

ZPŮSOBY PODPORY WORK LIFE BALANCE V ČR

THE WAYS TO SUPPORT WORK-LIFE BALANCE IN THE CZECH REPUBLIC

KUNZ Vilém

Abstrakt

V posledních letech žijeme ve světě rostoucího zájmu o problematiku společenské odpovědnosti firem (CSR), která je podporována nejen ze strany mezinárodních organizací, Evropské unie, vlád, ale i firem samotných. Také v ČR se dostává v posledních letech CSR do centra pozornosti, včetně hledání cest k jejímu dalšímu rozšiřování. Nedílnou součástí sociálního pilíře CSR je i oblast work-life balance. Příspěvek představuje způsoby jeho podpory v ČR ve třech sférách, a to legislativní, ze strany obcí a krajů a v neposlední řadě ze strany zaměstnavatelů.

Abstract

In recent years we have lived in a world of rising interest in the issues of social responsibility, that is supported not only by the multinational and international organizations, the European Union and the governments but also by the firms themselves. The same is happening in the Czech Republic, including searching of ways to further develop it. Unseparable part of social pillar of CSR is work-life balance. This paper presents how it can be supported in three areas, that is legislative – from municipal and regional authorities – and employers.

ÚVOD

Od 2. poloviny 20. století docházelo postupně ke změně v nazírání společnosti na chování podnikatelských subjektů. Od podniků se očekává, že přijmou aktivní roli a využijí svůj vliv a své finanční prostředky také k tomu, aby ovlivnily život kolem sebe, zejména jeho kvalitu.

Společensky odpovědné firmy při svém fungování usilují nejen o naplnění tradičních ekonomických cílů, ale zároveň i o naplnění sociálních a environmentálních aspektů své činnosti, což se v praxi projevuje např. tím, že:

- dobrovolně si stanovují vysoké etické standardy,
- vyhýbají se korupci,
- snaží se minimalizovat negativní dopady svého podnikání na životní prostředí,
- podporují region, ve kterém působí.
- usilují o to být dobrým zaměstnavatelem,

Snaží se tak dlouhodobě a co nejpevněji stát na třech základních pilířích, kterými jsou ekonomický, environmentální a také sociální pilíř. Právě work life balance je nedílnou a velmi zásadní součástí sociálního pilíře společenské odpovědnosti firem.

I když je společenská odpovědnost původně spojována a soustředěna zejména na obchodní organizace, tak podle Koontze a Weihricha (1993) je třeba věnovat pozornost nejen

společenské odpovědnosti firem, ale i společenské odpovědnosti a sociální vnímavosti všech organizací.

V posledních letech žijeme ve světě rostoucího zájmu o problematiku společenské odpovědnosti, která je podporována nejen ze strany nadnárodních a mezinárodních organizací, Evropské unie, některých vlád, ale i firem samotných.

Vzhledem k tomu, že společenská odpovědnost firem se stává i v dnešním podnikatelském světě významným faktorem firemní konkurenceschopnosti je potřebné, aby také podnikatelské subjekty v České republice usilovaly o trvalé zvyšování jejich standardu CSR. Proto nejen v souvislosti se vstupem ČR do Evropské unie, která považuje za zásadní myšlenky tohoto konceptu co nejvíce prosazovat, nabývají otázky spojené s širokou implementací principů CSR, včetně podpory work life balance také v českém podnikatelském prostředí na důležitosti.

1 KONCEPT CSR

Koncept CSR se vyvíjí velmi dynamicky a živelně již několik desetiletí.

Již v padesátých letech 20. století Howard R. Bowen, který je považován za jednoho z prvních významných teoretiků v oblasti společnosti, ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman* interpretoval CSR následujícím způsobem: „Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“ (Carroll, 1999, s.270)

I když toto vymezení CSR, jak ostatně i samotný název Bowenovi knihy napovídá, zdůrazňuje zejména angažovaný a příkladný přístup podnikatele¹, stalo se pro další rozvoj konceptu CSR velmi významné a zásadní.

Za stěžejní z hlediska geneze konceptu společenské odpovědnosti firem, lze zcela nepochybně považovat i rok 1979, ve kterém Archie B. Carroll navrhl definici CSR, jež se soustředila na čtyři základní oblasti, které byly do té doby většinou považovány za vzájemně se vylučitelné oblasti a to sice: (Carroll, 1999)

- Ekonomickou odpovědnost.
- Zákonnou (legální) odpovědnost.
- Etickou odpovědnost.
- Odpovědnost dobrovolnou, kterou později přejmenoval na filantropickou odpovědnost.

Zejména v posledních letech se problematika společenské odpovědnosti firem bouřlivě a exponenciálně rozvíjela a bez nadsázky se dá říci, že zažívá skutečnou konjunkturu.

Živelný vývoj, stejně jako poměrně značná šíře tohoto konceptu, který souvisí průřezově s celou řadou různých disciplín, zatím způsobují velmi vysokou terminologickou nejednotnost.

Také pro pojem "Corporate social responsibility"² neexistuje v současné době žádná jednotná celosvětová definice a jak se zdá, změna v tomto směru je v nedohlednu.

Je to způsobeno, dle mého názoru, zejména tím, že společenská odpovědnost firem je založena na dobrovolnosti, nemá striktně vymezené hranice a tím dává prostor jak k široké diskusi, tak i k velmi širokému chápání a interpretaci tohoto komplexního konceptu

¹ Navíc Bowen ani bližším způsobem konkrétněji nespecifikuje v čem by měl tento přístup spočívat.

² V českém překladu je na rozdíl od zahraničí používán pojem společenská, nikoli sociální odpovědnost firem.

jednotlivými zájmovými skupinami. V důsledku tohoto chápání existuje celá řada definic a přístupů k vymezení společenské odpovědnosti firem, které jsou ovšem velmi často dosti vágní, čímž dávají značný prostor k poměrně širokému uplatnění.

I přes tyto výrazné rozdíly se většina z nich shoduje v tom, že nazírají na firmu jako na nedílnou součást společnosti a zdůrazňují, že firma nefunguje zcela izolovaně od okolního světa.

Dalším charakteristickým rysem těchto definic je v naprosté většině to, že jsou univerzální, čímž vymezují rámec a základní principy pro všechny typy podniků, bez ohledu na jejich předmět podnikání.

K zajímavých poznatků ohledně vymezení CSR dospěl Alexandr Dahlsrud ve své práci „How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions“ (Dahlsrud, 2008, s 1-13)

Na základě analýzy desítek definic CSR Dahlsrud vymezil pět základních aspektů (oblastí), které se v definicích CSR vyskytovaly nejčastěji, jedná se o:

- oblast environmentální,
- oblast sociální,
- oblast ekonomickou,
- stakeholders
- dobrovolnost.

Dahlsrud zjistil, že čtyři z těchto pěti oblastí se vyskytují minimálně v 80 % definic a navíc alespoň tři z pěti oblastí se objevují dokonce v 97 % definic. Dahlsrud se proto domnívá, že i když jsou existující definice CSR formulovány verbálně rozdílně, jsou souladné, resp. kongruentní.

Níže uvádíme základní spektrum definic, které odráží i celou škálu možných přístupů k tomuto pojmu.

Podle nich společenská odpovědnost firem představuje:

- „Dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery.“ (Evropská unie, Zelená kniha, 2001)
- „Kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku.“ (World Business Council for Sustainable Development, 2005, s.3)
- „Řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či předčívá etická, právní, komerční a společenská očekávání od businessu.“ (Kotler, 2005, s.3)

2 WORK LIFE BALANCE JAKO SOUČÁST SOCIÁLNÍHO PILÍŘE CSR

Sociální oblast CSR souvisí především s péčí firmy o její zaměstnance, či s pracovními podmínkami, které firma pro své zaměstnance vytváří³.

³ V roce 2003 uskutečnilo Business Leaders Forum ČR výzkum mezi 111 firmami, z nichž 75 % mělo své sídlo v Praze. Výzkum mimo jiné zjišťoval, které z oblastí CSR považují firmy za nejdůležitější. Na prvním místě byla

Představitelé podnikatelského sektoru by si měly uvědomit, že spokojený a motivovaný zaměstnanec je v dnešní znalostní společnosti klíčovým faktorem k jejich úspěšnému fungování. Také řada výzkumů ukazuje, že odpovědný přístup firem k jejich zaměstnancům jim může přinést řadu benefitů, ať např. v podobě přední pozice na trhu práce a získání pověsti dobrého zaměstnavatele, vyšší loajality zaměstnanců, jejich nižší fluktuace či absence, či jejich vyšší výkonnosti. Rozsah aktivit v této oblasti je velmi široký a odvíjí se od celé řady faktorů, včetně oblasti podnikání, či situace na trhu práce. Do této oblasti společenské odpovědnosti je možné konkrétně zahrnout např.:

- Rozvoj lidského kapitálu - podnik vytváří pro zaměstnance podmínky k dalšímu zvyšování kvalifikace, je podporováno permanentní vzdělávání a rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců a to nejen v jejich daném oboru působnosti.
- Outplacement - firma se stará nejen o zajištění rekvalifikace propuštěných zaměstnanců a jejich další uplatnění, ale nabízí propuštěným pracovníkům i další druhy jiné pomoci (např. konzultační centra).
- Zaměstnanecká politika - přiměřené mzdy, poskytování sociálních a jiných zaměstnaneckých výhod, které jsou většinou nadstandardní a jdou nad rámec legislativy
- Respektování principu rovných pracovních příležitostí - firmy přistupují se stejným respektem ke každému zaměstnanci bez ohledu na jeho pohlaví, věk, etnický původ, sexuální orientaci, národnost, zdravotní postižení či víru.
- Boj proti mobbingu a sexuálnímu harašení a obtěžování.
- Humanizace práce, různorodost a obohacování práce, rotace práce.
- Ochrana práce, péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, pravidelné lékařské prohlídky.
- Zdravá podniková kultura, otevřené a přátelské podnikové klima -
- Vyhodnocování budoucích sociálních důsledků firemních rozhodnutí a následné řízení rizik.
- Sociální monitorování a reportování.
- Zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva (handicapovaní, absolventi škol, matky s dětmi, starší lidé)
- Atd.

Nedílnou součástí sociálního pilíře CSR je i vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a osobní život (tzv. work – life balance). WLF představuje jeden z moderních trendů využívají celé řady nástrojů jako např. pružné pracovní doby či možnosti její úpravy, využívání možnosti práce z domova, udržování kontaktů se zaměstnanci i v době jejich rodičovské dovolené, sdílení informací, opatření ke snažšímu opětovnému začlenění navrátilivších se pracovníků, pomoc zaměstnancům při změně bydliště, poradenství a právní služby při krizových situacích (např. rozvod, finanční tíseň), atd. Dalším konkrétním příkladem zavádění work life balance do praxe, jsou i firemní školky, jež si zaměstnanci velmi cení, ovšem jejich provoz si mohou často dovolit jen větší firmy.

Akutální stav situace v podnicích v ČR v oblasti podpory wlf se snažil v roce 2012 zjistit o průzkum Síť mateřských center o.s. mezi zaměstnavateli zaměřený na zavádění opatření a nástrojů pro sladování soukromého a profesního života. Průzkum byl součástí projektu „Společnost přátelská k rodině“, který byl financován z prostředků ESF prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR. Projektu se

nejčastěji oslovenými představiteli podnikatelského sektoru nejčastěji uváděna péče o zaměstnance a transparentnost .[BLF, 2009]

zúčastnilo 534 firem v České republice. V rámci dotazníkových šetření se mnohé firmy odmítly na projektu podílet, což naznačuje, že toto téma je velmi aktuální, ze strany zaměstnavatelů ne vždy dobře uchopené a zcela jistě je na místě otevřít další diskuse. Dotazníkové šetření odhalilo přetrvávající nepoměr v přístupu k zaměstnankyním a zaměstnancům v období, kdy nejvíce potřebují sladovat rodinné a pracovní povinnosti, tedy v období, kdy mají malé děti. Výzkum též ukázal, že programy podporující sladování rodinného a pracovního života zatím nepatří k zaměstnavatelským standardům (Kolínská, 2012, s.16).

3 PODPORA WORK LIFE BALANCE V ČESKÉ REPUBLICCE

Oblast work life balance je podporována v České republice v několika rovinách, přičemž v příspěvku je věnována pozornost jak podpoře legislativní, tak i ze strany obcí a krajů v ČR a v poslední řadě i od zaměstnavatelů samotných.

3.1 Legislativní podpora

Pokud hodnotíme přístup a podmínky pro sladování soukromého a pracovního života v České republice, je třeba se podívat nejprve na možnosti délky čerpání mateřské dovolené. V délce čerpání mateřské dovolené je Česká republika v porovnání zeměmi Evropské unie výrazně lépe. Legislativně je v ČR uzákoněna v délce dvacet osm týdnů nebo třicet sedm dnů v případě, že žena porodí více dětí najednou. Na tzv. mateřskou dovolenou navazuje dovolená rodičovská, která může být využívána až do čtyř let věku dítěte. Srovnání s jinými evropskými zeměmi vychází pro ČR velmi pozitivně, ať pokud jde o délku příspěvku, resp. jeho výši, stejně jako o podmínky neomezující možnost výdělku pečujícího rodiče (MPSV, 2014).

Níže uvádíme konkrétní údaje k této oblasti z některých vybraných evropských zemí:

- *Francie* – mateřská dovolená 16 týdnů, 26 týdnů u třetího dítěte, omezená rodičovská do tří let věku dítěte;
- *Německo* – mateřská 14 týdnů včetně šesti týdnů před narozením dítěte;
- *Švédsko* – mateřská 18 měsíců, z toho minimálně dva měsíce musí převzít druhý rodič;
- *Dánsko* – mateřská 18 týdnů, rodičovská 32 týdnů;
- *Norsko* – mateřská devět týdnů, rodičovská 49 týdnů
- *Belgie* – mateřská 15 týdnů, rodičovská tři měsíce;
- *Velká Británie* – mateřská 39 týdnů, rodičovská 13 týdnů;
- *Rakousko* – mateřská 20 týdnů, rodičovská do tří let věku dítěte, omezena příjmem rodiny (MPSV, 2014).

Česká legislativa ošetřuje podporu péče o děti v zákoníku práce, konkrétně v §241 Zákoníku práce.

Zákoník práce uvádí, že zaměstnavatel je povinen přihlížet při zařazování zaměstnanců do směn též k potřebám zaměstnankyň a zaměstnanců pečujících o děti. Stejně tak ZP zakazuje se zaměstnávat těhotné zaměstnankyně prací přesčas. Zaměstnankyním a zaměstnancům, kteří pečují o dítě mladší než 1 rok, nesmí zaměstnavatel nařídít práci přesčas (Zákoník práce, 2012).

Legislativa v ČR také zajišťuje navrátním se zaměstnankyním nebo zaměstnancům po mateřské dovolené nárok a ze strany zaměstnavatele povinnost být zařazen/a/ na jejich původní pracovní místo. Zaměstnankyně či zaměstnanec, kteří se vrací po rodičovské dovolené, nemají nárok na své původní pracovní místo, ale mají nárok, aby byli zařazení na

místo odpovídající jejich pracovní smlouvě a aby jim byla přidělena práce v rozsahu pracovní smlouvy.

3.2 Podpora obcí a krajů

Kraje a obce v ČR se při svých aktivitách musí řídit zákonnými povinnostmi a pravomocemi, neboť v rámci našeho ústavního zřízení mohou veřejné instituce vykonávat pouze ty činnosti, kterými jsou zákonným předpisem pověřeny. Kompetence krajů a obcí jsou dány zejména zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích, respektive zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích. Tyto zákony dávají jak krajům, tak obcím v oblasti rodinné politiky poměrně rozsáhlou svobodu a možnosti vlastních intervenčních opatření. Zákon o obcích říká že: „obec v samostatné působnosti ve svém územním obvodu dále pečuje v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy chovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.“ (§ 35, odst. 2) zákona č. 128/2000 Sb.) Obce mohou zřizovat odbor či oddělení rodinné politiky, výbor pro rodinu nebo komisi pro rodinu a sladování. Na regionální úrovni se také do této sféry zapojuje řada občanských sdružení a neziskových organizací. V oblasti rodinné politiky jsou neziskové organizace iniciátory řady konkrétních opatření, tzv. bottom up přístup a také významnými poskytovateli služeb pro rodiny.

Obce mají mnoho nástrojů, které mohou využívat v oblasti sladování soukromého a profesního života, například je možné uvést:

- Podporu prázdninových aktivit, otevřených hřišť
- mateřská, komunitní a rodinná centra
- podpora vzniku a realizace programů na rozvoj vztahových a partnerských dovedností a na odstraňování patologických jevů
- podpora pracovních příležitostí a pobídky zaměstnavatelům
- zachování ordinací lékařů v menších obcích
- zavádění alternativních forem práce a flexibilních forem využívání pracovní doby na obecních, krajských úradech
- podpora aktivního multigeneračního trávení volného času,
- posilování mezigenerační solidarity a spolupráce,
- provozování systémů slev pro rodiny: rodinné pasy, senior pasy (SS Třebíč, 2014).

3.3 Podpora ze strany zaměstnavatelů

Důležitou úlohu v oblasti work life balance hrají samozřejmě také samotní zaměstnavatelé. V České republice najdeme mezi zaměstnavateli řadu inspirativních příkladů, resp. firemních programů a aktivit, které se snaží tuto oblast podporovat v rámci CSR politiky firmy.

Mezi lídry v této oblasti je např. Česká spořitelna (ČS), která patří mezi největší obchodní banky v ČR. ČS např. již několik let realizuje tzv. program „Čáp“, který je zaměřen na podporu sladování práce a osobního života a úspěšnou integraci rodičů do práce po mateřské či rodičovské dovolené. Jeho cílem je udržovat kontakt s rodiči na mateřské či rodičovské dovolené a také je motivovat brzkému návratu do firmy a pomoci jim při integraci zpátky do práce například prostřednictvím adaptačního programu pro rodiče na mateřské či rodičovské dovolené.

Pro rodiče na mateřské či rodičovské dovolené poskytuje ČS celou řadu podpor na jejich sladění rodinného a pracovního života. Pro maminky či tatínky vracející se z mateřské nebo

rodičovské dovolené poskytuje příspěvek na hlídání dětí ve věku 1-3 roky. Pro ty, co adoptovali dítě nebo pro novopečené otce nabízí ČS 5 dní placeného volna. Společnost se snaží udržet kontakt s rodiči během rodičovské dovolené, a proto pořádá každoročně setkání s rodiči. (např. v roce 2013 proběhlo pět setkání, kterých se zúčastnilo 138 maminek). Pro zaměstnance, kteří se stali rodiči, nabízí speciální kurzy (například tzv. kurz „První pomoc batolat“). ČS dále rodičům s dětmi nabízí např. možnost využití řady letních programů pro děti.

Banka svým zaměstnancům nabízí různé formy flexibilních úvazků, ať již jde o zkrácený pracovní úvazek, práci z domova, job sparing, či klouzavou pracovní dobu. V roce 2012 banka představila projekt na podporu většího využití flexibilních úvazků napříč bankou a to především v pobočkové síti. Zejména se zaměřila na skupiny zaměstnanců nad 50 let a na tzv. sandwichovou generaci. Kromě toho že banka umožňuje zaměstnancům flexibilní pracovní režim, podporuje jejich sladování osobního a pracovního života např. i formou antistresového programu či volnočasovými poukázkami nebo organizací společných sportovních akcí. Společnost umožňuje svým zaměstnancům rovněž vzdělávání pomocí e-learningu. Pro zaměstnance organizuje školení workshopy na téma rovné příležitosti a diskriminace (Práce na dálku, 2013).

ZÁVER

Přínosy sladování rodinného a pracovního života nejsou záležitostí jen zaměstnanců, ale také zaměstnavatelů. Procesy, které jsou nastavené dobře a pokud jsou nástroje použité efektivně na podporu harmonizace práce a soukromí tak to směřuje v konečném důsledku k zisku obou stran teda jak zaměstnavatelů, tak i zaměstnanců.

Kromě zmíněných způsobů podpory work life balance v ČR je třeba zmínit např. i podporu Evropského sociálního fondu. V rámci podpory Evropského sociálního fondu bylo v České republice realizováno mnoho úspěšných projektů, které podporují oblast sladění soukromého a profesního života. Jedná se především o oblast podpory zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků a rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života.

Celkově lze konstatovat, že oblast work life balance se postupně stává v České republice u řady podniků (včetně malých a středních) nedílnou součástí jejich CSR politik.

Přes tuto skutečnost, lze bohužel i v dnešní době konstatovat, že v ČR stále celá řada evropských trendů a opatření ve prospěch rodinných politik naráží na kulturní rozdíly a nepochopení. Kupříkladu politiky, médií, ale často i veřejností jsou odmítány například návrhy na opatření pro zlepšení postavení žen či zavedení ministerstva či vládní komise pro rodinu.

Použitá literatura

1. CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*. In *Business and Society*, September 1999. Vol. 38. No. 3., ISSN 0163-4437
2. DAHLSTRUD, A.: *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2008, roč. XV, č. 1. str. 1-13

3. HEJL, M. *CSR jako součást komunikace a strategie firmy. In Kolektiv autorů, Napříč společenskou odpovědností firem.* Praha: AISIS, 2005, str. 72 – 75, ISBN 80 – 239 – 6111-X.
4. KOLÍNSKÁ, Rut. *Mateřská centra: Sladování rodinného a pracovního života & rovné příležitosti žen a mužů* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: http://www.materska-centra.cz/download.php?FNAME=1355438963.upl&ANAME=SitMC_SPR_dotaznik_studie+2012.pdf. s.16
5. KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management.* Praha : Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-45-71.
6. KORIMOVÁ, G. a kol. 2007. *Sociálne podnikanie.* Banská Bystrica: OZ Kopernikus, 2007. ISBN 978-80-89288-14-4
7. KOTLER, P., LEE, N. *Corporate Social Responsibility.* USA : John Wiley & Sons, 2005. ISBN 978-0-471-47611-5.
8. MPSV. *Mateřská i rodičovská dovolená jsou v ČR delší než jinde v Evropě* [online]. [cit. 2014-02-10]., dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5917>
9. PRÁCE NA DÁLKU CS, 2013. *Příběh úspěšné firmy Česká spořitelna.* [online]. [cit. 2014-02-23]. Dostupné na WWW: < <http://www.pracenadalku.cz/work-life-balance/pribeh-uspesnych-ceska-sporitelna>>.
10. *Sladování rodinného a pracovního života* [online]. [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: http://www.socialnisluzbytrebic.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=101102&id_dokumenty=1788
11. *Zákoník práce 2012: redakční uzávěrka 20.12.2011* [online]. Ostrava, 2012 [cit. 2014-02-12]., dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/paragraf-241/>

Kontaktné údaje

Vilém KUNZ, Ing., Ph.D.
 Katedra marketingové komunikace
 Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
 Pionýrů 2806, 434 01 Most, Česká republika
 Kunz.Vilem@seznam.cz