

STATUTÁRNÍ ZÁSTUPCE FIRMY

ČASOPIS PRO JEDNATELE, ČLENY PŘEDSTAVENSTEV A DOZORČÍCH RAD

UKÁZKOVÉ ČÍSLO

EXKLUZIVNÍ HOST

Manažerka
roku 2022

**Lucie
Urválková**

„Z chyb se učíme,
tudíž jsou povolené“



Jak od 1. 1.
vypočítat dovolenou
pro DPP?

ESG reporting:
Která data
už teď sbírat?

10 tipů, jak utnout
konflikty na vašem
pracovišti

OBSAH



Cílem každé udržitelné firmy je samozřejmě bezpapírový a digitální provoz. Nicméně to neznamená, že by klient neměl mít možnost osobního kontaktu s živým zprostředkovatelem či poradcem

MONITOR LEGISLATIVNÍCH ZMĚN

Únorový monitor: Jaká je výše cestovních náhrad a stravného pro rok 2024?

4

Stručný přehled největších pracovněprávních změn v letech 2023-2024

10

NÁŠ HOST

Lucie Urválková: Z urychlené digitalizace dále profitujeme

14

TÉMA MĚSÍCE

Dovolená pro dohodáře od 1. ledna: Komu vzniká nárok a jak ji správně spočítat?

20

LEGISLATIVNÍ KALENDÁŘ

Novoroční legislativní kalendář: Daňové povinnosti, které musíte dodržet

22

KORPORÁTNÍ PRÁVO

Můžete ve smlouvě zakázat odstoupení od smlouvy?

24

PRACOVNÍ PRÁVO

Kdy (ne)můžete zkrátit či prodloužit výpovědní dobu?

28

LEADERSHIP

10 tipů, jak eliminovat konflikty ve vašem pracovním týmu

32

5 tipů, jak vést roční hodnoticí pohovory se zaměstnanci

36

NÁSTROJE

Vše, co potřebujete vědět o ochraně proti praní špinavých peněz

38

VZOR

Dohoda o konkurenční doložce

44

UDRŽITELNOST

Reporting o udržitelnosti od roku 2024:
Nové povinnosti i vaší firmy

46

SERVIS SP ČR

53

SERVIS HK ČR

54

SERVIS ČMA

55

SERVIS SČMVD

56

Letos už i Česko zkrotí inflaci – sice s odstupem za jinými zeměmi, ale přesto půjde o velkou úlevu. Zůstává otázkou, kdy se dostaneme do ekonomického tempa doby před covidem





Únorový monitor: Jaká je výše cestovních náhrad a stravného pro rok 2024?

Sotva se zaměstnavatelé přizpůsobili změnám říjnové novely zákoníku práce, hned s novým rokem přišly další legislativní změny. Jak jsou finálně upraveny kontroverzní přesčasy? Kdy a v jaké výši letos platit náhradu nákladů při práci na dálku? Jaká je nová výše cestovních náhrad a stravného? A které právní předpisy se od roku 2024 zrušily? Čtěte v únorovém monitoru legislativních změn.

Mgr. Jana Radilová

firemní právnička

Nová výše minimálních mezd pro rok 2024

S účinností od 1. 1. 2024 došlo ke zvýšení minimální měsíční mzdy **ze stávajících 17 300 Kč na 18 900 Kč**, respektive minimální hodinové mzdy **ze stávajících 103,80 Kč na 112,50 Kč**.

Novela prodlužuje dočasnou ochranu osob v souvislosti s válkou na Ukrajině

Prvního ledna 2024 nabyl účinnosti **zákon č. 454/2023 Sb.** novelizující zákon č. 65/2022 Sb., o některých opatřeních v souvislosti s ozbrojeným konfliktem na území Ukrajiny vyvolaným invazí vojsk Ruské federace. Předmětná norma **prodlužuje dočasnou ochranu** pro osoby s dosud udělenou dočasnou ochranou v České republice, aby jim zůstal zachován pobytový status a další s tím spojené výhody, a to do 31. 3. 2025.

Prodloužení dočasné ochrany bude probíhat stejně jako při prvním prodloužení platnosti zákona: Cizinci mající nadále zájem pobývat na území České republiky za účelem dočasné ochrany se budou povinni **do 15. 3. 2024 elektronicky registrovat**. Zmíněná registrace jim zajistí přidělení termínu k osobní návštěvě pracoviště Ministerstva vnitra, kde jim bude do příslušného dokladu vyznačen vízový štítek osvědčující dočasnou ochranu až do 31. 3. 2025. K jeho vyznačení se cizinec po úspěšném provedení registrace **musí dostavit do 30. 9. 2024**. Neprovede-li registraci v určeném termínu, případně se po ní do konce září 2024 nedostaví k vyznačení vízového štítku, dočasná ochrana mu zanikne.





Konsolidační balíček - stručně

Prvního ledna 2024 nabyl účinnosti **zákon č. 349/2023 Sb.** – respektive převážná většina jeho ustanovení, přičemž některá mají odloženou účinnost – jímž se mění některé zákony v souvislosti s konsolidací veřejných rozpočtů. Předmětná norma, komunikovaná převážně jako **konsolidační balíček**, novelizuje 65 zákonů. Není tak možné vyjmenovat všechny změny, proto uvádíme alespoň některé zásadní:

Sazba daně z příjmů právnických osob se zvyšuje z původních 19 % na 21 %. Pokud jde o sazby **DPH**, jejich počet byl snížen na dvě, a to **na základní 21% a sníženou 12%**. Zároveň se některé služby a zboží mezi danými sazbami přesouvají: Například

do 12% sazby náleží potraviny, stravovací služby, kohoutková voda, zdravotnické prostředky, pohřební či ubytovací služby, vodné, stočné, léky, noviny nebo časopisy. Do 21% sazby pak patří většina nápojů včetně piva, kadeřnické služby, sběr, přeprava a ukládání komunálního odpadu či palivové dříví.

Sazby **daně z nemovitých věcí** se zvyšují zhruba na **1,8násobek**. Zároveň se zavádí inflační koeficient, který se poprvé uplatní v roce 2025. Obcím se zavádí možnost zvolit místní koeficient nově v rozmezí 0,5-5 pro všechny nemovité věci, s výjimkou vybraných zemědělských pozemků či trvalých travních porostů, kdy může obec zvolit koeficient pouze v rozmezí 0,5-1,5. Dojde také k postupnému **zvyšování spotřební daně z lihu** v období následujících tří let, a to o 10 % v letech 2024 a 2025, o 5 % pak v roce 2026. Podobně se bude postupně **navyšovat spotřební daň z tabákových výrobků**.

Znovu se zavádí sazba nemocenského pojištění zaměstnanců, a to ve výši 0,6 %. Nepeněžní benefity poskytované zaměstnancům se na jejich straně osvobozují od daně pouze do výše poloviny průměrné mzdy za zdaňovací období, tj. pro rok 2024 do částky 21 983 Kč. Osvobození na straně zaměstnance se bude posuzovat u každého zaměstnavatele zvlášť, tzn. že v případě souběhu pracovněprávních vztahů u více zaměstnavatelů se bude limit posuzovat u každého zaměstnavatele samostatně. Ruší se osvobození nepeněžních darů zaměstnancům do 2 000 Kč poskytovaných z fondu kulturních a sociálních potřeb. **Ruší se možnost odpočtu** příspěvku zaplaceného odborové organizaci nebo odpočtu za zkoušky ověřující výsledky dalšího vzdělávání, dále **se ruší sleva na dani** pro studenta i sleva za umístění dítěte do předškolního zařízení – tj. **školkovné**. Ruší se také **kolíkové známky** jako platební prostředek.

S účinností **od 1. 7. 2024 se u osob pracujících na dohody o provedení práce** zavádějí dva limity pro odvody na sociální pojištění, a to pokud zaměstnanec dosáhne u jednoho zaměstnavatele odměny ve výši přesahující 25 % průměrné mzdy, respektive 40 % průměrné mzdy při práci na DPP u více zaměstnavatelů. S účinností od téhož data se zavádí **povinnost zaměstnavatelů vést evidenci o svých zaměstnancích činných na základě DPP** a upozornit nového zaměstnance činného na základě DPP nejpozději v den nástupu do zaměstnání na možný vznik povinnosti odvést pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, je-li na základě DPP zaměstnán v kalendářním měsíci u více zaměstnavatelů a překročí-li jeho započitatelný příjem zúčtovaný do kalendářního měsíce u všech zaměstnavatelů rozhodnou částku. Dále musí zaměstnavatel do 20. dne po měsíci, ve kterém zaměstnával zaměstnance činné na základě DPP, předložit příslušné správě sociálního zabezpečení na předepsaném tiskopise údaje o zmíněných zaměstnancích.

Od roku 2024 **se roční dálniční známka zdražuje na 2 300 Kč**, přičemž by se měla její cena každoročně měnit následovně: „V každém následujícím kalendářním roce by měla sazba časového poplatku na jeden rok činit součin sazby časového poplatku na jeden rok platné v bezprostředně předcházejícím kalendářním roce a změnového koeficientu pro daný kalendářní rok.“ Časový poplatek se hradí ve výši sazby platné v kalendářním roce, ve kterém je uhrazen. Zároveň jej lze zakoupit i pro kratší časové úseky: Sazba časového poplatku na 30 dnů činí 19 % roční sazby, na 10 dnů pak 12 % a na 1 den 9 %.





Stručný přehled největších pracovněprávních změn v letech 2023–2024

V posledních měsících se s legislativními změnami doslova roztrhl pytel. Vyznat se v nich je tak někdy oříšek. K jakým klíčovým změnám v pracovním právu došlo v roce 2023? A co přinese rok 2024? Zopakujte si s námi ty nejdůležitější novinky a ověřte si, že jste na nic zásadního nezapomněli.

Mgr. Marie Kunzfeldová

advokátní kancelář Škára & Partners, akskara.cz

V uplynulých měsících se legislativním právem prohnila doslova smršť. K 1. 10. 2023 se stala účinnou novela zákoníku práce, týkající se zejména informační povinnosti zaměstnavatele při vzniku pracovního poměru, dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, práce na dálku, vysílání zaměstnanců do zahraničí apod. Od 1. 8. 2023 pak platí zákon o whistleblowingu a další změny se dotkly inspekce práce, nemluvě o tzv. konsolidačním balíčku. Od 1. 1. 2024 se navíc novelou změnil zákon o zaměstnanosti. Na následujících řádcích se proto zaměříme na nejdůležitější novinky.

Zákoník práce: Změny pro zaměstnance pracující na DPP a DPČ

Významnou změnu představuje povinnost zaměstnavatele vypracovat rozvrh pracovní doby i pro zaměstnance pracující na někte-

rou z dohod a seznámit je s ním alespoň tři dny předem – pokud se nedohodnou na jiné době. S uvedeným souvisí také povinnost dodržet veškerá ustanovení ohledně poskytování povinné doby odpočinku, tj. přestávek v práci, doby nepřetržitého denního odpočinku a nepřetržitého odpočinku v týd-

Zaměstnavatel musí denní odpočinek skutečně poskytnout, nejen ho naplánovat

nu, úpravy noční práce, pracovní pohotovosti atd. Zaměstnavatel rovněž musí pracovní dobu evidovat. Limity rozsahu práce stanovené v § 75 a 76 ZP (300 hodin v kalendářním roce u DPP, resp. polovina stanovené týdenní pracovní doby u DPČ) je nutné dodržovat i v rámci nové úpravy.

Zaměstnanci pracující na dohodu mají právo čerpat všechny překážky v práci namísto práva pouze na důležité osobní překáž-

ky (DPN, karanténa, mateřská, otcovská či rodičovská dovolená, ošetřování dítěte mladšího 10 let či jiné osoby) a překážky v práci na straně zaměstnavatele. Náhrada mzdy za uvedené překážky jim však přísluší, pouze pokud se tak se zaměstnavatelem dohodli nebo to stanoví vnitřní předpis.

Zaměstnanec, který pro zaměstnavatele pracoval na některou z dohod alespoň 180 dní v předchozích 12 měsících, jej může písemně požádat o přechod na zaměstnání v pracovním poměru. Zaměstnavatel je povinen mu do jednoho měsíce poskytnout písemnou odpověď s odůvodněním, ovšem nikoliv mu nutně vyhovět.

S účinností od 1. 1. 2024 platí, že splní-li „dohodář“ zákonné podmínky, vznikne mu dle novely právo na dovolenou za stejných podmínek jako u zaměstnanců v pracovním poměru. U DPČ a DPP se týdenní pracovní doba pro účely dovolené stanoví na 20 hodin, bez



TIP

Na rozdíl od pracovního poměru u dohod primárně platí, že zaměstnavatel nemusí u výpovědi uvádět výpovědní důvod. Pouze pokud zaměstnanec do jednoho měsíce požádá, musí zaměstnavatel výpověď písemně odůvodnit. Jestliže povinnost písemného odůvodnění nedodrží, hrozí mu pokuta až 200 tis. Kč.

ohledu na skutečný rozsah pracovního času sjednaného a vykonávaného v rámci dohody – délka týdenní pracovní doby tedy bude stanovena fiktivně. K získání nároku na dovolenou musejí dohodáři splnit současně dvě podmínky: Pracovněprávní vztah na tutéž dobu musí v příslušném kalendářním roce trvat nepřetržitě alespoň čtyři týdny (28 kalendářních dnů) a pracovník musí v daném kalendářním roce odpracovat nejméně

čtyřnásobek své fiktivní týdenní pracovní doby čili 80 hodin (vč. náhradních dob, kdy fakticky nepracuje – DPN, karanténa, překážky v práci, svátek). Nebude-li mít zaměstnanec možnost dovolenou vyčerpat v průběhu pracovněprávního vztahu, poskytne mu za ni zaměstnavatel po skončení práce náhradu.

I zaměstnancům pracujícím na dohodu musejí zaměstnavatelé poskytovat příplatky, respektive náhradní volno za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí či za práci o víkendech.

Od 1. 7. 2024 budou muset zaměstnavatelé podle konsolidačního balíčku hlásit každou uzavřenou dohodu o provedení práce na OSSZ. Příjmy ze všech dohod daného zaměstnance u všech zaměstnavatelů se budou počítat, a pokud hodnota za daný měsíc překročí v součtu 40 % průměrné mzdy, budou i uvedené dohody podléhat odvodům na pojistné. Mění se také hranice limitu u jednoho zaměstna-

vatele pro účast na pojištění, a to na 25 % průměrné mzdy. Jelikož zákon neobsahuje řešení zdravotního pojištění u DPP, můžeme brzy počítat s novým přílepkem k některému zákonu.

Ministerstvo práce a sociálních věcí poslalo nedávno do připomínkového řízení návrh novely zákona o nemocenském pojištění, který by měl dohodářům, ale také OSVČ přinést nárok na ošetřovné. Cílem je narovnat diskrepanci mezi nimi a pojištěnci, kteří mají nárok na všechny dávky, například na základě pracovního poměru. Platí-li všichni nemocenské ve stejné výši, jeví se jako nekorektní neposkytovat některým pojištěncům úplnou sociální ochranu, tzn. nárok na všechny dávky nemocenského pojištění včetně ošetřovného.

Zákoník práce: Změny týkající se obecně všech pracovněprávních vztahů

Podle § 21 ZP je nově možné elektronické uzavření pracovní smlou-



Lucie Urválková: Z urychlené digitalizace dále profitujeme

Stále více firem i samotných zaměstnanců se snaží klást důraz na vyvážení pracovního a osobního života. „Mladí kolegové nás učí, jak se starat o rovnováhu pracovního a osobního nebo rodinného života, což nám, kteří jsme začínali v devadesátých letech, opravdu chybí.“, říká Lucie Urválková, MANAŽERKA ROKU 2022 a CFO finanční skupiny UNIQA. Co očekává od vývoje ekonomiky v letošním roce? V jakých oblastech podle ní byznys v Česku vyniká? A jaké trendy se plánují v oblasti pojišťovnictví?

Bc. Jan Horký

redaktor

Kdyby vám pojišťovací poradce udělal audit vašich pojistek, pochválí vás, protože máte vše aktuální a třeba podpojištění ve vašem případě nehrozí, nebo víte o nějakých restech?

Myslím, že by shledal, že jsem po všech stránkách zabezpečená – nejen pro nějaké škody či krize, ale také na penzi. Svě finance si opravdu hlídám a snažím se v daném ohledu UNIQA i testovat jako klientka.

Gratulujeme k loňskému vítězství v soutěži Manažerka roku, kde jste uspěla hned napoprvé. Účast obnáší řadu požadavků, včetně vyplnění poměrně podrobného dotazníku. Podívala jste se díky tomu na své manažerské působení z jiné perspektivy, když jste vše „sepsala na papír“?

Nominace vyžadovala z mé strany opravdu zevrubné podklady, takže máte pravdu, že se jedná o okamžik jakési sebereflexe a bilancování. Člověk vlastně nemá to-

lik příležitostí v běžné praxi své priority a zásady často pojmenovávat: Prostě je žije a uplatňuje někdy i intuitivně. Určitě se však vyplatí jednou za čas udělat osobní „inventuru“. Mně osobně to docela pomohlo, protože jsem si připomněla, čeho jsem dosáhla, ale také třeba co jsem nedotáhla či co z dnešního pohledu hodnotím jinak nebo co bych nyní možná řešila odlišně.

Máte zásadu, která se vám dlouhodobě vyplácí v přístupu ke kolegům nebo třeba k práci jako takové?

Určitě jde o vzájemný respekt a týmovost. V rámci svého úseku spolupracuji asi se dvěma stovkami zaměstnanců. Abychom tedy dosáhli smysluplného výsledku a naplánovaných cílů, musíme se navzájem ctít a kooperovat. Další zásada zní, že se z chyb učíme, tudíž jsou povolené. Lidé musejí vědět, že jsou v bezpečném prostředí. Vždy ale chci poctivý postoj – že se stala chyba a současně jak ji

napravíme, co uděláme pro to, aby se neopakovala.

Co vás baví na financích, respektive na pojišťovnictví, které je pro UNIQA typické?

Úplně upřímně řeknu, že původně jsem chtěla dělat marketing. Po absolvování vysoké školy jsem ale zamířila do KPMG, kde jsem prožila svůj start v oboru auditů a finančního poradenství. Chytlo mě to a dnes jsem za tento profesní „přesun“ ráda. UNIQA už v současnosti není jen pojištění, ale také penze či investice, dokážeme zprostředkovat i hypotéky, stavební spoření a další instrumenty. Stali jsme se finančním domem, který umí lidem pomoci držet finanční kondici v každé životní etapě a v každé situaci. Což není málo!

Jste tedy v centru finančního dění. Co očekáváte od vývoje ekonomiky v letošním roce, případně v horizontu několika nejbližších let?



Ing. Lucie Urválková

- Zastává post místopředsedkyně představenstva a CFO finanční skupiny UNIQA v Česku a na Slovensku. Stala se Manažerkou roku 2022.
- V letech 1995–2005 byla manažerkou auditu v KPMG. Po ročním působení v Deloitte v oblasti poradenství přešla do UNIQA, kde působí již osmnáctým rokem.
- Absolvovala obor finance, marketing a management na Slezské univerzitě v Karviné. Management studovala také na anglické Henley Business School.



U nás je docela těžké něco velkého „věštit“, protože politická elita většinou kouká na volební horizont, za který se moc nechce pouštět. Hluboké reformy a zásadní změny se tak pořád odkládají. My přitom ve finančním odvětví vidíme demografické trendy, změny v medicíně, nedostatek kapacit k bydlení, kybernetická i geopolitická rizika, překotný vývoj v technologiích a ještě mnohem víc, co bude formovat, ale i ohrožovat náš svět už v nejbližší době. Jenže řešení by často znamenalo nepopulární opatření a požadavek střídmosti, což se prosazuje nesnadno.

Letos už i Česko zkrátí inflaci – sice s odstupem za jinými zeměmi, ale přesto půjde o velkou úlevu. Zůstává otázkou, kdy se dostaneme do ekonomického tempa doby před covidem, v čemž bohužel za ostatními také zaostáváme. Ve finančním odvětví nás letos čekají některé novinky, které implementujeme nebo budeme implementovat: změny v povinném ručení, nový dlouhodobý investiční produkt, menší „reforma“ třetího penzijního pilíře nebo úpravy daňových úlev.

Jak české firmy z vašeho pohledu obstály v době pandemie,

energetické krize a vysoké inflace?

Dovolím si asi hodnotit jen finanční sféru. Ta podle mě v pandemii obstála velice dobře. Bylo velmi příjemným překvapením, jak rychle dokázala přejít do neosobního digitálního režimu, a přesto poskytovat plný servis. Například u nás v UNIQA proběhl přechod prakticky během dvou týdnů! Z urychlené digitalizace nyní dále profitujeme, protože si lidé zvykli na hybridní provoz a získali větší důvěru k online prostoru.

Energetická krize, inflace a dráha samozřejmě ovlivnily kupní sílu i spotřebitelské zvyklosti klie-

tů. Zatímco v USA i v zemích Unie se už indexy spotřeby a nálady ve společnosti znovu vrátily na růstovou trajektorii, u nás se vše opozdilo – což se samozřejmě v praxi odráží v mnoha rovinách: Neprospívá nám nyní naše průmyslová povaha, stavebnictví je v útlumu, trh bydlení je enormně poddimenzovaný, narušení dodavatelských řetězců přináší problémy v dodávkách důležitých léků a tak podobně.

Směřují finance čistě do digitální oblasti, takže budeme všechno řešit bez papírů a docházení na pobočky?

Cílem každé udržitelné firmy je samozřejmě bezpapírový a digitální provoz. Nicméně to neznamená, že by klient neměl mít možnost osobního kontaktu a konzultace s živým zprostředkovatelem či poradcem. Naopak: U některých složitých produktů nebo řešení, která vyžadují opravdu zralou úvahu a rozhodnutí s platností na dekády dopředu, jsou osobní porada a výklad stále namístě. Proto bude naší zásadou do budoucna koexistence různých přístupů a hybridní model, kde si každý bude moci vybrat podle svých preferencí.

Jaké dnes v pojišťovnictví panují další trendy, ať už jde o pojištění majetkové, nebo životní?

Poptávají zaměstnavatelé například prémiové pojištění pro své zaměstnance jako jeden z benefitů?

Pojišťovnictví je všeobjímající obor: Dotýká se všech oblastí života i podnikání, a tudíž těžko vyjmenovávat trendy, protože by to vydalo na celé číslo vašeho časopisu. Často se píše, že jde o nudnou a konzervativní vědu, ale nejspíš byste se divili – právě proto, že se týká každého z nás a v každém okamžiku, a proto, že jsou rizika všudypřítomná. Navíc se stále vyvíjejí a proměňují, jako celý svět. A náš obor pokud možno na všechno reaguje.

Pokud se však ptáte na obecný trend u nás, stále platí, že si lidé víc pojišťují auta a majetek, zatímco na zajištění svého života i zdraví a zabezpečení svých blízkých trochu zapomínají. K dalším rysům dneška bohužel patří, že i když už někdo pojištěný je, tak v nedostatečné míře: Částky krytí by jemu či blízkým nestačily na obnovu poničeného majetku, popřípadě na návrat k původnímu životnímu standardu. Finanční zabezpečení



– nejen pojištění, ale i penzijní spoření – tvoří častou součást benefitních programů zaměstnavatelů, kteří tak přispívají k finanční udržitelnosti života svých pracovníků.

Jak jsou na tom v oblasti pojištění české firmy? Vidíte někde rizika? Napadá mě třeba prostředí kybernetické bezpečnosti, obzvláště s dnešní pokročilou umělou inteligencí...

Říkáte to správně. Opět narážíme na to, jak se proměňují rizika spojená s podnikáním. Kybernetická rizika nebo umělá inteligence určitě skrývají oblasti, kde se

Situace s pojištěním firem u nás se zlepšuje, ale stále je tam velký potenciál – jak ve speciálních rizicích, tak v odpovědnostní rovině. Nicméně i nabídka se vyvíjí a podniky už mají velmi solidní výběr.

V byznysu se pohybujete téměř třicet let – ať už dřív jako auditorka v KPMG či Deloitte, nebo posledních sedmáct roků v UNIQA. V čem se za poslední tři dekády české firemní prostředí výrazně proměnilo?

Samozřejmě velmi záleží na typu provozu, na konkrétní firemní kultuře a také na technologickém vývoji. Ono ani tak nejde o tři dekády, jako spíš o posledních asi pět let, kdy nastala doslova revoluce, alespoň v našem odvětví. Před pandemií jsme měli k dispozici tři

sick days ročně, zatímco dnes máme až patnáct dnů home office a k tomu i sick days. Běžná je otcovská dovolená po porodu, rodiče se v péči o dítě střídají. Kancelářské budovy doznaly „humánních“ změn: Přibýly relax zóny, outdoor prostory pro práci i chvíle odpo-

Rozvoj naší země brzdí nepřehledné zákony, schvalovací procesy i přebujelá byrokracie

musí pojištění angažovat. Takových novějších nebezpečí samozřejmě existuje mnohem víc – například zvětšující se odpovědnost vedoucích pracovníků v čele firem nebo odpovědnost za produkt a jeho vady, dále případné škody na životním prostředí a podobně.



Dovolená pro dohodáře od 1. ledna: Komu vzniká nárok a jak ji správně spočítat?

Určitě i vy máte zaměstnance na DPP či DPČ. Víte, komu z nich vzniká od 1. ledna nárok na dovolenou? Kolik hodin musí váš zaměstnanec odpracovat, aby vám vznikla povinnost mu ji přiznat? A jakým způsobem se konkrétní dovolená podle nové úpravy vlastně počítá?

JUDr. Michal Faltus

Šetina, Komendová & Partners s. r. o., advokátní kancelář

Pro účely následujících řádků budeme za dohodáře souhrnně považovat zaměstnance pracující na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, tj. dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Současný legislativní stav týkající se dohodářů vychází z novely zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. V jeho ust. § 77 se přitom jasně podává, že institut dovolené nepředstavuje obligatorní nárok dohodáře, lze jej však sjednat v příslušné dohodě. Nicméně v praxi jsme se s tím dosud nesetkali a obecně se domníváme, že stejná situace panuje u naprosté většiny zaměstnavatelů.

Rozhodné argumenty pro upřednostnění dohodářů před zaměstnanci na hlavní pracovní poměr včetně zkráceného úvazku zahrnovaly do 30. 9. 2023, respektive do konce minulého roku v zásadě následující oblasti: absence potřeby plného pracovního úvazku; otázka daní a odvodů pojistného; jednoduchost ukončení pracovního vztahu založeného DPP



Již od loňského října platí povinnost rozvrhovat dohodářům pracovní dobu. Dále jim vznikají nároky vyplývající z překážek v práci či nároky na příplatky k odměně dle § 115-118 ZP a k 1. 1. 2024 jim vznikl i nárok na dovolenou.

nebo DPČ; absence dalších typických institutů povinných u hlavního pracovního poměru, mimo jiné rozvrhu pracovní doby, dovolené, překážek v práci či cestovních náhrad. U řady zmíněných argumentů přitom nastaly nemalé změny.

Dohodáři od 1. ledna

Z pohledu zákoníku práce došlo k 1. 1. 2024 k následujícím změnám: Bylo zakotveno nové ust. § 77 odst. 8 ZP, podle něž „u zaměstnance pracujícího na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti platí, že pro účely dovolené činí dél-

ka týdenní pracovní doby 20 hodin týdně“. A dále se úprava ust. § 211-223 ZP o dovolené, týkající se dosud zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, nově vztahuje i na dohodáře.

Aby dohodáři prakticky vznikl nárok na dovolenou, musí kumulativně naplnit následující podmínky: mít se zaměstnavatelem uzavřenou DPP nebo DPČ, s dobou trvání čtyř týdnů a více, a odpracovat alespoň 80 hodin, tj. čtyřnásobek „fiktivní“ týdenní pracovní doby stanovené v ust. § 77 odst. 8 ZP. Jakmile jedna z podmínek splněna není, nárok na dovolenou dohodáři nevzniká. Chce-li se zaměstnavatel vyhnout vzniku nároku dohodáře na dovolenou, měl by především zajistit – formou rozvrhu směn – aby dohodář neodpracoval stanovený limit 80 hodin v daném kalendářním roce. V praxi jsme se nejednou setkali s různými strategiemi zaměstnavatelů, jak daného stavu docílit, nepokládáme je však za důvodné.

Rozdíl u DPP a DPČ nastává v otázce, co vše se zahrnuje do



Můžete ve smlouvě **zakázat odstoupení od smlouvy?**

Máte při uzavírání smlouvy obavy, že od ní dodavatel odstoupí dřív, než splní svůj závazek? Právo na odstoupení od smlouvy můžete široce upravit, nebo dokonce úplně vyloučit. Jaké požadavky u toho však musíte dodržet? A jak danou úpravu či zákaz formulovat?

Mgr. Ing. Jaromír Škára

advokátní kancelář Škára & Partners, akskara.cz

Každý člověk – ať již podnikatel, nebo spotřebitel – právně jedná. Nemusíme si to představit nijak složitě: Právním jednáním je totiž každá interakce s druhým, pokud z ní plyne, že někdo má něco konat, případně se něčeho zdržet či něco strpět. Z pohledu právníka představuje běžný den každého z nás kaleidoskop drobných právních jednání, ze kterých často vznikají úsluhy nebo drobné smlouvy, o jejichž existenci navečer svědčí obvykle jen dobrá paměť zúčastněných či účtenka. Toto každodenní právní „hemžení“ má svoji zákonnou oporu. Zpovzdálí lze obvykle všechna každodenní jednání, nebo alespoň velkou většinu, podřadit pod jednání popsané občanským zákoníkem.

Ujednání, které neexistovalo

Začátek článku ve vás možná vyvolal pocit, že nepůjde o praktické čtení, nicméně opak je pravdou. Úvod zmínil každodenní život, v němž dochází k jednání, které jako právní nevnímáme, přestože jím je. V jeho průběhu můžeme vystupovat jako spotřebitelé i podni-

katelé – v prvním případě, pokud pro svoji potřebu zajišťujeme zboží či služby denní spotřeby, a ve druhém, vykonáváme-li podnikatelskou činnost a dané služby nebo zboží nabízíme zákazníkům. Ať tak či tak, vedle příslušných ustanovení občanského zákoníku se nás týká i ujednání zákona o ochraně spotřebitele.

Jako podnikatelé i spotřebitelé se můžeme setkat s tím, že právní jednání, jehož se účastníme, bude výslovné, a možná i písemné. V dalším textu budeme počítat s písemnou smlouvou, ačkoliv to není naprosto nutné. Vše, co zmíníme o možnosti smluvně zakázat odstoupení od smlouvy, se totiž týká rovněž smlouvy ústní – přestože si z praktických důvodů nedovedeme představit, že by tak podstatné ustanovení nebylo mezi smluvními stranami zaneseno písemně.

Otázka tedy zní: Lze smluvně zakázat odstoupení od smlouvy? Na prvním místě uveďme, že jde o možnost dvou smluvních stran si ujednat, že žádná z nich nemá na odstoupení od smlouvy právo. Jedná se přitom o zásadně jednostranné právní jednání, k jehož

uplatnění nepotřebujeme druhou stranu. Při splnění podmínek předvídaných občanským zákoníkem v ust. § 2002 nebo ujednaných smluvně dochází k zániku smlouvy, a to k jejímu počátku – což samozřejmě platí, jen pokud mezi stranami nebylo plněno, případně lze plnění vrátit (ust. § 2004 odst. 1 a násl. OZ). Tehdy se na smlouvu hledí jako na ujednání, které neexistovalo.

Specifický způsob ukončení smlouvy

Pokud plněno bylo a plnění nelze dobře vrátit (např. ujednání týkající se smluv o dílo; typicky se použije u výstavby a stavebních prací), platí odstoupení pouze do budoucna. Nemusí mít ovšem podle ust. § 2005 odst. 2 OZ vliv na některá ustanovení, jež mají dle své povahy zavazovat smluvní strany i po odstoupení od smlouvy – kupříkladu rozhodčí doložky, ujednání o příslušnosti soudů, o utajení a obchodním tajemství apod. Jestliže už vznikl nárok na smluvní pokutu či náhradu škody, případně na úrok z prodlení, nemá odstoupení od smlouvy na příslušná práva vliv.



Odstoupení má v podstatě sankční povahu: Smlouva je jím zrušena, ukončena a hledí se na ni jako na smlouvu, jež nevznikla.

možnostmi obou stran podstatný nesoulad) ve smyslu ust. § 1814 odst. 1 písm. d) OZ.

Spotřebitel versus podnikatel

Pokud smluvní stranou není spotřebitel, situace se mění. K otázce, zda lze právo na odstoupení modifikovat, se ve své praxi vyjádřil Nejvyšší soud. Aktuální rozhodnutí ve věci vynesl 29. 3. 2022 pod sp. zn. 23 Cdo 2637/2020. Konstatoval přitom, že „je namístě právní úpravu účinků odstoupení od smlouvy [...] považovat zásadně za *dispozitivní*“, lze ji tedy modifikovat smluvně; a dále že „smluvní strany si mohou (v mezích obecných korektivů) sjednat pro případ odstoupení od smlouvy jeho účinky a způsob vypořádání závazku odchylně od úpravy v občanském zákoníku“.

Dané rozhodnutí se sice věnovalo otázce úpravy podmínek pro odstoupení a případných

Odstoupení tedy představuje způsob ukončení smlouvy, jenž se obvykle aplikuje, když smlouva nemůže být naplněna – například proto, že ji jedna ze stran není schopna splnit. U stavebních prací může dojít k tomu, že jedna strana nedokáže pro výpadek financí a problémy s cash flow realizovat sjednaný rozsah díla, u kupní smlouvy na nemovitou věc není prodávající ochoten přistoupit k uzavření třeba pro své očekávání jiné, lepší nabídky apod.

Občanský zákoník a občanské právo obecně umožňují nastavit si smluvní ujednání téměř neomezeně. OZ danou volnost upravuje v ust. § 1 odst. 2: „Nezakazuje-li to zákon výslovně, mohou si osoby ujednat práva a po-

vinnosti odchylně od zákona; zakázána jsou ujednání porušující dobré mravy, veřejný pořádek nebo právo týkající se postavení osob, včetně práva na ochranu osobnosti.“ Odchylné ujednání od zákona přitom nelze sjednat v neprospěch spotřebitele. Jeho ochranu, vyjma již uvedeného zákona o ochraně spotřebitele, obsahuje zvláštní díl občanského zákoníku. Zápověď odchylného ujednání v neprospěch spotřebitele se uvádí v ust. § 1812 odst. 2 OZ. Obdobně nelze právo spotřebitele na odstoupení vázat na splnění podmínek, které činí jeho využití iluzorním; a taktéž není možné vázat splnění daného práva na podmínky, jež nedopadají i na podnikatele (panuje-li mezi

K cíli s chytrou strategií...

Rádi pomáháme podnikatelům dosáhnout jejich cílů pomocí promyšlených kroků. Stáváme se dlouhodobým partnerem společností, o které pečujeme stejně svědomitě jako rodinný lékař o svého pacienta.

Komu pomáháme:

- Podnikatelé
- Developeři
- Věřitelé
- Investoři
- Poradenské společnosti
- Finančníci a controlleři

e-mail: info@akskara.cz | tel.: 511 205 690 | www.akskara.cz

ŠKÁRA
PARTNERS



Kdy (ne)můžete **zkrátit** či **prodloužit** výpovědní dobu?

Výpovědní doba činí ze zákona dva měsíce. Existují ale případy, kdy je možné ji zkrátit, nebo naopak prodloužit. Jaké podmínky při tom musíte dodržet? Kdy už je na změnu výpovědní doby pozdě? A dochází někdy ke zkrácení či prodloužení lhůty automaticky, bez ohledu na vaše rozhodnutí?

JUDr. Martin Horvát, LL.M.

advokát

Výpovědní doba představuje časový úsek, jehož uplynutím končí pracovní poměr, byla-li kterýmkoliv z účastníků pracovního poměru podána výpověď. Z pohledu obou účastníků pracovního poměru délka výpovědní doby zásadně ovlivňuje proces a okamžik jeho skončení. Právní úpravu výpovědní doby nalezneme v § 51 ZP, přičemž jejím účelem je poskytnout ochranu účastníkovi pracovněprávního vztahu, vůči němuž výpověď směřuje, případně oběma jeho účastníkům:

TIP

Účelem výpovědní doby je poskytnout účastníkům pracovního poměru ochranu a možnost adaptace na období po jeho skončení: Zaměstnavatel získá prostor pro nalezení nového zaměstnance a zaměstnanec čas pro hledání nové výdělečné činnosti. Ze zákona činí výpovědní doba dva měsíce a musí být stejná pro oba účastníky pracovního poměru.

Zaměstnavatel má určitý čas na vyhledání nové pracovní síly pro výkon činností zaměstnance, je-li muž byla výpověď dána nebo který ji dal, a zaměstnanec má určitý čas na vyhledání jiného zaměstnání.

Ze zákona činí výpovědní doba dva měsíce a musí být stejná pro oba účastníky pracovního poměru, tedy pro zaměstnavatele i zaměstnance. Ačkoliv se účastníci pracovněprávních vztahů nemusejí zákonnou délkou výpovědní doby řídit a mohou si ujednat vlastní, stanoví jim zákoník práce v daném ohledu určité limity.

Zkrácení výpovědní doby

Podle § 51 odst. 1 OZ musí být výpovědní doba stejná pro zaměstnavatele i zaměstnance a musí činit nejméně dva měsíce. Není proto možné, aby zaměstnavatel uzavřel se zaměstnancem bytí písemnou dohodu, že výpovědní doba činí méně než dva měsíce. Strany pracovněprávních vztahů ovšem mohou k jejímu zkrácení dospět nepřímo, díky dohodě o rozvázání pracovního poměru. Zákoník práce navíc stanoví výjim-

ku, kdy ke zkrácení výpovědní doby skutečně dochází, a to bez ohledu na vůli účastníků pracovního poměru.

Dohoda o rozvázání pracovního poměru

První možnost faktického zkrácení výpovědní doby představuje dohoda o rozvázání pracovního poměru podle § 49 ZP. Přestože si zaměstnavatel a zaměstnanec nemohou ujednat kratší než zákonnou dvouměsíční výpovědní dobu, nic jim nebrání skončit pracovní poměr ke kterémukoliv dni, a to i předtím, než by zákonná či sjednaná (delší) výpovědní doba jinak uplynula. Den rozvázání pracovního poměru pouze nesmí předcházet dni uzavření takové dohody.

Přechod práv a povinností z pracovního poměru

Druhý případ tvoří přechod práv a povinností z pracovního poměru, jenž nastává, dochází-li k převodu činnosti zaměstnavatele nebo její části na jiného zaměstnavatele. V takovém případě přecházejí prá-



va a povinnosti z pracovněprávních vztahů v plném rozsahu na přejímajícího zaměstnavatele. V praxi se jedná například o situaci, kdy podnikatel prodává či propachtuje svůj obchodní závod neboli, zjednodušeně řečeno, kdy někdo prodává či pronajímá své podnikání.

Pokud dal zaměstnanec svému zaměstnavateli výpověď z pracovního poměru právě kvůli přechodu (výkonu) práv a povinností z pracovněprávních vztahů do 15 dnů ode dne, kdy byl o takovém přechodu informován zákonem předepsaným způsobem nejpozději 30 dnů přede dnem nabytí jeho účinnosti, pak pracovní poměr skončí dle § 51a odst. 1 ZP nejpozději dnem předcházejícím dni nabytí účinnosti daného přechodu.

Jestliže zaměstnanec o přechodu (výkonu) práv a povinností z pracovněprávních vztahů zákonem předepsaným způsobem nejpozději 30 dnů přede dnem nabytí jeho účinnosti informován nebyl, může dát z uvedeného důvodu výpověď z pracovního poměru s tím, že: byla-li dána přede dnem nabytí účinnosti přechodu, skončí pracovní poměr dnem

předcházejícím dni nabytí účinnosti přechodu; a byla-li dána do dvou měsíců ode dne nabytí účinnosti přechodu, skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby, která činí 15 dnů a začíná dnem, kdy byla výpověď doručena zaměstnavateli. Ve všech zmíněných případech může být výpovědní doba kratší než zákonná dvouměsíční.

Prodloužení výpovědní doby

Na rozdíl od možnosti zkrácení výpovědní doby nestanoví zákoník práce ohledně její maximální délky žádný limit. Vedle dohody účastníků pracovního poměru o prodloužení výpovědní doby pak v zákoníku práce nalezneme případy, kdy dochází k jejímu prodloužení přímo ze zákona, bez ujednání či vůle účastníků, a to zejména kvůli ochraně jednoho z nich.

Dohoda o prodloužení výpovědní doby

Výpovědní dobu lze podle § 51 odst. 1 ZP prodloužit písemnou smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jež musí splňovat

veškeré náležitosti klasické smlouvy – tedy zejména být opatřena řádnými podpisy obou smluvních stran. Zároveň je nutné pamatovat, že musí být uzavřena ještě před započatím běhu výpovědní doby, přičemž ujednaná výpovědní doba musí být vždy pro oba účastníky stejná.

Ochranná doba

Přímo ze zákona se výpovědní doba prodlužuje, dá-li zaměstnavatel zaměstnanci výpověď před začátkem ochranné doby tak, že by měla výpovědní doba uplynout v jejím průběhu. V takové situaci se ochranná doba do výpovědní doby nezapočítává a pracovní poměr skončí podle § 53 odst. 2 ZP teprve uplynutím zbývajících částí výpovědní doby po skončení doby ochranné. Jinými slovy se výpovědní doba, jež by jinak končila v ochranné době, prodlouží právě o tuto ochrannou dobu. Uvedené však neplatí, pokud zaměstnanec zaměstnavateli sdělí, že na prodloužení pracovního poměru netrvá.

Během ochranné doby nelze dát zaměstnanci dle § 53 odst. 1 ZP výpověď z pracovního poměru (zákoník práce zde stanoví další výjimky). Popsané pravidlo ovšem neplatí, pokud dal výpověď sám zaměstnanec, ale pouze



Zkrácení výpovědní doby na méně než dva měsíce dohodou obou účastníků pracovního poměru není možné. Strany se ovšem mohou dohodnout na dřívějším skončení pracovního poměru v dohodě o jeho rozvázání. Ze zákona se pak výpovědní doba zkracuje při tzv. přechodu práv a povinností z pracovního poměru.



10 tipů, jak eliminovat konflikty ve vašem pracovním týmu

Konflikt vyvolaný i jediným členem týmu podvědomě znervózňuje celý tým. Stres pak negativně působí na celý pracovní kolektiv. A kdo dokáže odvádět dobré výsledky tam, kde se necítí dobře? 10 tipů vám pomůže eliminovat konflikty, ale i podpořit vzájemné vztahy napříč celým týmem.

Bc. Kateřina Nechanická

www.emprego.cz

Konflikty z našich životů úplně vymazat nemůžeme: Tvoří jejich součást a učíme se s nimi žít. Všechny konfliktní situace však mají jedno společné – znamenají pro zúčastněné strany stres a mnohdy vytvářejí nepříjemné prostředí, ve kterém se nikomu nepracuje dobře. Proto se je nejen v pracovním prostředí snažíme eliminovat či řešit. Naštěstí existuje řada pravidel, která nám pomáhají konflikty omezit, a pokud už k nim dojde, pak je co nejlépe vyřešit.

1. Práce na vztazích a důvěře

První pravidlo je asi nejtěžší, ale také nejzásadnější. Vytvořit si s lidmi vztah a důvěru chvíli trvá, když se nám to však podaří, můžeme si vybudovat pevné základy pro těžší chvíle – pro situace, kdy se úplně neshodneme, přesto je ovšem potřeba táhnout za jeden provaz. Pokud nám lidé důvěřují a cítí, že nám na nich doopravdy záleží,



Je velmi důležité se o lidi ve svém týmu doopravdy zajímat, ptát se, jak se jim daří, a naslouchat jim. Slavný řečník a motivátor Simon Sinek řekl, že být leaderem je jako být rodičem. Chtěl tím zdůraznit, že správný manažer má lidi na prvním místě, skutečně se o ně zajímá, stará se o ně a snaží se jim být vzorem.

lépe snesou naši kritiku a nebudou se nám bát sdělit svůj názor či pocity. A pravděpodobně se budou stejně dobře chovat k ostatním. Díky této důvěře budou ochotni přijmout i méně vítanou roli v týmu a budou se lépe soustředit na dosažení výsledků.

2. Jít příkladem

Být svým lidem vzorem představuje další nástroj, který může elimi-

novat konflikty v týmu – a stejně jako v případě prvního pravidla to mnohdy není jednoduché. V první řadě musíme dobře ovládat své emoce a ukazovat lidem, jak vhodně komunikovat a chovat se ve vyjatých situacích. Stejně tak je třeba dodržovat morální zásady, být upřímný a umět se i omluvit. Lidi kolem sebe nemůžeme změnit, ale můžeme na ně mít velký vliv. A pokud se nám podaří být pozitivní, emočně stálí a zdvořilí, okolí se postupně přidá.

3. Radikální otevřenost

Otevřená komunikace hraje v omezení konfliktů zcela zásadní roli. Čím více budeme k zaměstnancům upřímní a budeme je o všem co nejdříve informovat, tím méně vznikne prostoru pro nejistotu, dohady a zbytečné drby. Důležité je, aby lidé vždy znali pravdu, i když nebude zrovna příjemná. Pokud se nám ji navíc podaří sdělit s osobním zájmem, tedy diskrétně a s úctou, máme téměř vyhráno.



4. Zpětná vazba

Pravidelná a častá zpětná vazba by měla být součástí vedení týmu u každého manažera. Jde o ideální prostor, kde se dá skutečně předcházet konfliktům nebo je podchytit včas. Přesto mnoho manažerů zpětnou vazbu dostatečně nevyužívá. Daný prostor slouží především podřízeným a měli by v něm mít svého šéfa pro sebe, moci s ním probrat vše potřebné a poradit se či svěřit s tím, co je trápí. Aby to však fungovalo, je nutné mít dobře nastavené vztahy a vybudovanou důvěru – viz bod číslo jedna.

5. Správně formulovaná kritika

Součástí zpětné vazby by měla tvořit také upřímná kritika. Není lehké lidem říkat, co dělají špatně, ale existuje pár zásad, které dokážou potenciálně negativní pocity zmírnit. Důležité je jednat s lidmi na rovinu a vysvětlit jim, proč o záporech mluvíme. Nemá cenu schovávat kritiku za umělé po-

chvaly – zaměstnanci to prokouknou a důvěra bude ta tam. Lepší je snažit se vysvětlit, že jim kritiku sdělujeme proto, že nám na nich záleží a věříme v jejich potenciál. Nikdy nekritizujeme jejich osobnost, ale zaměřujeme se na konkrétní chování a situace, jichž jsme

Zcela zásadní roli v omezení konfliktů hraje otevřená komunikace

byli svědky. Na závěr pomáhá zmírnit dopady uvedených činů a domluvit se na dalších krocích.

6. Umění naslouchat

K předpokladům úspěchu u většiny výše uvedených bodů patří i správné naslouchání. Umět dobře naslouchat potřebujeme jak při budování vztahů, tak při otevřené komunikaci či zpětné vazbě. Veskrze všichni toužíme být vyslyšeni, ale většina z nás naslouchat úplně neumí. Plně se soustředit na to, co nám druhý říká, aniž by-

chom v duchu přemýšleli nad něčím jiným, chce trénink. Hodně nám mohou pomoci doplňující otázky, například: „Co tím přesně myslíte, když říkáte... A co by vám tedy pomohlo?“

K udržení soustředěnosti a k přesvědčení druhého, že skutečně nasloucháme, pomáhá i parafrázování, aby bylo jasné, co zaznělo – tedy vysvětlit vlastními slovy, co druhý říká. Důležité je rovněž uznání jeho pocitů, což nutně neznamená, že s nimi musíme souhlasit. Když se lidé necítí vyslyšeni, začínají se opakovat, říkat stejnou věc jinak nebo křičet. Špatné naslouchání může vyústit i v konflikt, protože dává prostor domněnkám.

7. Pozor na rozhovory o tom, co se stalo

Mnohdy dochází ke konfliktům úplně zbytečně a jedním z důvodů bývá hledání viníka a utvrzení se v tom, kdo měl pravdu. Ve skutečnosti ovšem většinou nikdo nemá úplnou pravdu a nikdo se zcela nemýlí. Máme přístup k různým informacím, různě prožíváme svět, různě si ho vykládáme a vyvozujeme z něj závěry – tudíž zaujímáme na různé situace odlišné názory. Proto bychom nikdy neměli předpokládat, že víme vše, co potřebujeme vědět, abychom věci pochopili.

Dalším důvodem bývají již zmiňované domněnky. Když předpokládáme, že víme, proč lidé něco řekli či udělali, často se mýlíme. Většinou se držíme neúplných nebo nesprávných informací a věci nejsou tak jednoduché, jak se zdají. Lidé mohou mít smíšené úmysly, či dobré úmysly, které nám stejně ublíží. A místo abychom se ptali, se nezdíká hádáme a obviňujeme. Právě obviňování přitom často rozdmýchá neshody.



5 tipů, jak vést roční hodnoticí pohovory se zaměstnanci

Děláte se svými zaměstnanci pravidelné hodnoticí pohovory? Konstruktivní zpětnou vazbu a otevřenou komunikaci není radno v pracovním prostředí podceňovat. Jak správně postupovat, aby hodnocení přineslo své ovoce? Stačí se držet pěti jednoduchých principů.

V oblasti lidských zdrojů a personalistiky představuje roční hodnocení zaměstnanců klíčový nástroj pro měření výkonnosti, poskytování zpětné vazby a rozvoj pracovních sil. Hodnoticí pohovory však mohou být náročné nejen pro zaměstnance, ale i pro ty, kdo je vedou. Přinášíme vám proto pět tipů, jak zajistit, aby bylo roční hodnocení zaměstnanců plodné a konstruktivní pro obě strany.

1. Připravte si plán

Před samotným pohovorem si udělejte čas na důkladnou přípravu. Znáte-li zaměstnancův výkon a cíle během uplynulého období, můžete hodnocení strukturovat podle konkrétních ukazatelů. Zajímavé otázky o dosažených úspěších a případných překážkách mohou pomoci získat komplexní pohled na výkonnost zaměstnanců.

3. Komunikujte otevřeně

Během hodnoticího pohovoru buďte empatičtí a otevření. Zaměstnanci by měli mít možnost sdílet své pocity a obavy. Sledujte jejich neverbální signály a buďte připraveni reagovat na jejich potřeby. Otevřená komunikace vytváří důvěru a posiluje vztah mezi manažerem a zaměstnancem.

2. Proberte vyhlídky do budoucna

Nedávejte pouze jednostrannou zpětnou vazbu: Umožněte zaměstnancům sdílet jejich pohled na vlastní výkon a nastavené cíle. Společně identifikujte oblasti, kde mohou růst, a spolupracujte na vytvoření individuálních rozvojových plánů. Zaměstnance tím nejen motivujete, ale také ukážete, že vám skutečně záleží na jejich profesním rozvoji.

4. Buďte konkrétní a při zemi

Buďte realističtí ohledně očekávání a formulujte zpětnou vazbu co nejkonkrétněji. Namísto obecných tvrzení se zaměřte na konkrétní příklady chování a výkonu. Umožníte tak zaměstnancům lépe porozumět, co od nich očekáváte, a zjednodušíte jim nastavení priorit pro budoucnost.

5. Jedním rozhovorem to nekončí

Hodnoticí pohovor by neměl představovat jediný okamžik, kdy o výkonu zaměstnance diskutujete. Udržujte pravidelný dialog po celý rok, abyste mohli sledovat pokrok, poskytovat zpětnou vazbu a případně přizpůsobovat cíle. Zvýší se tím pravděpodobnost úspěchu ročního hodnocení a minimalizuje se překvapení pro obě strany.

Vše, co potřebujete vědět o ochraně proti praní špinavých peněz

Ochrana proti praní špinavých peněz by měla tvořit součást compliance programu i vaší firmy. Co přesně ale tato ochrana obnáší? Kromě pečlivého sledování finančních transakcí je klíčovou součástí například ověření totožnosti vašich zákazníků. S jakou intenzitou AML kontrolu provádět? A jak do ní v budoucnu zasáhne také vývoj umělé inteligence?

Ing. Jan Ségl

AML Compliance Officer

V dnešní době, kdy globalizace otevírá dveře pro mezinárodní obchod a finanční transakce jako nikdy dříve, se na boj proti legalizaci výnosů z trestné činnosti – neboli praní špinavých peněz – klade stále větší důraz na národní i mezinárodní úrovni. Kauzy jako Panama Papers či Pandora Papers nebo skandály ohledně Danske Bank a Deutsche Bank ukázaly, jak obrovské množství nelegálních finančních prostředků je v oběhu po celém světě. Podle nejnovějších dat se roční objem nelegálních finančních prostředků, které byly globálně zlegalizovány, pohybuje kolem 2-5 % světového HDP, tedy přibližně 25-100 bilionů korun. Jde však pouze o hrubý odhad a reálné množství bude ještě vyšší.

Zmíněné finanční prostředky pocházejí především z nelegálního prodeje drog, zbraní a výbušnin, korupce, podvodů v oblasti daní, obchodu s lidmi, kradeným zbožím či uměleckými díly, prostituce a mnoha dalších nelegálních

aktivit. V současné situaci válečného konfliktu na Ukrajině či v Izraeli se daná problematika často skloňuje, neboť k financování teroristických režimů – jako je ten v Rusku nebo palestinského hnutí Hamás – dochází skrze legálně i nelegálně získané finanční prostředky. U financování terorismu nerozlišujeme, zdali se jedná o "čisté nebo "špinavé" peníze. Proto je důležité se zabývat také otázkou vymáhání a případného zabavení majetku podporující terorismus. V uvedené souvislosti se lze setkat se zkratkou CFT, z anglického spojení „countering financing of terrorism“ neboli „boj proti financování terorismu“.

V samotné České republice se nachází velké množství nemovitostí v řádech stamiliard korun, které po sametové revoluci v roce 1989 a v dalších letech skupily společnosti, za něž jednali ruští a italští občané zastupující 'Ndranghetu, Comoru, Solomonskou či Solncevskou mafií a další. Dnes se za nejlepší místo pro vyprání špinavých

peněz považuje vedle daňových rájů také Londýn, kam se přesunul kapitál typicky ruských oligarchů, ale jde rovněž o oblíbený cíl jiných nepoctivých podnikatelů. Může tomu nahrávat i fakt, že Británie již nepatří do EU: Pro členské země totiž platí jednotné požadavky na AML legislativu a také výměna relevantních informací je mezi unijními státy rychlejší.

Pro větší atraktivitu článek doplňují některé zajímavosti z oblasti organizovaného zločinu. V kriminálním prostředí se pochopitelně historicky nachází a nacházelo i největší množství nelegálních finančních prostředků, které se za využití bankovního sektoru následně perou. Banky také představovaly primární subjekty, na něž požadavky zákona o legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu (AML zákon) mířily. Postupem času začaly povinnosti z něj vyplývající dopadat i na běžné realitní makléře, finanční poradce, prodejce automobilů, advokáty či statutární zá-



stupce společností, kteří musejí často splňovat požadavky původně zamýšlené pro velké instituce (banky). Velmi zjednodušeně by se dalo říci, že státy přenášejí povinnost kontroly a legálnosti finančních transakcí na tzv. povinné osoby.

Tento článek však nemá ambici poukázat na nepříliš dobře fungující státní aparát v České republice či jinde na světě, nýbrž poskytnout aktuální informace o problematice AML. Dále nabízí praktické tipy a odkazy, jak naplnit zdánlivě nadbytečné požadavky AML zákona a souvisejících právních předpisů. Hlavní důraz pak klade na interní směrnici AML neboli systém vnitřních zásad.

Pohled do historie

Historie boje proti praní špinavých peněz není příliš dlouhá. První snahy zlegalizovat takto neoprávněně získané finanční prostředky lze zaznamenat v USA ve 30. letech. Spojení „anti-money laundering“ údajně inspirovala síť prádel s mincovými automaty, kterou provozoval slavný chicagský mafián Al Capone a prý v ní legalizoval příjmy z protizákonného prodeje alkoholu, drog, prostituce a dalších svých aktivit. Podle jiných historiků vzniklo slovní spojení „praní špinavých peněz“ až v roce 1973, v souvislosti s nelegálním získáváním financí na kampaň pro opětovné zvolení amerického prezidenta Richarda Nixona. V USA se však objevily také první snahy o boj proti praní špinavých peněz.

Jelikož množství špinavých peněz v oběhu celosvětově narůstalo, musely vlády situaci řešit. Postupně tedy vznikaly organizace a zákony s cílem vyhledávat a odhalovat aktivity, které s možným praním špinavých peněz souvisejí.

Na základě různých mezinárodních smluv se rovněž odehrává snaha o sjednocování legislativy a přeshraniční spolupráci. Zůstává samozřejmě otázkou, jak moc jsou dané kroky účinné a myšlené vážně, neboť je veřejným tajemstvím, že politické strany a jejich představitelé mají pro své potřeby zřízeny „speciální účty“ například ve Švýcarsku či v některých daňových rájích. Současně již organizovaný zločin vzhledem ke značnému množství kapitálu disponuje schopnými ekonomy a advokáty, kteří dokážou „prolobbvat“ správné znění vznikajících právních

a jedná se spíše o teorii. Bylo by zajímavé vyhodnotit, do jaké míry je činnost zmíněných organizací efektivní a jak velký objem finančních prostředků určených k vyprání se díky nim podaří postihnout. Každopádně v Česku má agendu boje proti praní špinavých peněz na starosti Finanční analytický úřad (FAU), který i přes obtížnou personální situaci odvádí velmi dobrou práci a poskytuje povinným osobám kvalitní metodickou podporu (viz fau.gov.cz/metodicke-pokyny). V trestněprávní rovině se pak praním špinavých peněz zabývá Národní centrála proti organizovanému zločinu, spadající pod Policii ČR.

Jednoznačně nejdůležitější část procesu AML tvoří identifikace a ověření zákazníků

Tři fáze praní špinavých peněz

Proces legalizace výnosu z trestné činnosti má

předpisů nebo následně vytvořit pro vyprání špinavých peněz velice sofistikované řešení.

Nemá smysl zde detailně rozepisovat činnost a historii různých organizací, jako je FATF, Moneyval či Egmontská skupina, nebo popisovat dopad mezinárodních smluv a memorand – jsme totiž toho názoru, že stejně nemají v boji proti praní špinavých peněz valný smysl

za cíl zastřít nebo zamlžit původ nelegálně získaných finančních prostředků, aby se zdálo, že jde o peníze získané legální cestou. Praní špinavých peněz se týká především prostředí organizovaného zločinu, ale i právnických a fyzických osob, jež se vyhýbají placení daní či jiným povinnostem. Povinné osoby, které musejí v rámci AML odhalovat podezřelé

ČESKÁ LEGISLATIVA UPRAVUJÍCÍ AML

Nejdůležitější a základní právní předpis představuje zákon č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu, neboli AML zákon. K dalším důležitým předpisům patří vyhláška č. 281/2008 Sb., o některých požadavcích na systém vnitřních zásad, postupů a kontrolních opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu. Rovněž se jedná o zákon č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti, zákon č. 69/2006 Sb., o provádění mezinárodních sankcí, dále trestní zákoník či zákon č. 37/2021 Sb., o evidenci skutečných majitelů.



Reporting o udržitelnosti od roku 2024: Nové povinnosti i vaší firmy

Od 1. ledna 2024 mají firmy povinnost vést reporting ESG a uvádět jej ve svých výročních zprávách. Už teď proto musíte sbírat konkrétní data. Víte, jak emise spočítat? Jaký evropský orgán bude na správu a kontrolu ESG reportů dohlížet? Co vše musí tyto výkazy obsahovat? A jaké podklady vám musí poskytnout i obchodní partneři?

Ing. Petr Šulc

sfe consulting s.r.o.

Počínaje rokem 2024 jsou velké firmy a následně i kótované střední a malé společnosti povinny podle novely zákona o účetnictví zpracovávat zprávy o udržitelnosti, jako samostatnou část výroční zprávy. Do zmíněného zákona byla transponována evropská právní úprava problematiky ESG a dotkne se i společností, které sice nenaplní kritéria pro její povinné zpracování, ale patří mezi dodavatele povinných osob a budou poskytovat ESG data v rámci dodavatelského řetězce svým odběratelům. Stále více skloňovaná problematika udržitelnosti dostává v poslední době v podmínkách EU jasný obsah ve formě směrnic a nařízení. Zkratka „ESG“ odpovídá anglickým výrazům „environmental, social, governance“, přičemž ve smyslu ESG se jedná o „corporate governance“, tedy firemní řízení. Uvedená slova vystihují tři pilíře z oblasti založené na společenské odpovědnosti a environmentální udržitelnosti.

Již dříve si investoři uvědomili, že dlouhodobě úspěšná firma

není ta, která generuje zisk, ale taková, jež kromě hospodářských zájmů hledí i mimo úzká ekonomická kritéria. Minimalizuje tudíž své dopady na životní prostředí, současně vytváří příznivé podmínky pro své zaměstnance a je odpovědná i vůči okolí. Postupně si investoři všimli, že lze dané skutečnosti zařadit právě pod uvedená tři kritéria, jež charakterizuje ESG. Už v minulosti, při uvažování o svých investicích, začali společensky odpovědní investoři zohledňovat hodnoty i případná rizika související s životním prostředím, řízením a správou společnosti, ale také komunitní zájmy. ESG se začalo využívat jako byznysový nástroj, který udržitelným firmám přináší výhody před konkurencí, jež jeho principy nezavedla. Obecný problém tkví ovšem v tom, že trh s ESG ratingy trpí řadou nedostatků – zejména nedostatečnou transparentností, pokud jde o charakteristiky ESG ratingů, metodiky nebo zdroje údajů, a nejasností v tom, jak poskytovatelé ESG ratingů fungují.

Na druhou stranu si přístupu odpovědných investorů všímaly vlády, jejichž snahou bylo dané principy ukotvit v právním prostředí a regulovat zmíněnou oblast kvůli dosažení rychlejšího rozšíření a vyšší transparentnosti. Popsané snahy urychlila i klimatická krize, které musíme čelit. V rámci EU směřovala první regulace v oblasti nefinančního reportingu firem na největší společnosti veřejného zájmu (s více než 500 zaměstnanci), jejichž akcie se obchodovaly na burzách. Na uvedené podniky se vtažovala směrnice o nefinančním reportingu, tedy Non-Financial Reporting Directive, NFRD. V roce 2022 ji pak novelizovala směrnice o podávání zpráv podniků o udržitelnosti – Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD – jež stanovila více konkrétních požadavků na uveřejňování informací o udržitelnosti a odpovědnosti pro větší okruh společností.

CSRD staví na principu dvojí materiality. Podniky budou v rámci nefinančního reportingu vykazovat komplexní analýzu a zohledně-


Tabulka 1: Evropské standardy pro podávání zpráv o udržitelnosti

• ESRS 1 Obecné požadavky
• ESRS 2 Obecné informace
• ESRS E1 Změna klimatu
• ESRS E2 Znečištění
• ESRS E3 Vodní a mořské zdroje
• ESRS E4 Biologická rozmanitost a ekosystémy
• ESRS E5 Využívání zdrojů a oběhové hospodářství
• ESRS S1 Vlastní pracovní síla
• ESRS S2 Pracovníci v hodnotovém řetězci
• ESRS S3 Dotčené komunity
• ESRS S4 Spotřebitelé a koncoví uživatelé
• ESRS G1 Chování podniků

ní relevantních aspektů udržitelnosti, které mají vliv na podnikání společnosti. Zavedení principu dvojí materiality zamezí zveřejňování pouze příznivých, a často i přikrášlených informací, jak vidíme v rámci greenwashingu. Dvojí materialita umožňuje sledovat, jak mohou environmentální a sociální dopady podniku působit na jeho finanční výkonnost, ale také způsobovat širší dopady na systémy vně firmy v oblasti environmentální, sociální i ekonomické.

Evropské standardy pro podávání zpráv o udržitelnosti

Nefinanční výkaznictví je založené na požadavcích Evropských standardů pro podávání zpráv o udržitelnosti – European Sustainability Reporting Standards, ESRS. Jedná se o pravidla v rámci uplatňování směrnice CSRD, jimiž se velké a středně velké společnosti budou muset v budoucnu řídit. Pro firmy to bude znamenat reportování o jejich činnosti konkrétně z 12 oblastí týkajících se životního prostředí, sociálních otázek a řízení firmy (viz tab. 1). Evropské standardy pro podávání zpráv o udržitelnosti

v tomto prvním souboru jsou sektorově agnostické, takže se vztahují na všechny podniky spadající do oblasti působnosti směrnice CSRD bez ohledu na to, v jakém odvětví či odvětvích tyto působí. V nadcházejících letech se očekává, že Komise přijme další akty v přenesené pravomoci pro další soubory standardů. Směrnice o podávání zpráv podniků o udržitelnosti vyžaduje, aby Komise do června 2024 přijala odvětvové standardy, přiměřené standardy pro kótované malé a střední podniky a standardy pro podniky mimo EU.

Všechny shora uvedené nástroje tvoří v EU součást širšího balíčku udržitelnosti, k naplnění cíle dosažení klimatické neutrality do roku 2050 a současně závazku



V této době již banky zajímá, jak si firmy na poli udržitelnosti vedou. Podnik, který nebude problematiku ESG důsledně řešit, nezíská přístup k výhodným úvěrům a jeho konkurenceschopnost bude klesat.

snížení emisí skleníkových plynů do roku 2030 o 55 % ve vztahu k jejich hodnotám v roce 1990. Jsou rovněž v souladu s Agendou udržitelného financování OSN. Hlavním cílem aktivit EU je vést postupně společnosti podnikající na území Unie k větší zodpovědnosti ve vztahu k ochraně životního prostředí, ochraně lidských práv a udržitelnému rozvoji.

Regulace v oblasti nefinančního výkaznictví se týká i bank a pojišťoven, k čemuž slouží nařízení o zveřejňování informací souvisejících s udržitelností v odvětví finančních služeb – Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR. Zmíněné instituce budou nadále podporovat zejména investorské záměry, které jsou v souladu s taxonomií EU. Ta přináší jednotný rámec pro klasifikaci udržitelných ekonomických aktivit, a přispívá tak k mobilizaci soukromého kapitálu potřebného na transformaci k bezemisní ekonomice. Hlavní očekávaný přínos taxonomie spočívá v přesunu soukromého kapitálu od znečišťujících projektů k udržitelným. Podmínkou pro její naplnění je přispívat alespoň k jednomu z šesti stanovených cílů a zároveň významně nepoškodovat cíle ostatní – viz Šest hlavních cílů taxonomie EU. Investice by měla také splňovat minimální záruky neboli safeguards v ostatních oblastech podnikání: nepodléhat korupci, nevyužívat dětskou práci, nediskriminovat apod.

Jelikož zavádění ESG do praxe přináší zvýšené náklady, jsou firmy působící v EU znevýhodněny vůči těm, jež své produkty dovážejí do Unie z jiných zemí. Aby se daná zátěž vyrovnala, přijímá EU i taková opatření, která budou působit vůči zatím zvýhodněným dovozcům zboží. Od 1. 10. 2023 je účinné tzv. uhlíkové clo, zavedené nařízením EP a Rady (EU) 2023/1956, jímž se zavádí mechanismus



ŠEST HLAVNÍCH CÍLŮ TAXONOMIE EU

1. Zmírňování změny klimatu neboli mitigace: opatření zaměřená na zmírnění klimatické změny, tedy především na snižování emisí skleníkových plynů. Příkladem je uhlíková daň, využívání obnovitelných zdrojů energie, elektrifikace dopravy či zalesňování.
2. Přizpůsobování se změně klimatu alias adaptace: proces přizpůsobení se dopadům klimatické změny a snaha o snížení způsobených škod. Příkladem jsou protipovodňové zábrany, změny pěstovaných plodin či přesídlení do výše položených oblastí, které nepostihne nárůst hladiny oceánů. Některé očekávané dopady klimatické změny, jako silnější hurikány nebo rozšíření tropických nemocí, umožňují pouze minimální prevenci a zvládání jimi způsobených škod bude nákladné.
3. Ochrana i obnova biodiverzity a ekosystémů
4. Udržitelné využívání i ochrana vodních a mořských zdrojů
5. Prevence a omezování znečištění
6. Přechod na oběhové hospodářství

uhlíkového vyrovnání na hranicích – Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM. Pomocí zmíněného nástroje dojde k vyrovnání nákladů emisních povolenek EU ETS se zatížením dovozů regulovaného zboží uhlíkovým clem: Konkrétně jde o dovozy cementu, elektřiny, hnojiv, železa a oceli, vodíku a hliníku. V budoucnu pak bude na subjekty mimo Unii působit i směrnice o náležité péči v udržitelnosti podniků – Corporate Sustainability Due Diligence, CSDD – která je zatím v návrhu a bude požadovat plnění obdobných ESG standardů i mimo EU, v rámci dodavatelských řetězců.

Harmonogram povinností v rámci nefinančního reportingu

Poprvé se bude reportovat ve smyslu CSRD/ESRS za letošek v roce 2025, s postupným náběhem podle velikosti firem dle tabulky 2. Nekótované SME – malé a střední podniky – budou moci reportovat

dobrovolně. Povinnost reportovat v rámci nefinančního reportingu nebudou mít mikropodniky do 10 zaměstnanců, s obratem do 700 tis. eur a s rozvahou aktiv do

350 tis. eur. Přesné vymezení velikosti podniků a skupin stanoví NFRD v čl. 3, pro základní orientaci slouží tabulka 3. Do českého právního řádu se nefinanční reporting dostane transpozicí CSRD s novelou zákona o účetnictví, která tvoří součást konsolidačního balíčku. Zčásti transponuje CSRD do českého právního řádu také novela zákona o podnikání na kapitálovém trhu, tvořící rovněž součást uvedeného balíčku.

Zpráva o udržitelnosti

Zákon o účetnictví bude danou problematiku řešit ve své osmé části v ust. § 32f-I, kde nahradí stávající úpravu nefinančních informací. Zpráva o udržitelnosti bude tvořit samostatný oddíl zprávy výroční a jejím účelem bude poskytnout informace potřebné k pochopení dopadů činnosti účetní jednotky na udržitelnost a k pochopení vlivu udržitelnosti na vývoj, výkonnost a postavení účetní jednotky. Udržitelností se pro úče-



Jsme v tom s vámi již 20 let!



*Naše znalosti
pro Váš úspěch*



13 let

časopisu Statutární
zástupce firmy
na českém trhu

20 let

Nakladatelství
FORUM
v České republice

36 let

mediálního domu
FORUM MEDIA GROUP
po celém světě

www.forum-media.cz