaci, tedy potenciální zákazníky. Lidé téměř vždy oceňovali jim známé menší a střední společnosti, s nimiž mají osobní zkušenost – 60 % lidí tak uvedlo firmu, která již nebyla uvedena nikým jiným, přestože právě tyto firmy nijak neinvestují do komunikace CSR aktivit. Průzkum zároveň ukázal, že nejdůležitější CSR aktivitou pro běžnou populaci je férové chování k zaměstnancům a zákazníkům (73 %). Toto klíčové sdělení jasně dokazuje, že lidé nejvíce od firem očekávají jejich původní poslání, tedy korektní chování v tržním prostředí, a drahé kampaně na propagaci CSR aktivit nefungují. Teprve po předložení seznamu CZECH TOP 100 získaly nejvíce kladných bodů za své CSR aktivity Škoda Auto (25 %), za ní Česká televize (21 %) a na třetím místě Česká spořitelna a ČEZ (19 %).

„Společenskou odpovědnost hodnotili respondenti širokého průzkumu a jeho výsledek lze shrnout do dvou strohých konstatování. Do odkazu Komenského „Neslibuj, že vykonáš, nehonos se, že’s vykonal, ale ponech svým skutkům, aby za tebe mluvily“ a do lidové moudrosti „bližší košile, než kabát“,“ komentuje Luděk Pfeifer, partner M.C.TRITON.

(red)

M.C.TRITON

Zvyšujeme!

- Kvalitu lidí - Výkon obchodu - Efektivitu řízení

www.mc-triton.cz



O přestávce byl čas na přátelský hovor.

(Pokračování ze stránky 1)

Radu zajímavých podnětů přinesla i prezentace Nataši Randlové, která se věnovala nejnovějším změnám v pracovněprávní legislativě.

Třetí ročník HR Meetingu podpořil jako hlavní partner Grafton Recruitment, odbornými garanty byly Aon Hewitt a M.C.TRITON, partnery společnosti Ron, Vema, Klub personalistů ČR, o.s., a OKsystem.

Lenka Smrčková, redaktorka, HR Management



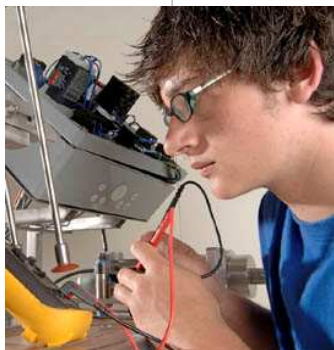
VZDĚLÁVÁNÍ

Firmy požadují, aby vzdělávání bylo více zaměřené na praxi

Pro mnoho podniků v České republice je den ode dne složitější najít kvalifikované zaměstnance. Na trhu práce především v technických oborech je stále větší nedostatek odborných pracovních sil. Absolventi většinou nedisponují potřebnými praktickými zkušenostmi, protože odborné vzdělávání probíhá zpravidla ve školních dílnách a jen zřídka ve firmách. Proto adresuje Česko-německá obchodní a průmyslová komora (ČNOPK) se svými členy a dalšími významnými česko-německými podniky otevřený dopis vládě ČR. Přibližně 35 firem podepsaných pod dopisem poukazuje na důležitost vzdělání pro budoucnost ČR jako lokality pro investice a podnikání. „Příprava absolventů na praxi přímo ve firmách představuje přímou investici do zvýšení konkurenceschopnosti ČR a zajištění její atraktivit i v budoucnu,“ říká Bernard Bauer, výkonný člen představenstva ČNOPK.

Pokud nebudou provedeny zásadní reformy odborného vzdělávání, je podle firem ohrožena budoucnost ČR jako prosperující průmyslové země. Jako řešení navrhuje firmy v otevřeném dopise užší spolupráci státních vzdělávacích institucí a soukromých podniků, která funguje např. v Německu, Rakousku nebo Švýcarsku. „Zde si stát i nadále ponechává rozhodovací pravomoc v oblasti vzdělávání, přenáší však část svých vzdělávacích kompetencí na podni-

ky. Hospodářství přebírá spoluodpovědnost za profesní vzdělávání a zčásti se tak podílí i na jeho financování. Současně stát těmto firmám poskytuje zvýhodnění v podobě daňového uplatnění nákladů na vzdělání. Tento model má tu výhodu, že se odborné vzdělávání přizpůsobuje aktuálním potřebám a odpovídá současným technickým požadavkům,“ vysvětluje Rudolf Fischer, prezident ČNOPK.



„Na trhu práce je stále nedostatek techniků a mechatroniků vybavených potřebnými praktickými dovednostmi, mobilitou a jazykovými znalostmi. Uvítali bychom státní iniciativu, která by směřovala k zatraktivnění technických studijních oborů a zahrnula praktickou část výuky do vzdělávacího programu středních škol. Zaměstnavatelé by uvítali větší aktivitu samotných škol. Spolupráce s výchovními poradci na středních školách je nevyužitý potenciál,“ doplňuje Pavel Roman, vedoucí korporátní komunikace, Robert Bosch obytová s.r.o.

K iniciativě ČNOPK se již připojili největší němečtí zaměstnavatelé v ČR, kteří zde vytvářejí více než 100 tisíc pracovních míst – mj. Bosch, E.ON, Kaufland, RWE, Siemens a Škoda Auto. Signatáři otevřeného dopisu navrhuji zřízení pracovní skupiny, kde by zástupci hospodářské sféry a politiky mohli společně hledat řešení této problematiky. (red)



Jednotlivá vystoupení vyvolala diskusi a dotazy účastníků.

Newsletter HRM line vydává Economia a.s. ve spolupráci se společností Profesia CZ, spol. s r.o.



www.profesia.cz



Age management přispěje k vyšší zaměstnanosti lidí nad 50 let

K vyšší zaměstnanosti lidí nad 50 let by mohl přispět takzvaný age management neboli řízení podle věku, které by mohly využívat firmy i úřady práce. Metoda bere ohled na pracovní schopnosti člověka v dané etapě jeho života. Možnosti „věkového vedení“ v Česku ověřoval tříletý projekt, jehož autoři na něm spolupracovali s finskými experty.

Age management představuje podle vedoucí projektu Ilony Štorové z Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR vytvoření pracovních podmínek podle věku. Zahrnuje péči o zdraví, restrukturalizaci pracovních míst, změnu pracovního prostředí i pracovní doby, rozvoj mezigenerační spolupráce, důraz na pracovní pohodu i ergonomii. „Neznamená to, že by byl age management zaměřen jen na stárnoucí zaměstnance, ale orientuje se na všechny. Cílem je sladit rodinný a pracovní život v kritických fázích – u absolventů, při narození dětí i ve vyšším věku,“ uvedla Štorová. Dodala, že výsledkem projektu je mimo jiné příručka k používání age managementu či 45 vyškolených odborníků.

Čeští odborníci využili výsledky Finského institutu pracovního zdraví (FIOH), který se problematikou stárnutí pracovníků a zkoumáním pracovních schopností zabývá od 80. let 20. století. Experti FIOH vytvořili test, díky němuž je možné za pět minut zjistit, jak na tom člověk pracovní je. Otázky se týkají zdravotního stavu, psychické pohody, limitů výkonu, únavy i víry v budoucnost. Výsledkem jsou i doporučení kroků ke zlepšení.

Zda úřady práce začnou věkové vedení využívat, není zatím jasné. Náměstek ministra práce Jan Dobeš řekl, že by se metoda i test mohly dostat mezi opatření chystané vládní strategie přípravy na stárnutí pro roky 2013 až 2017. (red)

Konference na téma

Psychologie práce a organizace v ČR



20. - 21. 9. 2012

V PRAZE

TERMÍN PRO ZASLÁNÍ ABSTRAKTŮ: 14. 4. 2012
VÍCE NA KPSR.VSE.CZ/PSYCHOLOGIEPRACE

MEDIÁLNÍ PARTNEŘI:

ORGANIZÁTOŘI:

PARTNEŘI:

HRM

MODERNÍ ŘÍZENÍ

ČESKÁ PSYCHOLOGIE

Coaching Systems

GERA KAPITÁLU

ČAPPO

ČMPS

ČMPS

NOVÝ SVĚT FIREMNÍ SPOLUPRÁCE: SOCIAL BUSINESS



Konference 5. června 2012, workshopy 6. června 2012 v Praze. Více informací a registrace na www.getsocial.cz

PRŮZKUM

IT administrátoři trpí stresem, přesčasů a špatnou kondicí

Společnost GFI Software, poskytovatel infrastruktury pro malé a středně velké podniky (SMB), oznámila výsledky svého nového průzkumu IT Admin Stress Survey zaměřeného na práci zaměstnanců v IT. Podle něj zvažuje 69 % IT administrátorů změnu zaměstnání kvůli vysokému pracovnímu stresu. K nejcitovnějším příčinám pracovního stresu patřily požadavky manažerů, podpora uživatelů a náročné termíny. Průzkum rovněž zjistil, že IT profesionálové mají velké množství neproplacených přesčasových hodin, když 34 % z nich si ročně napracuje ekvivalent dalších 12 pracovních týdnů.

Průzkum iniciovaný společností GFI Software realizovala analytická firma Opinion Matters na více než 400 respondentech z řad IT pracovníků ve Velké Británii a USA pracujících v organizacích od 10 do 500 zaměstnanců. Ti byli dotazováni na úroveň stresu v práci, názory na hlavní stresové faktory a na to, jak tento stres ovlivňuje jejich osobní a profesní život.

Klíčová zjištění průzkumu zahrnují:

- 69 % všech IT administrátorů považuje svou práci za stresující.
- 69 % všech britských IT administrátorů zvažuje změnu svého zaměstnání (67 % amerických).
- Dvě třetiny respondentů (66 %) v Británii se cítí minimálně stejně či více stresovaných než členové jejich sociální skupiny (72 % v USA).
- V britských organizacích s 10–49 zaměstnanci považuje svou práci za stresující 56 % IT administrátorů (47 % v USA), mají-li 50–99 pracovníků, už je to 84 % (83 % v USA).
- Ke nejčastějším zdrojům stresu patří požadavky manažerů (36 % v UK, 28 % v USA), podpora uživatelů (21 % v UK, 18 % v USA) a náročné termíny (15 % v UK, 20 % v USA).

Vedle stresových faktorů IT administrátoři také zdůrazňují, že pravidelně mají přesčasové

hodiny nad rámec běžného 40hodinového pracovního týdne a ti britští v mnoha případech překračují maximum 48 hodin týdně stanovené evropskými směrnicemi. Více než třetina britských IT administrátorů překračuje svůj pracovní týden o 10 hodin a více.

82 % britských a 85 % amerických respondentů přiznává, že jejich práce nějakým způsobem ovlivňuje jejich osobní život. Podle výsledků studie respondenty trápí:

- Oslabená pozice ve své sociální skupině (42 % v UK, 40 % v USA).
- Nedostatek času strávený se svými dětmi (36 % v UK, 39 % v USA).
- Oslabené vztahy s přáteli a s rodinou (32 % v UK, 35 % v USA).

- Nedostatek spánku v důsledku pracovního vytížení (31 % v UK, 42 % v USA).

Kromě toho významné množství dotazovaných IT pracovníků vykazuje podprůměrnou fyzickou kondici a čtvrtina z nich dokonce trpí zdravotními problémy typu vysokého krevního tlaku.

„IT je dnes klíčová komponenta úspěchu každé společnosti, a přesto řada malých a středně velkých společností neposkytuje svým IT manažerům takové rozpočty, personál a zdroje, aby mohli efektivně vykonávat svou práci,“ řekl Martin Říha, ředitel pro strategii ve společnosti GFI ČR a Slovensko. „A to se podle našich zkušeností nepromítá jen do stresujícího prostředí v IT odděleních, ale také dopadá na jejich profesní a osobní život. SMB společnosti by se měly snažit o to, aby jejich pracovníci v IT měli k dispozici veškeré nástroje potřebné k úspěšné práci a mohli tak fungovat produktivněji a lépe vybalancovat svůj pracovní a soukromý čas.“

Velká část pracovního stresu IT administrátorů vzniká mj. v důsledku požadavků uživatelů, kterým často chybí základní znalosti práce s počítačem.

(red)



Nejhorší legislativní počín loňska

Nejhorším legislativním počinem roku 2011 je podle českých firem zamezení tzv. švarcsystému. Naopak nejlepším je směrnice EU, podle níž by od jara 2013 nesměly lhůty splatnosti mezi podniky v zásadě překročit 60 dnů a mezi podniky a veřejnými orgány 30 dnů. Zákonný úrok z prodlení se zvýší o 1 %. Kromě nároku na náhradu externích nákladů spojených s vymáháním vznikne věřiteli i automaticky nárok na náhradu souvisejících interních nákladů 1000 Kč. Vyplývá to z ankety advokátní kanceláře Ambruz & Dark/Deloitte Legal mezi manažery stovky českých firem.

PERSONÁLIE



- Strategii komunikace on-line banky **ZUNO** na sociálních sítích má na starosti **Petra Pšánská**. Dohlíží i na veškerý webový obsah a jeho lokalizaci do českého jazyka.

Dříve pracovala pro magazín Elle, kde vytvořila kompletní koncepci a strukturu webového portálu. Působila také jako reportérka a redaktorka ve vydavatelství Bauer Media.

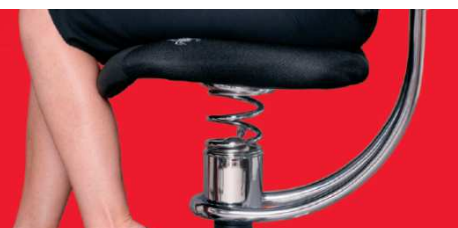
- Prezidentem **Česko-německé obchodní a průmyslové komory** (ČNOPK) se stal finančně-ekonomický ředitel české pobočky společnosti Siemens **Rudolf Fischer**. Ve funkci nahradil **Radomíra Šimka**. Zvolen bylo představenstvo ČNOPK: do druhého funkčního období **Radek Primus** (Kienbaum und Partner Praha) a **Matthias Sander** (Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla ČR), novými členy jsou **Roman Breitenfelner** (MAFRA), **Gernot Daumann** (LBBW Bank CZ) a **Pavel Roman** (Robert Bosch odbytová).

- Společnost **Grafton Recruitment**, poskytovatel služeb v oblasti náboru a personálního poradenství, oznámila personální změny na vedoucích pozicích a jmenování dvou nových manažerů, kteří zasednou i v představenstvu společnosti: **Milan Novák** je novým generálním ředitelem (CEO) a **Milan Orendáč** finančním ředitelem (CFO) Grafton Europe.

- **Alan Záruba** po pěti letech odchází z České televize, kde působil jako art director ČT24 a ČT4. Od 1. 6. vede oddělení grafiky zpravodajství **TV Nova**. K ukončení spolupráce dochází po vzájemné dohodě s vedením ČT.



Bolí Vás záda?
Přesedněte na SPINALIS!
www.zdravotni-zidle.cz



V ZDĚLÁVÁNÍ OTEVÍRÁ X MOŽNOSTÍ

WWW.VOX.CZ

PRÁVNÍ PORADNA

Ptáte se ... Podmínky dohody o provedení práce

Jako každý rok plánujeme v době letních dovolených posílit svůj tým o několik zaměstnanců na dohodu o provedení práce. S jakými změnami v úpravě dohody o provedení práce musíme letos počítat? Konkrétně by nás zajímala účast na nemocenském pojištění a povinnost rozvrhovat takto zaměstnaným osobám pracovní dobu.

Novela zákoníku práce účinná od 1. ledna 2012 přináší do úpravy dohody o provedení práce řadu změn. Především se prodlužuje rozsah práce, na kterou lze sjednat dohodu o provedení práce, ze 150 hodin na 300 hodin v kalendářním roce, přičemž se do takto vymezeného rozsahu započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. Nově musí být v dohodě o provedení práce stanovena také doba, na kterou se uzavírá.

Zásadní změnu představuje také to, že odměna zúčtovaná z dohody o provedení práce, která v kalendářním měsíci přesáhne částku 10 tisíc Kč, bude podrobena odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění. S tím bude spojena řada administrativních povinností zaměstnavatele vůči správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně, ale i vůči zaměstnanci samotnému.

V tomto směru byste měli počítat především s tím, že v měsících, ve kterých odměna na základě dohody o provedení práce překročí

stanovenou částku 10 tisíc Kč, jste povinni příslušného zaměstnance přihlásit k účasti na sociálním a zdravotním pojištění a odvádět za něj pojistné. V těchto měsících musíte navíc v době prvních 21 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény zaměstnanci poskytovat náhrady odměny z dohody o provedení práce za stejných podmínek jako zaměstnancům v pracovním poměru. Pro účely poskytování této náhrady jste povinni předem určit rozvržení týdenní pracovní doby do směn. Takovéto rozvržení je nicméně fiktivní pouze pro účely poskytování náhrad v případě dočasné pracovní neschopnosti a nemusí odpovídat skutečnému výkonu práce. V neposlední řadě je nutné vystavit zaměstnanci pro každou dohodu

o provedení práce potvrzení o zaměstnání. Tato povinnost přitom nemá žádnou vazbu na to, zdali se zaměstnanec stal nebo nestal účastníkem nemocenského pojištění.

Uvedené změny výrazně omezují flexibilitu nastavení pracovněprávních vztahů na základě dohody o provedení práce, a je proto na vašem posouzení, zda i v letošním roce využijete možnosti vykrytí letních dovolených zaměstnanců v pracovním poměru osobami na dohodách o provedení práce.

Jan Procházka a Jiřina Neumannová
advokátní kancelář
Ambruz & Dark/Deloitte Legal

• Generální ředitelkou franšizingové sítě obchodů **Žabka**, kterou koupila společnost Tesco, se stala **Katarína Navrátilová**, doposavadní obchodní ředitelka této maloobchodní sítě. Ve funkci vystřídala **Robertu Pitta**, který se stal provozním ředitelem **Tesco Stores ČR**.

• **Asociaci českých reklamních agentur a marketingové komunikace** povede její dosavadní prezident **Pavel Brabec** z agentury CommOnline. Viceprezidentem se stal **Roman Němec**, Ideas Advertising. Do prezidia AČRA MK byli zvoleni generální ředitel televize Óčko a majitel Media One **Štěpán Wolde**, **Dominik Hrodek** (Dark Side), **František Vybíral** (Avito), **Zdeněk Navara** (Holly) a **Martin Potůček** (Guideline).

• Moderátor ČT **František Lutenský** se stal šéfredaktorem ČT24 a moderovat už nebude. Ve funkci nahradil **Ondřeje Kopu**, o jehož dalším působení v ČT se teprve rozhodne. Ve druhé funkci šéfredaktora denního vysílání ČT24 zůstává **Karel Novák**.

• **Alena Černá** opustila pozici jednatelky společnosti **Astrosat**, vydavatelství vysokokladových časopisů (společnost, životní styl a televizní program). Odchází na vlastní žádost a bude se věnovat jiným profesním aktivitám. Novou jednatelkou se stala **Karin Vedrová**, která působila ve vydavatelství Sanoma Media Praha jako obchodní ředitelka a publisherky.

• Šéfem státní organizace zabývající se bezpečností silničního provozu **BESIP** se stal ředitel Nadace BESIP **Roman Budský**. Ve funkci nahradí **Ivanu Pánkovou**.

• Tým pražské kanceláře **Squire Sanders** pro řešení domácích i mezinárodních soudních sporů a arbitráží posílil **Daniel Nový**. Pracoval na Ministerstvu zahraničních věcí ČR v odboru pro mezinárodní a evropské právo a pak na velvyslanectví ČR ve Washingtonu v USA. Loni dokončil postgraduální program na Georgetown University Law Center a získal titul LL.M. Poté pracoval ve washingtonské pobočce advokátní kanceláře Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP jako člen oddělení specializovaného na mezinárodní arbitrážní řízení.

• Na nově vytvořenou pozici manažerky pro vztahy s veřejností společnosti **AVG** nastoupila **Míriam Madrová**. Dosud vedla oddělení prezentace Ministerstva zahraničí SR, předtím byla mluvčí slovenského Microsoftu.

• **Rádio Rubi** posílilo svůj moderátorský tým o nového člena, od května se jím stal **Filip Jančo**. Ten má za sebou působení v několika regionálních stanicích.

Najděte své talenty na veletrhu práce

2012
Profesia days
Veletrh práce
www.profesiadays.cz

Rezervujte si svůj
stánek již dnes
24.-25.10.2012
PVA EXPO PRAHA

Vytvořte s námi největší HR událost

HR days
Odborný veletrh
www.hrdays.cz

HR MANAGEMENT – PDF servis vydavatelství Economia, a.s., a pracovního portálu Profesia.cz. Registrován pod ISSN 1803-3903. Kontakt: Pracovní portál Profesia CZ, www.profesia.cz, e-mail: obchod@profesia.cz, tel.: +420 221 419 762. Vychází jednou za 14 dní. Kontakt na redakci: On-line divize odborného tisku, Economia, a.s., Dobrovského 25, 170 55 Praha 7. Alena Kazdová, šéfredaktorka, tel.: 233 071 634, fax: 233 071 472, alena.kazdova@economia.cz, Milada Chlebounová, redaktorka, tel.: 233 073 154, milada.chlebounova@economia.cz, Aleš Zavoral, manažer inzerce, tel.: 233 071 781, ales.zavoral@economia.cz, Renata Němcová, sekretariát, tel.: 233 071 471, fax: 233 072 015, renata.nemcova@economia.cz. © Všechna práva vyhrazena. Bez předchozího písemného souhlasu vydavatelství Economia, a.s., je zakázána jakákoli další publikace, přetištění nebo distribuce (tištěnou i elektronickou formou) jakéhokoli materiálu nebo části materiálu zveřejněného v tomto PDF servisu. Neoznačené články jsou ze servisu agenturního zpravodajství ČTK, která si vyhražuje veškerá práva. PŘIHLÁŠENÍ-ODHLÁŠENÍ PDF SERVISU: pdf.hrmanagement@economia.cz.