

MODERNÍ ŘÍZENÍ

Nové myšlenky přicházejí z klidu a radosti

Před šesti lety obrátil Jan Bím svůj profesní život doslova naruby, když opustil „teplé místo“ ve vrcholovém managementu velké cestovní kanceláře a začal netradičním způsobem – formou doprovázených poutí – koučovat své bývalé „kolegy“ manažery a byznysmeny. Společný pobyt v přírodě s koučem po boku většinou vyhledávají lidé, kteří se ocitli na profesní či životní křižovatce a potřebují na čas získat odstup od prostředí a zaběhnutých stereotypů, v nichž se obvykle pohybují. O netradičním koučování se dočtete v letním dvojčísle Moderního řízení.

Marek Vácha: Náš čas vnímám jako sochařskou hlínu pod stolem

Přestože pokrok umocňují všemožné moderní vynálezy a informační technologie, nic ve společnosti nenahradí blízkost a spolupráci mezi lidmi a potřebu pozitivních vzorů. Bez nich se v životě a v práci stáváme stále dezorientovanějšími a jen přelétáváme od projektu k projektu bez hlubších vazeb. Moderní firmy potřebují silné individuality a nezávislost v myšlení. „Ovšem přehnaný individualismus vede k tomu, že do sebe narážíme jako trosečníci bez potřebného směru. Pokud moji rodiče a učitelé nejsou osobnosti, tak jsme opravdu jacísi trosečníci, kteří životem těžko proplovají a budou se potáčet,“ říká Marek Vácha, teolog, biolog a přednosta 3. lékařské fakulty UK v Praze v rozhovoru pro Moderní řízení.

Zářijové vydání časopisu Moderního řízení je věnováno tématu nástupnictví ve firmách, které jsme doplnili i o další témata, jako je mentorink nebo meditace. První poprázdňinové číslo Moderního řízení vychází v úterý 23. září.

CSR

Díky dárcovství se v regionech rozvíjí chráněná pekárna i komunitní zahrada

Banky míří na podporu regionálních neziskových projektů. Milion korun získalo 22 projektů od Nadace České spořitelny. Další 60 projektů získá dva miliony z grantového fondu Era pomáhá regionům v září. Na jeden projekt připadá kolem padesáti tisíc korun.

Více najdete zde: <http://byznys.ihned.cz/c1-62662880>

Francouzští poslanci chtějí neprodané potraviny povinně posílat charitě

Francouzští poslanci přišli s radikálním řešením, jak pomoci lidem, kteří nemají na jídlo, a zároveň jak omezit plýtvání potravinami. Předložili zákon, podle kterého by prodejny s plochou nad tisíc metrů čtverečních musely neprodané potraviny povinně posílat na charitu. „Chceme naplnit ledničky charitativních organizací. Kvůli krizi stále více Francouzů potřebuje potravinovou pomoc,“ nechal se slyšet předkladatel zákona, poslanec za Unii pro lidové hnutí (UMP) Jean-Pierre Decool. „Nechápu, že nikdo neměl podobný nápad už dříve,“ doplnil politik, který se inspiroval příkladem Belgie. Tam podobný zákon platí už od května.

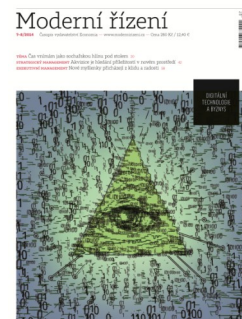
Více čtete zde: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi/c1-62668380>

Moderní řízení 7- 8

Téma: Digitální technologie a byznys

V letním dvojčísle dále najdete:

- Videokonferenční adresa bude brzy ve firmách standardem
- Byznysové problémy jsou jako krystaly s tisíci dimenzemi
- V úspěšných firmách hrají HR ředitelé klíčovou roli
- Nové myšlenky přicházejí z klidu a radosti
- Od psacího stroje k mobilním aplikacím



Ukázkový výtisk si zdarma objednejte:

www.eshop.ihned.cz/predplatne/zkouska.php?tit=MR

Předplatné si můžete zajistit na:

<http://eshop.ihned.cz>

Kontakt na inzerci:

<http://www.eonomia.cz/inzerce/moderni-rizeni>

KRÁTCE

Šéf bylinkové firmy dává svým lidem poukázky na slevy u místního ševce či knihkupce

Továrna Valdemara Grešika stojí na okraji Děčína. Její šéf má vztah k přírodě i k místním. Zaměstnanci dostávají místo slevových kuponů do supermarketů poukázky k drobným obchodníkům. Firemní benefity uplatňují u místního obuvníka nebo knihkupce.

Více najdete zde: <http://byznys.ihned.cz/podnikani-a-dane/c1-62678790>

HR days

VSTUPENKA



Odborný veletrh HR days

22. – 23. 10. 2014

Výstaviště PVA EXPO Praha Letňany

www.hrdays.czObjednávky vstupenek zdarma na veletrh@profesia.cz

Pivovary a stát připravují společně program prevence proti nadměrnému pití alkoholu

Svaz pivovarů a sladoven připravuje se státem první společnou platformu, která má koordinovat preventivní programy proti škodlivému užívání alkoholu. Cílit chtějí na motoristy, ale i na koncové prodejce, kteří se nezdárají prodávat alkohol mladistvým. Podrobnosti najdete zde: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-62678780>

Chcete-li mít přehled o novinkách z oblasti CSR, odpovědného podnikání, diverzity a filantropie, čtěte IHNET.cz/CSR

HRM

Osobnost HR zvolí přímo účastníci říjnové HRM konference

Již 9. ročník HRM konference, kterou se společností Economia a jejím odborným měsíčníkem Moderní řízení pořádá společnost Blue Events, se uskuteční 15. října v Praze v hotelu Pyramida. Letošním nosným tématem konference bude Diverzita. Vedle hlavního programu proběhne paralelně i dvě odborné sekce - jedna zaměřená na budoucnost světa práce a druhá na legislativu související se zaměstnáváním cizinců a zaměstnanců na flexibilní pracovní úvazky (více na www.hrevent.cz). Podobně jako na předchozích ročnících této prestižní akce budou moci účastníci konference v přímém přenosu zvolit Osobnost HR roku 2014. Nominovaná desítka osobností na ocenění Osobnost HR vzešla z regionálních kol, které probíhaly na jaře v rámci soutěže Sodexo Zaměstnavatel roku. Výčet nominovaných společně s jejich osobními profily naleznete na webu Modernihořízení.

Největší evropská konference a veletrh ve vysokoškolském vzdělávání bude v září v Praze

V polovině září do České republiky zamíří na pět tisíc odborníků z oblasti vysokoškolského vzdělávání z celého světa. V Praze se bude konat 26. ročník veletrhu a konference Evropské asociace mezinárodního vzdělávání - EAIE. Tématem akce je vkročení do nové éry internacionalizace vysokoškolského vzdělávání z hlediska výuky, učení a administrace.

Dům zahraniční spolupráce (DZS), jako již tradičně, pro české vysoké školy organizuje společný stánek pod značkou Study in the Czech Republic. Jelikož se jedná o mimořádnou příležitost k navázání strategických partnerství se zahraničními univerzitami, seznámení se s novými trendy v mezinárodním vysokoškolském vzdělávání a vyměňování si zkušeností s kolegy z celého světa, český stánek se letos představí v nové atraktivnější podobě. Na stánku Study in the Czech Republic se představí následující univerzity: České vysoké učení technické v Praze, Česká zemědělská univerzita v Praze, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Masarykova univerzita, Slezská univerzita v Opavě, Technická univerzita v Liberci, Univerzita Palackého v Olomouci, Univerzita Pardubice, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Vysoká škola ekonomická v Praze, Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Vysoké učení technické v Brně a Západočeská univerzita v Plzni. Zástupci výše uvedených univerzit společně s reprezentanty DZS budou zájemcům z řad odborné veřejnosti poskytovat informace o možnostech studia v České republice a mezinárodní spolupráci v oblasti vzdělávání.



Ilustrační foto: Veletrh vzdělávání

Oživení ekonomiky v Česku se promítá do benefitů

Podle pravidelného průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR zaznamenalo 41 procent společností v České republice v posledním roce zlepšení své ekonomické situace. Pozitivní nálada zaměstnavatelů se odráží v jejich ochotě zvyšovat mzdy, nabírat nové zaměstnance a také ve větší štedrnosti v oblasti zaměstnaneckých

(Pokračování na stránce 3)

Sociální podnik získá při zakázkách výhodu, zaměstná-li třicet procent znevýhodněných

Výhrou pro sociální podniky, které zaměstnávají třicet procent znevýhodněných osob, má být výslovná zmínka o zvýhodnění v soutěžích o veřejné zakázky. Novinka se objeví v novele zákona o veřejných zakázkách - v jednom článku nové evropské směrnice. Podrobnosti najdete zde: <http://byznys.ihned.cz/podnikani-a-dane/c1-62706030>

Variabilní odměňování

Moderní variabilní odměňování:
klíčové komponenty funkčního schématu

7. říjen

HR Controlling

Nový pohled na HR Controlling
z C&B perspektivy

13. listopad

www.bdadvisory.eu



Rovnost heterosexuálů a homosexuálů bere viceprezidentka IBM jako samozřejmost

Viceprezidentka IBM Claudia Brind-Woody byla osobností nedávného Business Fora, které bylo součástí festivalu Prague Pride. Podle Financial Times je jednou z 10 nejvýznamnějších žen v IT v komunitě LGBT neboli osob s menšinovým sexuálníím zaměřením. Celý rozhovor si můžete přečíst zde: <http://byznys.ihned.cz/c1-62678180>

Příběh ajťáka naruby: Hlídá Pravčickou bránu a byznys řídí z chlívku v roubence

Úspěšný IT podnikatel Filip Molčan jako dobrovolný strážce hlídá nejmenší český národní park. Kromě toho ale řídí počítačové firmy. "Baví mě to, mám to tady rád. Pro peníze bych to nedělal, chci pomoci," říká o svém dvojím životě. Celý příběh Filipa Molčana najdete zde: <http://zpravy.ihned.cz/cesko/c1-62734140>



17. 9. 2014

V budově ČNB, Praha

Dobře investovaný den
v životě CFO

www.cfocongress.cz

Hlavní mediální partner:
economia

benefitů. Mezi nimi vede mobilní telefon (poskytuje jej 89 % firem) a příspěvek na vzdělávání (81 % firem). Přes dvě třetiny firem přispívají svým pracovníkům na penzi (68 %) a téměř polovina na životní pojištění (49 %).

Benefity, které v posledních pěti letech u zaměstnavatelů v oblíbenosti nejvíce posílily, jsou vzdělávání a jednorázové odměny (shodně o 11% bodů) a dále příspěvek na životní pojištění (o 10% bodů). Firmy také investují do zdraví svých zaměstnanců – pravidelných lékařských prohlídek (75 % firem), vitamínů a rehabilitací (39 %) a podpory sportovních aktivit (42 %). Naopak meziročně mezi zaměstnavateli nejvíce poklesl zájem o stravenky – v loňském roce je poskytovalo 82 %, letos už jen 74 % společností.

Firmy, jejichž ekonomická situace se zlepšuje, sází na dlouhodobé benefity. Stabilní zájem byl letos o penzijní připojištění a spoření a o životní pojištění. V následujícím roce zaměstnavatelé plánují, že právě tyto benefity budou poskytovat více – o 6 procent v případě spoření na penzi a o 4 procenta u životního pojištění. Mezi vzdělávacími programy připadá největší podpora na jazykové a PC kurzy (shodně je zaměstnancům nabízeno 76 % firem), dále na využívání nových technologií či materiálů (67 %) a vedení a řízení lidí (66 %). „V průměru jsou na vzdělávání zaměstnanců vynakládána dvě procenta z obrátu firmy. Nějakou formu vzdělávání dnes poskytuje 81 procent firem, nicméně vzdělávání není určeno všem zaměstnancům. V průměru jej může využívat třetina zaměstnanců firmy,“ dodává Radek Špicar. (tz)

Kulturní šok jako efektivní rozvojový program

Společnost LITS Global přichází s rozvojovým programem pro manažery především v nadnárodních firmách. Cílem programu je posílit angažovanost a leadership jejich nejlepších zaměstnanců. Program je zaměřen na vzdělané kvalitní lidi napříč všemi věkovými skupinami, které zajímá světové dění a hledají hlubší smysl své práce.

LITS Global vybírá klientem nominované zájemce, aby nejprve prošli tréninkem a poté se vypravili v menších týmech na vybraný třítydenní program v Asii nebo Jižní Americe. Pod vedením zkušeného kouče se tam zapojují do společensky prospěšného projektu s konkrétním cílem. Úkolem kouče je pomáhat účastníkům se sebereflexí a dosáhnout individuálních rozvojových cílů, které si před projektem zvolili.

Manažeři se na těchto misích dostávají mimo svoji komfortní zónu a často zažívají doslova kulturní šok. Dostávají se z civilizované, zajištěné země do míst, kde nemusí být elektřina a obyvatelé řeší naprosto odlišné problémy. Jsou vystaveni otázkám a situacím, se kterými se dnešní společnost běžně nesetká. Díky tomu v sobě dokážou objevit vlastnosti, o kterých dříve netušili, že je mají. Příkladem takové úspěšné mise může být cesta manažerky, která byla v práci důležitým kreativním členem týmu, ale chybělo jí sebevědomí k prosazení. Po návratu z Indie, kde dokázala rozšířit výměnný obchod surovin z vesnice do měst o nezbytné zdravotní a hygienické potřeby, se stala sebevědomým člověkem a její úspěšnost v prosazení vlastních nápadů rapidně stoupla. Z osobní zkušenosti by toto „prospěšné dobrodružství“ doporučila všem, kdo se chtějí rozvíjet, mají touhu něco změnit a díky svým zkušenostem to i dokázat. Osobní proměna s tím přijde sama. (tz)



Ilustrační foto: Životní podmínky v Indii

Zaměstnanci ostravské huti se učili poskytovat první pomoc

Zaměstnanci huti ArcelorMittal Ostrava se první zářijový den přímo v areálu huti zapojili do akce s názvem Týden pro podporu zdraví. Mohli využít bezplatná preventivní vyšetření, měli možnost nechat se očkovat i nacvičit první pomoc. „Akce se pravidelně účastní asi tři tisíce zaměstnanců. Velké oblíbené se těší nejen turnaje ve fotbale a kuželkách, ale například také nácvik první pomoci nebo vybrané preventivní prohlídky zdarma, které pomáhají našim zaměstnancům předcházet zdravotním komplikacím,“ říká Jiří Michálek, ředitel pro zdraví a bezpečnost společnosti.

Letošní ročník akce nabídl širokou škálu aktivit a programů, které přispívají k osvětě zdravého životního stylu. Zaměstnanci se rovněž zapojili do pohybových aktivit například do tzv. Hutnické olympiády s tradičními i kuriózními disciplínami, nebo do turnaje v kuželkách a fotbale, po kterých si sportovci mohli dopřát masáž.

Po celý týden byly k hlavnímu jídlu podávány zeleninové saláty za zvýhodněnou cenu a připravena byla i naučná výstava o množství cukru v nápojích. Pro děti zaměstnanců byly připraveny hrátky a atrakce na Letní děckjiádě a v neděli Den otevřených dveří Hasičského záchranného sboru.

(Pokračování na stránce 4)

Inspirujte se příběhy finalistů Ceny Via Bona 2014

Prestížní cena za filantropii Via Bona zná finalisty svého 17. ročníku. Nezávislé poroty vybraly v každé ze šesti kategorií tři adepty na ocenění. Vítězové budou vyhlášeni ve středu 1. října na slavnostním večeru v rezidenci velvyslance USA v Praze, pod jehož záštitou již tradičně celá akce probíhá. Ceny Via Bona vybírají úctyhodné příběhy dárcovských a dobročinných aktivit v ČR a snaží se tak inspirovat veřejnost. Mezi finalisty jsou studenti, nadšenci, podnikatelé, malé i velké firmy – všichni, kdo se se snaží svému okolí smysluplně pomáhat svým časem, znalostmi, energií nebo penězi.

Krátké příběhy finalistů najdete na: <http://www.cenaviabona.cz/>

Odborný seminář:

DEN S INTERNETOVÝM MARKETINGEM

25. září 2014, 9:30–16:30 hod.
Economia, a.s.
Pernerova 47, 186 00 Praha 8

economia
obsah rozhoduje

Motivace pracovníků: Globální mega-trendy mění pravidla hry

Podle nového výzkumu globální poradenské firmy Hay Group se více než tři čtvrtiny manažerů zodpovědných za angažovanost zaměstnanců (84 procent) domnívá, že firmy musí zapojit své pracovní síly jinak, mají-li úspěch v budoucnosti. Přesto méně než třetina (30 procent) věří, že jejich vlastní organizace dělají dostatek proto, aby se vhodně přizpůsobily změnám, které jsou před námi. Rozhovory s 300 manažery odpovídajícími za angažovanost zaměstnanců z Fortune 500 organizací byly zaměřeny na důsledky šesti mega-trendů, které působí jak samostatně, tak i vzájemně a zásadně mění globální podnikatelské prostředí. Tyto mega-trendy byly identifikovány v rámci studie „Leadership 2030“ a zahrnují: Individualismus, Digitalizaci, Technologickou konvergenci, Demografické změny, Globalizaci 2.0 a Ekologické krize. Na základě těchto poznatků byla vydána kniha, "Nová pravidla angažovanosti", která popisuje dopad každého mega-trendu na pracoviště i na zaměstnan-

(Pokračování na stránce 4)

SAVE THE DATE

15. 10. 2014

OREA Hotel Pyramida, Praha

hmm
CONFERENCE 2014

HR
MANAGEMENT
PODEVÁTÉ

Mediální partner

economia

Novinkou se staly praktické návky poskytování první pomoci a hašení hořlavé kapaliny.

„Věříme, že spokojený a zdravý zaměstnanec zde bude nadále rád a dlouho pracovat. Zaměřujeme se především na prevenci a do svých aktivit zařazujeme například očkování proti chřipce, přednášku jak skončit s kouřením nebo vyšetření prsu pro ženy pomocí ultrazvuku,“ popisuje program Jiří Michálek. (tz)

Praha bude v září centrem agilních metod

Již počtvrté se v Praze uskuteční mezinárodní konference Agile Prague. Ve dnech 15. a 16. září 2014 se v Kongresovém sále OK System v Praze na Pankráci podělí tři desítky nejvýznamnějších světových odborníků z oboru agilního řízení formou přednášek a praktických workshopů o své vzácné osobní zkušenosti, postřehy a know-how z oblasti zavádění a fungování agilních metodik a jejich významu pro projektové řízení a HR.

Agilní metody řízení používají k vedení týmů a projektů úspěšné mezinárodní společnosti na světě, jako je např. Google, Skype či CA Technologies. Stále více se ovšem dostává do povědomí také českých firem, a to díky svému pozitivnímu vlivu na fungování pracovních týmů, potažmo společnosti jako takové. Její klady oceňují nejen velké společnosti, ale jsou stále zajímavější také pro menší podnikatele a start-upy.

Program konference je koncipován tak, aby kombinoval teoretické poznatky s praktickým fungováním agilních metod. Na akci se návštěvníci setkají s těmi největšími odborníky na agilní řízení, jako je například Američanka Linda Rising či její krajan Bob Schatz. Budou mít možnost zúčastnit se workshopů vedených přímo těmi manažery, kteří jsou odpovědní za implementaci agilních metod řízení ve svých společnostech. Jedná se o odborníky například z AVG, Barclays, EmbedIT, Kerio či CA Technologies a dalších. Agile Prague pořádá Agilní asociace ČR.

Program konference naleznete na: <http://touchmyconference.com/AP2014/> (red)

Počet žen ve vedení českých firem roste

Ve vrcholovém managementu největších českých firem se stále častěji uplatňují ženy. Zatímco v roce 2009 na nejvyšších řídicích místech působilo 22 procent manažerek, letos je jich poprvé v historii více než 30 procent. Ženy se nejčastěji uplatňují v personalistice a také ve financích a marketingu. Naopak IT a pozice generálního ředitele je stále doménou především mužů – v čele IT pracuje jen 3 procenta žen a jen šesti procentům velkých tuzemských firem šéfuje žena.

Informace vyplývají ze specializované databáze Manažeři velkých firem společnosti Bisnode, která obsahuje informace o více než 3 270 nejvýznamnějších či největších společnostech v ČR s téměř 15 000 kontaktními osobami.

"Ačkoliv podíl žen na významných manažerských pozicích roste, zatím nedosahuje průměru v zemích EU. Přitom podle různých ekonomických studií společnosti, ve kterých jsou na řídicích pozicích zastoupeny ženy, jsou zpravidla stabilnější a dosahují lepších hospodářských výsledků než srovnatelné firmy s ryze mužským vedením," říká analytička Bisnode Petra Štěpánová.

Ženy se nejčastěji uplatňují v personalistice (79 %), a dále s výrazným odstupem ve financích (44 %) a marketingu (41 %). V těchto oborech také za posledních šest let, kdy Bisnode tyto statistiky detailně sleduje, ženy nejvíce posílily své postavení. Zatímco v roce 2009 na pozici šéfa personalisty pracovala 57 % žen, v roce 2014 je jich 79 %.

Podobný trend lze sledovat i ve financích a marketingu. Finanční ředitelku má aktuálně 44 % největších českých firem, ve srovnání s 28 % v roce 2009. Obdobně v roce 2009 byla čtvrtina marketingových oddělení největších českých firem vedena ženou, nicméně o šest let později má v čele marketingu ženu 41 % firem. V posledním roce, mezi lety 2013 a 2014, ženy pozvolna začaly vytlačovat muže i z křesel obchodních ředitelů. Podíl žen na místě šéfa obchodu meziročně vzrostl o více než 3 procentní body z 14 % v roce 2013 na 17 % v roce 2014. (tz)



Ilustrační foto: Ženy ve vedení

ce a vysvětluje, co musí firmy udělat již nyní, aby se těmto dopadům přizpůsobili. Tento tlak přizpůsobit se podtrhuje jiný výzkum Hay Group, který naznačil, že téměř čtvrtina zaměstnanců, ročně to je 192 milionů lidí, změní pracovní místo do roku 2018. (tz)

Odborný seminář:

PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK

24. září 2014, 9:30–15:30 hod.
Economia, a.s.
Pernerova 47, 186 00 Praha 8

economia
obsah rozhoduje

Zaměstnanci Deutsche Post DHL se zapojují do Globálního dobrovolnického dne

Více než 100 000 zaměstnanců společnosti Deutsche Post DHL ve 127 zemích celého světa se v uplynulém roce zúčastnilo šestnácti set komunitních projektů a programů v rámci každoroční koncernové akce s názvem Globální dobrovolnický den. Deutsche Post DHL, největší poštovní a logistická společnost na světě, opět vyzývá zaměstnance, zákazníky a neziskové organizace, aby se zapojili do dobrovolnických projektů v rámci oslav Globálního dobrovolnického dne 2014. Většina aktivit u příležitosti Globálního dobrovolnického dne probíhá od 4. do 14. září. Během těchto deseti dnů spojí zaměstnanci po celém světě síly s obchodními partnery a neziskovými organizacemi v mnoha regionálních a lokálních projektech, a dají tak najevo svůj aktivní přístup v oblasti sociální odpovědnosti.

V České republice se do projektu zapojí téměř 80 dobrovolníků ze tří divizí DHL. Zaměstnanci DHL Freight se zúčastní pomocných a úklidových prací v zoologických zahradách v Ostravě, Ústí nad Labem, Olomouci, Plzni a Brně. Pomohou také v mateřských školách a jeslích v Berouně a Pardubicích. Do dětských domovů a kojeneckých ústavů v Praze a Olomouci se vypraví na pomoc zaměstnanci DHL Supply Chain. (tz)

Zveme Vás na 6. ročník

Training & Development Forum

22. 10. 2014 | Paspův sál, Praha | www.trainingforum.cz

top vision

MODERNÍ ŘÍZENÍ HRM CSR PROBYZNYS.IHNED.CZ – PDF servis vydavatelství Economia, a.s. Registrován pod ISSN 1803-3903. Vychází jednou za 14 dní. Kontakt na redakci: On-line divize B2B, Economia, a.s., Pernerova 673/47,49 180 07 Praha 8. Pavel Volčík, marketingový manažer časopisu, tel.: 233 071 077, pavel.volcik@economia.cz; Olga Porrini, manažerka inzerce, tel.: 233 071 724, 731 450 373, olga.porrini@economia.cz; Marcela Kubátová, sekretariát, tel.: 233 071 471, fax: 233 072 015, marcela.kubatova@economia.cz. © Všechna práva vyhrazena. Bez předchozího písemného souhlasu vydavatelství Economia, a.s., je zakázána jakákoliv další publikace, přetištění nebo distribuce (tištěnou i elektronickou formou) jakéhokoliv materiálu nebo části materiálu zveřejněného v tomto PDF servisu. Neoznačené články jsou ze servisu agenturního zpravodajství ČTK, která si vyhrazuje veškerá práva. PŘIHLÁŠENÍ-ODHLÁŠENÍ PDF SERVISU: pdf.HRmanagement@economia.cz.