

# [ AD REM - K věci ]

Personální a mzdový čtvrtletník

číslo 1/2019, vyšlo dne 3. 3. 2019, ročník V.

**ZDARMA**

**Mgr. Klára Gottwaldová, MBA**

K některým aspektům výkonu práce z domova

**Ing. Alena Chládková**

Velikonoce ve mzdové účtárně

**Mgr. Pavel Gottwald, MBA**

Zásadní změny v oddlužení od června 2019

**JUDr. Irena Valíčková, MBA**

**Mgr. Jakub Chvátal**

Výpověď z pracovního poměru  
pro neuspokojivé pracovní výsledky  
před uplynutím přiměřené lhůty k odstranění

**JUDr. Adam Valíček, MBA**

**Mgr. Radim Dočkal**

„Prázdné“ výhrušky zaměstnance  
a okamžité zrušení pracovního poměru

**JUDr. Marie Salačová**

Cestovní náhrady u společníků a jednatelů  
společností s ručením omezeným a členů  
kolektivních statutárních orgánů  
a dalších orgánů právnických osob

**Ing. Olga Krchová**

Příplatky za práci přesčas, ve svátek  
a o víkendu, čerpání náhradního volna

**Mgr. Klára Gottwaldová, MBA**

K některým otázkám spojeným  
s čerpáním dovolené

**doc. PhDr. František Vízdal, CSc.**

O roli emoční inteligence  
v mezilidských vztazích

**PhDr. Jiřina Salaquardová**

Jak správně oslovit?

Vyšlo ve Sbírce zákonů ČR

Vzdělávejte se s námi



**Patron tohoto čísla:  
Bc. Jitka Dvořáková**

**tsum**<sup>®</sup>  
VZDĚLÁVACÍ AGENTURA

# [editorial]



Vážení a milí čtenáři,  
jsem velmi ráda, že se  
opět setkáváme nad stránkami  
našeho čtvrtletníku  
i v roce 2019.

Členové redakční  
rady pro Vás opět připravili  
celou řadu zajímavých  
článků a praktických pří-

kladů z personální a mzdové praxe v dobré víře, že náš časopis  
Vám bude opět dobrým společníkem a obohatí Vaše odborné  
znalosti.

V letošním roce jsme s napětím očekávali avizovanou  
velkou novelu zákoníku práce, avšak s ohledem na stav legis-  
lativního procesu prozatím nejsme schopni určit, kdy (a zda  
vůbec) vstoupí v účinnost. Každopádně s novým rokem vždy  
přichází legislativní novinky, ať už je to zvýšení minimální  
a zaručené mzdy, změna sazeb stravného (včetně zahraničního)  
a náhrad apod., a nejinak tomu bylo i letos. Věřím však, že společně  
s námi jste na tyto změny byli připraveni (a doufám, že Vám v tom  
Ad rem bude nápomocen).

A co jsme pro Vás připravili pro rok 2019 pro oblast vzdělá-  
vání? Naši nabídku jsme obohatili o celou řadu velmi zajímavých  
seminářů ať už se stávajícími či novými lektory, vždy se však  
jedná o odborníky z praxe. Nově se tak v letošním roce můžete  
na našich seminářích potkat s paní Ing. Olgou Krchovou  
či s panem Zdeňkem Křížkem – specialisty na mzdovou a perso-  
nální problematiku, s paní Mgr. Radkou Lankašovou – specialist-  
kou na LinkedIn se zaměřením na práci personalistů, a rovněž  
tak s Mgr. Vladimírem Černým – specialistou na problematiku  
kolektivního vyjednávání.

Se stávajícími lektory se budeme na našich přednáškách  
setkávat i nadále a tímto všem našim přednášejícím a rovněž  
tak Vám, našim klientům, děkuji za přízeň.

Co je bohužel méně pozitivní, je to, že naše lektorka paní  
Jiřina Fráňová, specialista na nemocenské pojištění z MSSZ  
v Brně, je dlouhodobě nemocná a dle jejího vyjádření již předná-  
šet nebude moci. Z uvedeného důvodu naše řady lektorů obohatí  
pan Bc. Vítězslav Čech.

A co je velmi smutné - nedá mi nevěnovat tichou vzpo-  
mínku Prof. JUDr. Zdeňce Gregorové, CSc., působící na Práv-  
nické fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Paní profesorka  
nás opustila v závěru loňského roku. Patřila mezi první lektory  
pracovního práva v naší agentuře, přednášela pro naše klienty  
již od roku 1991.

Závěrem mi dovoluji vyjádřit přání, aby se Vám letošní první  
a současně jarní číslo líbilo, aby Vám opět pomohlo ve Vaší práci  
a bylo pro Vás přínosem. Věřím, že se s řadou z Vás potkáme  
na našich seminářích, které se snažíme připravovat tak, aby co  
nejlépe vyhovovaly Vaším potřebám.

Děkujeme za Vaši přízeň.

Přeji pohodové jarní dny

Irena Spirová

# [obsah]

Úvodní slovo patrona.....	str. 3
Rozhovor s patronem.....	str. 3
<b>K některým aspektům výkonu práce z domova</b> Mgr. Klára Gottwaldová, MBA.....	str. 4-5
<b>Velikonoce ve mzdové účtárně</b> Ing. Alena Chládková.....	str. 6-7
<b>Zásadní změny v oddlužení od června 2019</b> Mgr. Pavel Gottwald, MBA.....	str. 8-9
<b>Vyšlo ve Sbírce zákonů České republiky</b> Mgr. Klára Gottwaldová, MBA.....	str. 9
<b>Výpověď z pracovního poměru pro neuspokojivé pracovní výsledky před uplynutím přiměřené lhůty k odstranění</b> JUDr. Irena Valíčková, MBA., Mgr. Jakub Chvátal.....	str. 10-11
<b>„Prázdné“ výhrušky zaměstnance a okamžité zrušení pracovního poměru</b> JUDr. Adam Valíček, MBA, Mgr. Radim Dočkal.....	str. 11-12
<b>Cestovní náhrady u společníků a jednatelů společností s ručením omezeným a členů kolektivních statutárních orgánů a dalších orgánů právnických osob</b> JUDr. Marie Salačová.....	str. 13-14
<b>Příplatky za práci přesčas, ve svátek a o víkendu, čerpání náhradního volna</b> Ing. Olga Krchová.....	str. 15 - 16
<b>K některým otázkám spojeným s čerpáním dovolené</b> Mgr. Klára Gottwaldová, MBA.....	str. 17-18
<b>O roli emoční inteligence v mezilidských vztazích</b> doc. PhDr. František Vízdal, CSc.....	str. 19-23
<b>Vážný pane Pumplme aneb Jak jen toho chlapíka správně oslovit?</b> PhDr. Jiřina Salaquardová.....	str. 23

## NABÍDKA SEMINÁŘŮ

Aktuální nabídka seminářů.....str. 24-27

## ODDECHOVÁ RUBRIKA

Najdi 5 rozdílů.....str. 28

Představujeme lektora.....str. 28



AD REM – Vychází 4x ročně | Vydavatel: TSM, spol. s r. o., IČ: 00208914,  
DIČ: CZ00208914, Dukelská 117/12, 682 01 Vyškov | Číslo: 1 | Vyšlo: 3. 3. 2019  
Ev. číslo MK: E 21745 | ISSN: 2336-5099 | Šéfredaktor: Ing. Irena Spirová, LL.M  
Redakční rada: Mgr. Klára Gottwaldová, MBA, Mgr. Pavel Gottwald, MBA,  
Hana Skřivánková, JUDr. Irena Valíčková, MBA, JUDr. Adam Valíček, MBA  
e-mail redakce: adrem@tsmvyskov.cz  
Vydavatel neodpovídá za správnost a odbornost uveřejněných příspěvků  
a článků.

# [úvodní slovo patrona]

Vážení a milí čtenáři časopisu *Ad rem*,

ani jsme se nenadáli a už máme za sebou první dva měsíce letošního roku. Také jste do nového roku vstupovali s nějakým předsevzetím, které určitě dodržíte? Já už jsem, co se týká předsevzetí, opatrnější a stanovuji si raději menší a splnitelnější cíle. Ale jeden veliký cíl mám a to už několik let. Vidět na každém člověku, se kterým se setkám, jeho lepší stránku. Tak jako v životě není nic černé nebo bílé, tak také žádný člověk není jen zlý nebo jen hodný. Není to jednoduché, na tom se asi shodneme. Představme si, že každé miminko, které se narodí, je jako nepopsaný list papíru. A pak na ten list začneme psát. Autorsky se nejprve projeví rodiče, sourozenci, vlastně celá rodina.

Později jsou to kamarádi a ostatní dospěláci, na které v životě človíček narazí. Pokud tedy ve svém životě potkáme nevlídného člověka, zkusme si představit, že na začátku své existence byl stejný jako my všichni a není to jen jeho vina, že je dnes nepříjemný, negativistický. A vlastně je to tak trochu i v duchu starého známého rčení: „Jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá“.

Přeji nám všem, abychom ve svém životě potkávali hlavně pozitivně naladěné lidičky, a když už potkáme nějakého toho bručouna, abychom ze setkání s ním odcházeli bohatší o pocit vděčnosti za to, že dokážeme svůj život žít tak, abychom nikomu neublížili a rozdávali kolem sebe radost.



**Bc. Jitka Dvořáková**  
ředitelka odboru  
důchodového pojištění,  
MSSZ Brno

# [rozhovor s patronem]

**Co Vás vedlo k tomu, věnovat se ve své profesní dráze právě problematice důchodového pojištění?**

Po mateřské dovolené jsem uvažovala jak dál ve svém pracovním životě. Ekonomická sféra, ve které jsem do té doby pracovala, mě příliš neuspokojovala. Osud mi do cesty přivedl paní JUDr. Maršálkovou, která mě k „důchodům“ přivedla a jsem jí za to nesmírně vděčná. Jako každá práce s lidmi ani tato nebyla úplně jednoduchá. Ale ten pocit, když se něco povede a klient, který svoji situaci považoval za neřešitelnou, odchází spokojený, ten nedokáže nic nahradit. Na oddělení důchodového pojištění jsem začínala jako řadový referent. To, že jsem práci znala od základu, jsem ocenila hlavně později při jmenování do funkce vedoucí oddělení důchodového pojištění.

**Jak jste se dostala k lektorské činnosti?**

To je opět zásluha JUDr. Maršálkové, která se lektorské činnosti věnovala dlouhá léta. Bylo to asi logické završení naší dlouholeté spolupráce, kdy jsem ji v lektorské činnosti vystřídala. Po studiu střední školy jsem toužila studovat pedagogickou fakultu, ale ne-

byla jsem pro tehdejší režim ze spolehlivé rodiny, tak jsem pro profesi učitelky dostala stopku. Lektorská činnost je té pedagogické dost podobná.

**Jak relaxujete, jak trávíte volný čas?**

Pro relaxaci těla ráda využívám saunu, plavu, jezdím na kole, v zimě na běžkách, cvičím jógu. Pro relaxaci duše skvěle funguje moje rodina. Mám čtyři vnoučata, která jsou nejlepším prostředkem pro to, abych měla „dušičku v peříčku“. Ráda si přečtu pěknou knížku, ráda trávím čas v přírodě.

**Otázky pokládala:**

**Hana Skřivánková**

členka redakční rady *Ad rem*



**Nejbližší semináře s lektorkou:**

**Nemocenské a důchodové  
pojištění v roce 2019**

26. 3. 2019 Brno

23. 5. 2019 Brno

# K některým aspektům výkonu práce z domova

Mgr. Klára Gottwaldová, MBA

Práce z domova (často též nazývána anglickým názvem „home office“ či „home working“) bývá mnohdy vítanou alternativou ke klasickému pracovnímu poměru. Jde o flexibilní formu výkonu práce zaměstnance pro zaměstnavatele. V praxi v souvislosti s výkonem práce z domova vyvstává řada otázek a praktických problémů, na které se nyní pokusím krátce odpovědět.



## Kde vlastně „home office“ hledat v zákoníku práce

Standardní právní rámec pro základní náležitosti pracovní smlouvy domáckého zaměstnance najdeme klasicky v úvodní části zákoníku práce, tedy v tomto případě v ust. § 34, které stanoví, že pracovní smlouva musí obsahovat:

- a) **druh práce**, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- b) **místo nebo místa výkonu práce**, ve kterých má být práce podle sjednaného druhu práce vykonávána,
- c) **den nástupu do práce**.

Jako každá jiná pracovní smlouva, tak i pracovní smlouva uzavřená s domáckým zaměstnancem musí být uzavřena **písemně**. Každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení pracovní smlouvy. Samozřejmě, že pracovní smlouva uzavřená s domáckým zaměstnancem má pak jistá specifika, která reflektují právě tu skutečnost, že k výkonu práce dochází z domova. Odlišnosti v právní úpravě domáckých zaměstnanců jsou pak **upraveny ve zcela jiné části zákoníku práce, a to konkrétně v jeho ust. § 317**. Z tohoto vyplývá, že na pracovněprávní vztahy zaměstnance, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek pro něj vykonává sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje (= **domácký zaměstnanec**), se vztahuje zákoník práce s tím, že

- a) se na něj nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, prostojů ani přerušení práce

způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy,

b) při jiných důležitých osobních překážkách v práci mu nepřísluší náhrada mzdy nebo platu, nestanoví-li prováděcí právní předpis jinak (ust. § 199 odst. 2) nebo jde-li o náhradu mzdy nebo platu podle ust. § 192; pro účely poskytování náhrady mzdy nebo platu podle ust. § 192 platí pro tohoto zaměstnance stanovené rozvržení pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit,

c) mu nepřísluší mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek.

Domácký zaměstnanec je definován dvěma základními znaky:

**- nepracuje na pracovišti zaměstnavatele**

**- sám si rozvrhuje pracovní dobu**

## Specifika domáckých zaměstnanců

Jak zákoník práce stanoví, v zásadě se na výkon práce z domu vztahují příslušná ustanovení zákoníku práce, až na následující „výjimky“:

**Pracovní doba, prostoje a přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy**

Zaměstnanci, který nepracuje z domu, má zaměstnavatel povinnost pracovní dobu rozvrhnout. U domáckého zaměstnance je tomu ale jinak. Zaměstnavatel zaměst-

nanci pracovní dobu nerozvrhuje, tudíž nestanoví začátek ani konec směn. Z praktického hlediska však lze zaměstnavateli doporučit, aby dbal na sjednání podmínek výkonu práce ve vztahu kupříkladu k noční práci či přestávce v práci. Prostoje a přerušení práce způsobné nepříznivými povětrnostními vlivy či živelní událostí se na domáckého zaměstnance nevztahuje z logiky věci, neboť se jedná o překážku v práci na straně zaměstnavatele v souladu s ust. § 207 zákoníku práce. S tím souvisí i to, že zaměstnanci v daném případě nebude náležet náhrada mzdy ani platu.

## Některé případy náhrady mzdy a platu

Jak již bylo uvedeno výše, náhrada mzdy nebo platu domáckému zaměstnanci nenáleží v případě **prostojů a přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy či živelní událostí** (jedná se o překážku v práci na straně zaměstnavatele).

Další specifika se týkají některých překážek v práci na straně zaměstnance:

## Jiné důležité překážky v práci

V tomto případě si musíme vzít na pomoc ještě nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci. U některých překážek v práci zde uvedených pak nařízení vlády výslovně stanoví, kdy mají nárok na náhradu mzdy nebo platu i domáctí zaměstnanci. Vezmeme-li si jednotlivé překážky v práci v tomto nařízení uvedené, zjistíme, že náhrada mzdy nebo platu přísluší domáckým zaměstnancům pouze ve třech případech.

**NÁHRADA MZDY/PLATU PŘÍSLUŠÍ:**

**svatba** (rozsah: 1 den), **úmrtí rodinných příslušníků** (bližší viz. příslušné nařízení; rozsah: až 2 dny – závisí na tom, o jak blízkého rodinného příslušníka se jedná), **přestěhování v zájmu zaměstnavatele** (rozsah: až 2 dny).

**NÁHRADA MZDY/PLATU NEPŘÍSLUŠÍ:**

vyšetření nebo ošetření ve zdravotnickém zařízení, pracovnělékařská prohlídka, vyšetření nebo očkování související s výkonem práce, přerušení dopravního provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků, znemožnění cesty do zaměstnání, narození dítěte, doprovod rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení, pohřeb spoluzaměstnance, vyhledání nového zaměstnání.

Pro účely náhrady mzdy nebo platu, která je spojena s výše uvedenými překážkami v práci nebo jde-li o náhradu mzdy nebo platu podle ust. § 192 zákoníku práce (dočasná pracovní neschopnost (karanténa)) je nutné, aby zaměstnavatel domáckému zaměstnanci provedl fiktivní rozvržení pracovní doby. Proč je fiktivní rozvržení pracovní doby v těchto případech nutné? Aby bylo možné odlišit, kdy daná

překážka v práci zasahuje zaměstnanci do fiktivně rozvržené pracovní doby, a tudíž mu za ni náleží náhrada mzdy nebo platu.

**Jak je u domáckých zaměstnanců upraveno BOZP?**

Na domácké zaměstnance se samozřejmě vztahuje právní úprava BOZP zakotvená v části páté zákoníku práce. Lze však zcela určitě doporučit konkrétní BOZP školení vždy přizpůsobit podmínkám, v nichž domácký zaměstnanec vykonává práci.

**Má domácký zaměstnanec právo „čerpat OČR“?**

V tomto případě se bavíme o ošetrovném upraveném v zákoně č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění. Tento zákon v ust. § 39 odst. 5, písm. c) výslovně stanoví, že na ošetrovné nemají nárok domácí zaměstnanci. Tedy – při práci z domu nárok na ošetrovné nevzniká.

**Mgr. Klára Gottwaldová, MBA**

právníčka a lektorka se specializací na zákoník práce, členka Asociace pro rozvoj kolektivního vyjednávání a pracovních vztahů (AKV), členka redakční rady časopisu pro personalisty a mzdové účetní Ad rem, členka Rady expertů Unie personalistů a Sdružení personalistů při OHK; spolupracovnice Wolters Kluwer a. s. v on-line poradně Otázky & odpovědi

**Nejbližší semináře s lektorkou:****Zákoník práce v otázkách, odpovědích a praktických příkladech**

16. 4. 2019 Brno

24. 4. 2019 Olomouc

18. 6. 2019 Brno

**Vybrané problémy zákoníku práce (včetně novely zákoníku práce 2019) aneb praktické právní minimum nejen pro personalisty**

14. 3. 2019 Vyškov

20. 3. 2019 Brno

22. 3. 2019 Olomouc

26. 3. 2019 Ostrava

29. 3. 2019 Zlín

16. 5. 2019 Brno

25. 5. 2019 Brno

28. 5. 2019 Ostrava

**PŘIPRAVUJEME****Konference - profesní setkání mzdových účetních****Brno, Hotel Continental, 24. 10. 2019****Konference - profesní setkání personalistů****Brno, Hotel Continental, 27. 11. 2019****Konference - profesní setkání asistentek - sekretářek****Brno, Hotel Grand, 6. 11. 2019****Aktuální informace a možnost přihlášení naleznete na [www.tsmvyskov.cz](http://www.tsmvyskov.cz)**

# Velikonoce ve mzdové účtárně

Ing. Alena Chládková

Tak nevím, jestli jsem Vás nadpisem svého článku nezmátla. Vy přece nebudete trávit Velikonoce v kanceláři, ale předpokládám, že se svou rodinou či přáteli doma, na výletě a možná i na bohoslužbách. Ne všichni naši zaměstnanci však mají takové štěstí – někteří musí do práce. A na Vás pak bude, abyste jim správně započítali odpracované hodiny a zadali výpočet příplatků či si poradili s náhradním volnem. Každým rokem kolem Velikonoc dostávám řadu dotazů na toto téma. O některé otázky a odpovědi se s Vámi podělím.



## PRÁVNÍ ÚPRAVA SVÁTKŮ

- § 91, § 115, § 135, § 219 odst. 2 a § 348 odst. 1 písm. d) zákona č. 262/2006 Sb., **zákoník práce**, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 245/2000 Sb., **o státních svátcích, o ostatních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu**, ve znění pozdějších předpisů

Výčet svátků obsahuje zákon o státních svátcích. Tento zákon rozlišuje mezi státními svátky a svátky ostatními. **Z pracovního hlediska ale mezi nimi není žádný rozdíl.**

**Státními svátky** jsou následující dny:

- 1. leden – Den obnovy samostatného českého státu
- 8. květen – Den vítězství
- 5. červenec – Den slovanských věrozvěstů Cyrila a Metoděje
- 6. červenec – Den upálení mistra Jana Husa
- 28. září – Den české státnosti
- 28. říjen – Den vzniku samostatného československého státu a
- 17. listopad – Den boje za svobodu a demokracii

Za **ostatní svátky** označuje zákon dny:

- 1. leden – Nový rok (1. leden je tak státním i ostatním svátkem)
- **Velký pátek**
- **Velikonoční pondělí**
- 1. květen – Svátek práce
- 24. prosinec – Štědrý den
- 25. prosinec – 1. svátek vánoční
- 26. prosinec – 2. svátek vánoční

## OTÁZKY A ODPOVĚDI

### Zaměstnanci případně svátek na den, kdy má podle rozvrhu pracovat

#### Otázka 1:

*Pracujeme jako údržbáři v jednosměnném provozu pondělí až pátek 8 hodin v četě, kde je nás 12. Zaměstnavatel nám dvěma nařídil na **Velký pátek** mimořádně nastoupit na směnu a **provést naléhavé opravné práce**, které není možné provést za provozu. Ostatní údržbáři byli doma a hodiny se jim započítaly také do odpracované doby. Máme měsíční mzdu, která se nám za svátky nekrátí. Dostali jsme za sváteční směnu ke mzdě jenom příplatek ve výši průměru a ne přesčasy. Mzdová účetní tvrdí, že je to správně, i když jsme odpracovali o 8 hodin víc než ostatní. Má pravdu?*

#### Odpověď:

Vaše mzdová účetní má pravdu. Vaším kolegům odpadla v pátek z důvodu svátku směna, kterou by nebýt svátku museli odpracovat. Tato se tedy započítává do odpracované doby a mzda se nekrátí. Vám směna neodpadla, museli jste ji odpracovat bez ohledu na svátek, **nešlo tedy o práci přesčas**. Tou by byla až případná odpracovaná doba nad délku stanovené směny, u Vás tedy nad 8 hodin.

Kompenzace za to, že jste pracovali ve svátek, Vám přísluší formou náhradního volna, případně po dohodě zaměstnavatele s Vámi formou příplatku ve výši nejméně 100 % průměrného výdělku.

### Pracovní doba ve vztahu ke svátku v jednosměnném a nepřetržitém provozu

#### Otázka 2:

*Na jednom pracovišti máme zaměstnance jak v **nepřetržitém**, tak v jednosměnném provozu. Stanovená pracovní doba je 37,5 hodin týdně. **Rozpisy směn děláme bez ohledu na svátky na plnou pracovní dobu**. V jednosměnném provozu se ve svátky nepracuje, v nepřetržitém ano. A v tom je ten problém. Zaměstnanci z nepřetržitého provozu, kteří ve svátek nepracují, protože na něj nemají rozepsanou směnu, tvrdí, že musí svátky nahrazovat a odpracovat tak například letos o 10 směn víc, než zaměstnanci v jednosměnném provozu, což je v letošním roce 75 hodin, aniž za to dostanou nějakou náhradu. Zdá se jim to nespravedlivé a nám také. Víme, že je to tak správně podle zákoníku práce, ale jak to máme zaměstnancům vysvětlit?*

#### Odpověď:

Děláte to **správně**, takto to opravdu je. Ze strany zaměstnanců nejde o napravení svátků, ale o **odpracování stanovené pracovní doby, z důvodu svátku jim žádná práce neodpadne**. Pokud byste měli v jednosměnném provozu stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin týdně, rozdíl v neprospěch nepřetržitých provozů by tam nebyl. Jestliže jste stanovili i u jednosměnného provozu 37,5 hodin, což samozřejmě můžete, vysvětluje se to těžko. Mohu jen doporučit zvýhodnit práci ve směnném provozu příplatkem, který Vám zákon neukládá (v platové sféře je stanoven zákoníkem práce), ale můžete ho sjednat v kolektivní smlouvě či stanovit vnitřním předpisem.

### Příplatek nebo náhradní volno?

#### Otázka 3:

*Jak je to správně s příplatkem za práci ve svátek a s náhradním volnem? Určuje si to zaměstnanec sám nebo to nařizuje vedoucí? Vedoucí mi nařídil náhradní volno za odpracovanou dobu ve svátek jiný den a já jsem chtěla radši proplatit příplatek ve výši průměru.*

#### Odpověď:

Odpověď je jednoduchá a najdete ji přesně v § 115, odst. 1 a 2 **zákoníku práce**. Zaměstnanec **přísluší** vedle mzdy (platu) **náhradní volno** v rozsahu práce konané ve svátek. Toto náhradní volno Vám může vedoucí nařídit nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Na poskytnutí příplatku místo náhradního volna se s Vámi může zaměstnavatel dohodnout. Záleží tedy na Vašem vedoucím, zda Vám vyhoví nebo ne.

### Svátek u zaměstnanců v nočních směnách

#### Otázka 4:

*Máme nepřetržitý provoz, zaměstnanci pracují i v nočních směnách. Týden nám začíná ranní směnou v pondělí v šest hodin. V pondělí 22. dubna je svátek. Do tohoto dne zasáhne noční směna jak zaměstnanců pracujících od 22,00 hod v neděli 21. 4. do 6,00 hod. pondělí 22. 4., tak zaměstnanců vykonávajících práci od 22,00 hod v pondělí 22. 4. do 6,00 hod. úterý 23. 4. Za sváteční směnu považujeme tu ranní, odpolední a noční v pondělí, ale příplatek poskytujeme za hodiny, které kalendářně spadají do svátku – tedy část noční z neděle na pondělí, celou denní a odpolední v pondělí a část noční do půlnoci pondělní.*

*Je to tak správně? Slyšeli jsme, že by se měl příplatek platit za sváteční směnu a ne za hodiny svátku.*

#### Odpověď:

U zaměstnavatele, u kterého zaměstnanec koná práci v nočních směnách, **začíná dle ustanovení § 91 odst. 6 zákoníku práce den pracovního klidu (a tedy i svátek) hodinou odpovídající nástupu směny, která v týdnu nastupuje podle rozvrhu směn jako první**. K tomu zákoník práce dodává, že zmíněné pravidlo je možné použít též pro účely práva na mzdu nebo plat, odměnu z dohod a pro zjišťování průměrného výdělku.

Z výše uvedeného vyplývá, že **je třeba rozlišovat mezi začátkem svátku pro účely nařízení práce a jeho uplatněním pro účely odměňování**. V prvním případě je to předepsané pravidlo a zaměstnavatel je musí dodržet při nařizování práce na tento den. Ve druhém případě **je na rozhodnutí zaměstnavatele**, jestli ho bude aplikovat i pro účel odměňování. Je tedy na Vás, jak se rozhodnete – zda budete příplatek poskytovat za hodiny připadající na kalendářní den svátku nebo za hodiny sváteční směny. Obojí je správně. Pokud je u Vás zažitý Vámi uvedený postup, není třeba ho měnit.

### Souběh příplatků

#### Otázka 5:

*Zaměstnankyně, která měla stanovenou noční směnu „dvanáctku“ z neděle 21. 4. od 18.00 hodin do pondělí 22. 4. 6.00 hodin nám ráno zavolala, že je nemocná. Povolali jsme její kolegyni, která ten den neměla v rozpisu směn naplánovanou směnu, na přesčas.*

*Jaké příplatky k měsíční mzdě jí budou náležet? Náhradní volno jí dát nemůžeme,*

*ostatně ona chce vše proplatit. Příplatek za práci ve svátek platíme od půlnoci do půlnoci dne svátku.*

#### Odpověď:

Zaměstnankyni zaplatíte vedle její mzdy **příplatek za práci v sobotu a neděli** za 6 hodin, příplatek za práci **v noci** za 8 hodin, příplatek za práci **ve svátek** 6 hodin a mzdu včetně příplatku za práci **přesčas** za 12 hodin.

### Velikonoční neděle

#### Otázka 5:

*Loni jsem měla službu na Velikonoční pondělí a dostala jsem za celou denní směnu příplatek za práci ve svátek ve výši 100%. Letos mám v rozpisu směn denní službu o Velikonoční neděli a mzdová účetní mi tvrdí, že to není svátek a dostanu jen příplatek za neděli a nikoliv za práci ve svátek. Jako křesťanka vím, že Boží hod velikonoční je největší svátek v roce, takže si myslím, že to není pravda.*

#### Odpověď:

Vaše mzdová účetní má pravdu. Když se podíváte do výčtu svátků dle platného zákona, velikonoční neděle (Boží hod velikonoční) tam opravdu nenajdete.

*Přeji Vám příjemné veselé či klidné prožití všech velikonočních svátků!*

#### **Ing. Alena Chládková**

odborná poradkyně pro personalistiku a odměňování, členka Kolegia expertů AKV Praha, zkušená lektorka s dlouholetou praxí

## ZAMĚSTNAVATEL A ODBORY – JAK NA TO Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE

NOVINKA

BRNO, 20. 5. 2019

lektor: Mgr. Vladimír ČERNÝ

Bližší informace a možnost přihlášení naleznete na [www.tsmvyskov.cz](http://www.tsmvyskov.cz)

# Zásadní změny v oddlužení od června 2019

Mgr. Pavel Gottwald, MBA

Ve Sbírce zákonů byl dne 7. února vyhlášen zákon č. 31/2019 Sb., který novelizuje zákon č. 182/2006 Sb., insolvenční zákon a to s účinností od 1. června 2019. Tato novela sice nepřináší tolik v loňském roce diskutovanou až sedmiletou variantu oddlužení, ale i tak oddlužení poměrně významně mění.



Ještě před popisem změn týkajících se přímo provádění oddlužení je nutné zmínit zásadní změnu týkající se příslušenství (zejm. úrok z prodlení, poplatky z prodlení či smluvní pokuta) pohledávky věřitele, kdy toto příslušenství bude v části přesahující výši přihlášené jistiny pohledávky považováno za pohledávku podřízenou, jak vyplývá z novelizovaného ustanovení § 172 odst. 2:

*Je-li způsobem řešení úpadku oddlužení, za podřízené pohledávky se s výjimkou pohledávek uvedených v § 170 považují také úroky, úroky z prodlení a poplatky z prodlení z pohledávek přihlášených věřitelů a smluvní pokuta sjednaná pro případ prodlení s plněním přihlášené pohledávky, není-li taková smluvní pokuta dluhem z podnikání, ve výši, ve které v souhrnu převyšují výši jistiny přihlášené pohledávky k okamžiku jejího vzniku.*

Podřízené pohledávky pak lze v insolvenčním řízení uhradit až po úplném uhrazení všech pohledávek, kterých se týká insolvenční řízení, s výjimkou pohledávek uvedených v ust. § 170. Dlužníci tak budou chráněni před někdy neúměrnými úroky z prodlení, které jim v minulosti mnohdy neumožňovaly dosáhnout povolení oddlužení, na druhou stranu v některých případech budou věřitelé připraveni o část svých legitimních pohledávek, za jejichž výši byl odpovědný primárně dlužník sám.

V rámci samotného provádění je pak první zásadní změnou, že při plnění oddlužení splátkovým kalendářem bude současně docházet i ke zpeněžení majetku dlužníka (pokud bude nějaký mít). Tomuto zpeněžení však nebude podléhat obydlí dlužníka, pokud jeho hodnota nebude přesahovat

hodnotu stanovenou speciálním právním předpisem. Dlužník tak za situace, kdy hodnota jeho bytu či domu bude hodnotou obvyklou, nebude muset mít obavy, že by o toto obydlí v rámci insolvenčního řízení přišel.

V samotném návrhu na povolení oddlužení pak dlužník již nebude muset dokládat své příjmy za poslední 3 roky, ale pouze za 12 měsíců, stejně tak nebude muset predikovat své příjmy na následujících 5 let, ale opět pouze na 12 měsíců. Vstupní podmínkou pro povolení oddlužení pak nebude jako doposud předpokládaná míra uspokojení nezajištěných věřitelů co do 30 % jejich pohledávek, ale podmínka, že věřitelům bude každý měsíc schopen splácet minimálně takovou částku, kterou bude povinen hradit insolvenčnímu správci na jeho odměnu a náklady (tedy aktuálně 1 089 Kč). Dlužníkovi pak nebude oddlužení soudem povoleno mj. v případě, že v posledních 10 letech již oddlužení úspěšně absolvoval.

Oddlužení plněním splátkového kalendáře se zpeněžením majetkové podstaty pak nově dlužník splní, pokud:

- a) splatil nezajištěným věřitelům jejich pohledávky v plné výši,
- b) v době 3 let od schválení oddlužení splatil nezajištěným věřitelům alespoň 60 % jejich pohledávek,

c) mu po dobu 5 let od schválení oddlužení nebylo oddlužení zrušeno a neporušil svou povinnost vynaložit veškeré úsilí, které po něm bylo možno spravedlivě požadovat, k plnému uspokojení pohledávek svých věřitelů; má se za to, že tuto

povinnost neporušil, jestliže v této době splatil nezajištěným věřitelům alespoň 30 % jejich pohledávek.

Vedle logické situace pro splnění oddlužení, kdy dlužník uhradí veškeré své dluhy, tak bude existovat možnost dlužníka splnit oddlužení již za dobu 3 let, pokud uhradí nezajištěným věřitelům alespoň 60 % jejich pohledávek. Původní návrh počítal s mírou uspokojení 50 %, čili v rámci legislativního procesu došlo ke zpřísnění „tříleté varianty“ oddlužení. U „pětileté varianty“ oddlužení pak již nebude stanovena minimální míra uspokojení nezajištěných věřitelů jako nyní (30 %), ale pro splnění oddlužení bude postačovat, že dlužníkovi nebude oddlužení soudem po dobu 5 let zrušeno a současně dlužník bude vynakládat veškeré úsilí k plnému uspokojení svých věřitelů. Bude tedy záležet na posouzení soudu, zda se dlužník „snažil“ a míru uspokojení nezajištěných věřitelů tak nebude možné na počátku oddlužení predikovat. Lze tedy očekávat, že míra uspokojení bude velmi rozmanitá. Na druhou stranu se tak oddlužení stane přístupnější pro řadu dlužníků, kteří by za současných podmínek povolení oddlužení nedosáhli. Současně je zde však legitimní obava insolvenčních soudů, že budou zahlceny návrhy na povolení oddlužení, pokud alespoň část dlužníků v exekuci, kteří dnes na oddlužení nemají dostatečné příjmy, bude chtít svou situaci řešit v rámci oddlužení.

Původně navrhovaná třetí, „sedmiletá“, varianta oddlužení byla v legislativním procesu z návrhu vypuštěna, nicméně i výše popsaná „pětiletá“ varianta umožní dlužníkům zbavit se závazků mnohdy za zlomek skutečné výše jejich dluhů.



Výše popsané jsou zřejmě nejviditelnější změny, o kterých bude nejvíce diskutováno. Přerušení oddlužení, mírnější podmínky pro oddlužení starobních nebo invalidních důchodců atd. si ponecháme na příště.

**Mgr. Pavel Gottwald, MBA**

právník v praxi se zaměřující  
na pojistné a insolvenční právo

**Nejbližší kurzy s lektorem:**

**Insolvenční řízení - základní otázky úpadkového práva - novely 2017 a 2019, zkušenosti a očekávání**

26. 3. 2019 Ostrava

3. 4. 2019 Praha

16. 4. 2019 Brno

24. 4. 2019 Olomouc

25. 5. 2019 Brno

28. 5. 2019 Ostrava

18. 6. 2019 Brno

# Vyšlo ve Sbírce zákonů České republiky...

## Mgr. Klára Gottwaldová, MBA

Které pro personalisty/mzdové účetní nejvíce relevantní právní předpisy byly zveřejněny ve Sbírce zákonů České republiky za období ode dne vydání prosincového čísla Ad rem (12. 12. 2018) do data redakční uzávěrky březnového čísla (10. 2. 2019)? Stručný přehled pro Vás připravila Klára Gottwaldová.



### Zákon č. 282/2018

Zákon, kterým se mění zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (účinnost od 1. ledna 2019, s výjimkou čl. I bodů 3 a 6, které nabývají účinnosti dnem 1. ledna 2020)

### Nařízení vlády č. 291/2018

Nařízení vlády o úpravě náhrady za ztrátu na služebním příjmu po skončení neschopnosti ke službě vzniklé služebním úrazem nebo nemocí z povolání a o úpravě náhrady nákladů na výživu pozůstalých (účinnost od 13. prosince 2018)

### Nařízení vlády č. 303/2018

Nařízení vlády o úpravě náhrady za ztrátu na výdělků po skončení pracovní neschopnosti nebo při invaliditě vzniklé služebním úrazem nebo nemocí z povolání vojáků při výkonu vojenské základní nebo ná-

hradní služby a výkonu vojenských cvičení, o úpravě náhrady za ztrátu na platu po skončení neschopnosti výkonu služby nebo při invaliditě vzniklé služebním úrazem nebo nemocí z povolání vojáků z povolání a o úpravě náhrady nákladů na výživu pozůstalých (nařízení o úpravě náhrady poskytované vojákům a pozůstalým) (účinnost od 1. ledna 2019)

### Předpis č. 311/2018

Sdělení Ministerstva práce a sociálních věcí o vyhlášení průměrné mzdy v národním hospodářství za 1. až 3. čtvrtletí 2018 pro účely zákona o zaměstnanosti

### Nařízení vlády č. 321/2018

Nařízení vlády o úpravě náhrady za ztrátu na výdělků po skončení pracovní neschopnosti vzniklé pracovním úrazem nebo nemocí z povolání a o úpravě náhrady nákladů na výživu pozůstalých podle pracovníprávních předpisů (nařízení o úpravě náhrady) (účinnost od 1. ledna 2019)

### Nařízení vlády č. 332/2018

Nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění nařízení vlády č. 263/2018 Sb. (účinnost od 1. ledna 2019)

### Nařízení vlády č. 333/2018

Nařízení vlády, kterým se mění některá nařízení vlády v oblasti odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě a státních zaměstnanců (účinnost od 1. ledna 2019)

### Zákon č. 32/2019

Zákon, kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony (účinnost od 1. července 2019)

# Výpověď z pracovního poměru pro neuspokojivé pracovní výsledky před uplynutím přiměřené lhůty k odstranění

JUDr. Irena Valíčková, MBA  
Mgr. Jakub Chvátal

Při sjednávání pracovního poměru jsou pracovní výsledky budoucího zaměstnance velmi důležité kritérium. Toto kritérium je hodnoceno již ve fázi před uzavřením pracovního poměru, typicky hodnocení životopisu, úvodní pohovor apod. Z hlediska zaměstnance očekávané pracovní výsledky pak představují očekávatelné nároky, které bude muset v pracovním poměru splňovat.

Je zřejmé, že zaměstnavatel ani zaměstnanec nemohou s jistotou předvídat, jak zdárně si nový zaměstnanec na dané pracovní pozici povede. Mimo jiné za účelem zjištění schopnosti zaměstnance plnit úkoly mu zadané zaměstnavatelem slouží zejména zkušební doba, která může podle zákona činit až tři měsíce. Je však naprosto běžné, že během zkušební doby vše nasvědčuje tomu, že zaměstnanec bude schopen plnit podmínky vyplývající mu z pracovního vztahu, avšak tato situace se změní v budoucnu po uplynutí zkušební doby a jeho výsledky se po uplynutí zkušební doby změní, a to i v průběhu několika let.

Situaci, kdy zaměstnanec dosahuje neuspokojivé pracovní výsledky, upravuje ustanovení § 52 písm. f) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále také jako „zákoník práce“). Podle tohoto ustanovení platí, že zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď, nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce; spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil.

Pro možnost výpovědi ze strany zaměstnavatele pro neuspokojivé výsledky zaměstnance jsou tedy dány tři podmínky, a to (i) dosahování neuspokojivých výsledků bez zavinění zaměstnavatele; (ii) řádné doručení písemné výzvy k odstra-

nění neuspokojivých výsledků zaměstnanci v posledních dvanácti měsících, přičemž v této výzvě musí být stanovena přiměřená lhůta k jejich odstranění; a (iii) neodstranění neuspokojivých výsledků zaměstnance v poskytnuté přiměřené lhůtě.

Výzva zaměstnavatele k odstranění neuspokojivých výsledků zaměstnance musí obsahovat dostatečné vymezení nedostatků v práci zaměstnance, které má zaměstnanec odstranit a vymezení lhůty k odstranění těchto nedostatků. Na základě hodnocení těchto dvou podmínek pak následně lze hodnotit, zda zaměstnanec uspokojivě odstranil dané nedostatky či nikoliv. Platným právním jednáním následně může být pouze takový projev vůle zaměstnavatele směřující k rozvázání pracovního poměru výpovědí, v němž je zaměstnanci vytýkáno, že ve stanovené (přiměřené) lhůtě neodstranil právě ty nedostatky v práci, o nichž se zmiňuje předchozí písemná výzva. Podle rozsudku Nejvyššího soudu ze dne 19. 9. 2018, sp. zn. 21 Cdo 3795/2017, platí, že délka této lhůty musí být přiměřená vytýkaným nedostatkům v práci zaměstnance; je-li lhůta pro odstranění vytýkaných nedostatků nepřiměřená, nebo není-li stanovena vůbec, je výpověď z pracovního poměru již z tohoto důvodu neplatná. Z praktického důvodu lze doporučit, aby v případě pochybností zaměstnavatel poskytl raději delší lhůtu, než aby riskoval soudní spor a neplatnost výpovědi.

K naplnění důvodu výpovědi z pracovního poměru podle ustanovení § 52 písm. f) zákoníku práce dochází v okamžiku, kdy je zřejmé, že zaměstnanec přes písemnou výzvu zaměstnavatele ne-

uspokojivé pracovní výsledky v přiměřené době neodstranil. Tento okamžik zpravidla nastává po uplynutí přiměřené lhůty, kterou zaměstnavatel v písemné výzvě zaměstnanci k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků stanovil, kdy zaměstnavatel v návaznosti na vytčené nedostatky v práci provedl vyhodnocení pracovních výsledků zaměstnance. Nelze však vyloučit situace, ve kterých s ohledem na povahu a množství nesplněných pracovních úkolů zaměstnance a stav jejich rozpracovanosti, způsob hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců u zaměstnavatele, popřípadě též s přihlédnutím k dosavadnímu přístupu zaměstnance k plnění pracovních povinností bude ještě před uplynutím zaměstnavatelem stanovené lhůty nepochybné, že v době, která zbývá do jejího uplynutí, k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků zaměstnance nedojde (resp. nemůže dojít). V těchto případech je ještě před uplynutím uvedené lhůty zřejmé, že zaměstnanec přes písemnou výzvu zaměstnavatele neuspokojivé pracovní výsledky neodstranil, a že tedy došlo k naplnění důvodu výpovědi z pracovního poměru podle výše uvedeného ustanovení. Nezbytnou podmínkou naplnění výpovědního důvodu ve smyslu uvedeného ustanovení zde tedy není, aby zaměstnavatelem stanovená, přiměřená, lhůta k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků také uplynula.

Nejvyšší soud tak uzavírá, že k platnému rozvázání pracovního poměru výpovědí z důvodu uvedeného v ustanovení § 52 písm. f) části věty za středníkem zákoníku práce může zaměstnavatel přistoupit i před uplynutím přiměřené lhůty, kterou zaměstnanci stanovil k odstranění neuspokojivých

pracovních výsledků v písemné výzvě učiněné v době posledních 12 měsíců, je-li s ohledem na povahu a množství nesplněných pracovních úkolů zaměstnanec a stav jejich rozpracovanosti, způsob hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců u zaměstnavatele, popřípadě též s přihlédnutím k dosavadnímu přístupu zaměstnanec k plnění pracovních povinností nepochybně (zjevně), že v době, která zbývá do jejího uplynutí, k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků zaměstnanec nedojde, resp. nemůže dojít.

Je tedy zřejmé, že pokud zaměstnavatel v posledních dvanácti měsících řádně doručí zaměstnanci výzvu k odstranění neuspokojivých výsledků, která obsahuje dostatečné vymezení, v čem spatřuje neuspokojivé výsledky, přičemž poskytne při-

měřenou lhůtu k jejich odstranění, není podmínkou uplynutí této lhůty, jestliže je nepochybné, že k odstranění neuspokojivých výsledků nemůže dojít. Aby nebylo možno aplikovat výše uvedené, je nutné, aby zaměstnanec již v průběhu této lhůty svým jednáním směřoval k nápravě svých neuspokojivých výsledků.

Závěrem autoři doporučují, aby při sepsu výzvy k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků zaměstnavatel pečlivě specifikoval, které výsledky považuje za neuspokojivé (například neplnění termínů, nedosahování určité výkonnosti apod.), kde byla kritéria stanovena, případně kdo zaměstnanec seznámil s postupy práce apod. (odkaz na pracovní náplň, pracovní řád apod.), a u jednotlivých pracovních lhůt pro splnění.



**Valíček & Valíčková**  
advokátní kancelář, s.r.o.



**JUDr. Irena Valíčková, MBA**

advokátka, členka redakční rady časopisu Ad rem, členka Kolegia expertů AKV Praha, spoluautorka publikace Vyznejte se v pracovním právu, členka Rady expertů Unie personalistů, externí vyučující na VUT Brno, spoluautorka pracovních vzorů pro Wolters Kluwer, a. s.



**Mgr. Jakub Chvátal**

advokátní koncipient  
Advokátní kanceláře Valíček & Valíčková

## „Prázdné“ výhružky zaměstnanec a okamžité zrušení pracovního poměru

**JUDr. Adam Valíček, MBA**  
**Mgr. Radim Dočkal**

V praxi se setkáváme často s nátlakovým jednáním zaměstnavatele vůči jeho zaměstnancům. Důvody mohou být rozličné, nezřídka kdy je toto jednání motivované finanční úsporou pro zaměstnavatele například při vyhýbání se povinnosti hradit odstupné pro zrušení pracovního místa. Nicméně existují ale i situace zcela opačné, kdy naopak zaměstnanec vyvíjí nepřiměřený nátlak na zaměstnavatele.

Nejvyšší soud v Brně nedávno řešil jeden zajímavý pracovní právní spor mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem<sup>1</sup>. První stranou sporu zde byla nezisková organizace, komunitní středisko, jako zaměstna-

vatel, který zajišťuje a provozuje klubovou činnost určenou seniorům a zdravotně znevýhodněným občanům, a informační a vzdělávací činnost v rámci předcházení sociálního vyloučení. Svoji činnost pak fi-

nancuje převážně z dotací Ministerstva vnitra, úřadu práce a příspěvků třetích osob. Na straně druhé pak stanul zaměstnanec, který nesouhlasil s okamžitým zrušením pracovního poměru ze strany zaměstnavatele.

<sup>1</sup> Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 14. 8. 2018, č. j. 21 Cdo 1267/2018-113

Zaměstnavatel měl pro toto okamžité zrušení vážné subjektivní důvody. Chtivý zaměstnanec totiž pomýšlel na povýšení, a to na pozici ředitele komunitního střediska, přičemž zaměstnavatele začal vydírat a dal mu na výběr dvě možnosti. První možnost byla taková, že jej jmenuje ředitelem komunitního střediska a chod organizace bude dál v pořádku pokračovat. V případě, že by však zaměstnavatel tento požadavek odmítl, hodlal zaměstnanec za pomoci svého okolí znemožnit financování střediska všemi prostředky tak, aby přišlo o dotace. Pro komunitní středisko by absence této dotace však znamenala fakticky ukončení činnosti. Po uvážení situace pak zaměstnavatel dospěl k názoru, že toto chování zaměstnance je hrubým porušením pracovní kázně (povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem) a se zaměstnancem okamžitě zrušil pracovní poměr.

Podle ustanovení § 55 odst. 1 písm. b) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, může zaměstnavatel „výjimečně pracovní poměr okamžitě zrušit jen tehdy, b) porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem.“ Okamžité zrušení pracovního poměru je zcela výjimečný institut skončení pracovního poměru, který dopadá skutečně na ta nejzávažnější porušení pracovní kázně, a takto by k němu mělo být i přistupováno.

Úloha Nejvyššího soudu pak byla rozhodnout o ne/platnosti tohoto okamžitého zrušení, které zaměstnanec napadl, neboť namítal, že vydíráním nemohla být způsobena škoda, neboť byl pouze řadovým zaměstnancem a tyto výhrůžky,

včetně výhrůžky vedením soudního sporu se zaměstnavatelem, který by jej stál mnoho finančních prostředků, nejsou hrubým porušením pracovní kázně. Prvoinstanční i odvolací soud této argumentaci vyhovely a rozhodly ve prospěch zaměstnance.

Nejvyšší soud se s těmito rozhodnutími však neztotožnil a rozhodnutí odvolacího krajského soudu změnil tak, že žalobu zaměstnance zamítl. Tento krok zdůvodnil tak, že: „Okolnost, že žalobce použil pro pokus o získání neoprávněné výhody hrozbu směřující ve svých důsledcích proti majetku svého zaměstnavatele (majetku, jenž měl žalovaný na svou činnost získat dotací od Ministerstva vnitra, kterou žalobce hodlal znemožnit), že chtěl ve svůj prospěch využít existenční závislosti žalovaného na dotacích a že byl srozuměn s tím, že bez poskytnutí dotace nebude žalovaný moci pokračovat ve své činnosti a „zkrachuje“, zvyšuje intenzitu porušení uvedené základní povinnosti žalobce natolik, že je namístě závěr o porušení povinnosti žalobce vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem ve smyslu ustanovení § 55 odst. 1 písm. b) zák. práce.“

Jako podstatnou viděl též Nejvyšší soud naprostou neloajalitu a ztrátu důvěry v zaměstnance, jež je nezbytná v pracovněprávním vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, čímž podpořil svoji argumentaci pro „správnost“ okamžitého zrušení pracovního poměru zaměstnanci v tomto případě. Výše uvedené rozhodnutí nám může poskytovat vodítko při posuzování míry intenzity porušování pracovní kázně ve vztahu k vzniklé škodě, neboť není tedy nezbytně nutné, aby jednání zaměstnance muselo mít za následek vznik škody nebo reálnou možnost vzniku této škody.



#### JUDr. Adam Valíček, MBA

advokát, člen redakční rady časopisu Ad rem, člen Kolegia expertů AKV Praha, člen Rady expertů Unie personalistů, autor odborných článků, spoluautor pracovněprávních vzorů pro Wolters Kluwer, a. s.



#### Mgr. Radim Dočkal

advokátní koncipient  
Advokátní kanceláře Valíček & Valíčková

#### Nejbližší kurzy s lektory:

**Zákoník práce - komplexní průvodce zákoníkem práce - celodenní školení**  
9. 4. 2019 Ostrava  
15. 5. 2019 Brno  
23. 5. 2019 Praha

**Kontrola ze strany inspektorátu práce - buďte připraveni!**  
12. 6. 2019 Brno  
14. 6. 2019 Praha

**Novela zákoníku práce 2019**  
25. 4. 2019 Praha  
29. 4. 2019 Brno  
22. 5. 2019 České Budějovice

**Vnitřní předpisy zaměstnavatele (pracovní řád a vnitropodnikové směrnice)**  
22. 3. 2019 Praha  
27. 3. 2019 Brno

**Letní škola zákoníku práce - 3denní**  
23. - 25. 7. 2019 Brno  
27. - 29. 8. 2019 Praha

**GDPR rok poté - praktické zkušenosti a nový zákon o zpracování osobních údajů**  
24. 5. 2019 Praha  
29. 5. 2019 Brno

# Cestovní náhrady u společníků a jednatelů společností s ručením omezeným a členů kolektivních statutárních orgánů a dalších orgánů právnických osob

JUDr. Marie Salačová



Platná právní úprava poskytování náhrad cestovních výdajů obsažená od 1. 1. 2007 v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, jako jediná v platném právním řádu České republiky – se právě vzhledem k této okolnosti může automaticky aplikovat pouze na pracovněprávní vztahy, tj. ve skutečnosti pouze na zaměstnance (fakticky na osoby, které pracují nebo jsou zaměstnány na základě uzavřeného pracovního poměru nebo na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr).

Přímo tato skutečnost vyplývá z ustanovení § 3 věty druhé citovaného zákoníku práce, kde je přesně stanoveno, že základními pracovněprávními vztahy podle tohoto zákona jsou pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Kdyby však byl obecně akceptován pouze tento personální rozsah, nebyla by pokryta celá reálná situace, která se po roce 1989 v důsledku změn politických a následně ekonomických v České republice vyvinula. Přesněji řečeno, vytvořily se v České republice a nutno podotknout, že se zřejmě stále průběžně tvoří, další skupiny osob, které fungují v ekonomickém procesu, ale nikoliv v pracovněprávních vztazích. V této stati je zaměřena pozornost na společníky a jednatele společností s ručením omezeným a členy statutárních (tedy kolektivních) orgánů a dalších orgánů právnických osob.

Rozhodování o poskytování náhrad cestovních výdajů těmto osobám vychází vždy, vzhledem k platné právní úpravě, z jejich právního a daňového postavení.

Platná právní úprava poskytování náhrad cestovních výdajů obsažená ve shora citovaném zákoníku práce se uplatňuje vůči předmětným osobám prostřednictvím zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, a to konkrétně prostřednictvím jeho ustanovení § 6 odst. 1 a odst. 2 nebo od 1. 1. 2012 v pracovněprávním vztahu.

Podstata spočívá v tom, že předmětné osoby se dostávají do postavení zaměstnanců na základě právě ustanovení § 6 odst. 1 a odst. 2 shora citovaného daňového zákona. Ve zmíněném § 6 odst. 1 jsou v podstatě taxativně stanoveny příjmy ze závislé činnosti a mezi nimi, mimo jiných, jsou pod písmenem b) uvedeny také příjmy za práci společníků a jednatelů společností s ručením omezeným, a to i když nejsou povinni při výkonu práce pro společnost dbát příkazů plátce a pod písmenem c) odměny členů statutárních (tedy kolektivních) orgánů a dalších orgánů právnických osob. Na toto ustanovení hned navazuje odstavec 2, který v první větě jasně stanoví, že poplatník s příjmy ze závislé činnosti a funkčních požitků je dále označen jako „zaměstnanec“ a plátce příjmů jako „zaměstnavatel“. Z uvedeného tedy vyplývá, že pokud budou předmětné osoby za výkon funkce pobírat zdanitelný příjem (a ten pobírat musí vzhledem k příslušným ustanovením obchodního zákoníku), budou mít z daňového hlediska postavení zaměstnanců. Pozor však na § 66 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, ze kterého právě vyplývá, že výkon těchto funkcí nelze vykonávat v pracovněprávním vztahu (musí být vykonáván v obchodně právním vztahu – nejlépe na základě mandátní smlouvy nebo smlouvy mandátní smlouvě přiměřené) a musí být sjednána úplata měsíční nebo roční, protože mezi mandantem a mandatářem musí být podle § 566 odst. 1 zmíněného obchodního zákoníku sjednána

úplata (je úplně jedno jak úplatu budeme nazývat, jestli mzdou, odměnou, zdanitelným příjmem – vyjde to vždy nastejno). Je tomu tak také proto, že výkon předmětných funkcí a činností v založených obchodních společnostech předpokládá určitý zdanitelný příjem, neboť založení obchodní společnosti nepochybně spadá do určitého způsobu podnikání a účelem podnikání je dosažení zdanitelného příjmu. Bezpochyby minimálně z daňového hlediska.

Odkaz na zrušený obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. je proto, že smlouvy uzavřené na výkon předmětných činností a funkcí před 1. 1. 2014 (tj. právě podle zrušeného obchodního zákoníku) vzhledem k § 3053 nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. nepozbyly platnosti.

Navzdory uvedenému se do zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, s účinností od 1. 1. 2014 dostalo do jeho § 777 odst. 3 nové ustanovení, které stanoví, že ujednání smluv o výkonu funkce a o odměně se uzpůsobí tomuto zákonu do 6 měsíců ode dne nabytí jeho účinnosti, jinak platí, že je výkon funkce bezplatný. Podstata tohoto ustanovení se opakuje ještě v § 59 odst. 3 téhož zákona (§ 59 a násl. upravuje právě smlouvu o výkonu funkce), kde je také jasně stanoveno, že není-li odměňování ve smlouvě o výkonu funkce sjednáno v souladu s tímto zákonem, platí, že výkon funkce je bezplatný.

Zmíněná ustanovení jsou minimálně zvláštní, protože současně určité také platí, že založení obchodní společnosti a obecně podnikání předpokládá dosažení zdanitelného příjmu. Ten byl také finančními a daňovými kontrolami vyžadován a pokud ho podnikající subjekt nepřiznal, byl mu (před 1. 1. 2014) doměřen pomůckou.

Současná nová právní úprava pak způsobila, že Ministerstvo financí vyneslo od 1. 1. 2014 závazné stanovisko, ze kterého je zřejmé, pokud se týká odměňování za výkon činností a funkcí, ke kterým se váží příjmy tzv. ze závislé činnosti stanovené v § 6 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, platí od uvedeného data, tj. od účinnosti nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.) a zákona o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.), že není nezbytné pobírat za výkon předmětných činností a funkcí určitý zdanitelný příjem (ani jeden z uvedených zákonů to výslovně nestanoví), ale v takovém případě platí, že obchodní společnosti vzniká za vý-

kon činnosti nebo funkce majetkový prospěch, který je nepeněžním příjmem a tento nepeněžní příjem je předmětem daně z příjmů obchodní společnosti.

K uvedené problematice se vyjádřilo také Ministerstvo spravedlnosti a vydalo stanovisko (zveřejnila JUDr. Eva Janečková), které zastává zamítavý postoj k otázce přípustnosti souběhu funkcí, kdy statutární orgán obchodní korporace uzavře s korporací pracovní smlouvu, jejímž obsahem je závislá činnost (práce) alespoň částečně se překrývající s povinnostmi člena statutárního orgánu. Z toho tedy vyplývá, že souběh funkcí je podle tohoto stanoviska od 1. 1. 2014 nemožný. Na každou činnost a funkci musí být uzavřena samostatná smlouva.

K tomu je třeba ještě dodat, že podle § 6 odst. 2 shora citovaného daňového zákona současně platí, že poplatník s příjmy ze závislé činnosti (tj. ty, co jsou stanoveny v odstavci 1 téhož ustanovení) je dále (tj. v předmětném daňovém zákoně) označen jako „zaměstnanec“ a plátce příjmu

jako „zaměstnavatel“. To prakticky znamená, že všechny předmětné osoby se daňově dostávají do postavení zaměstnanců a jako se zaměstnanci se s nimi zachází a všechny jejich příjmy za předmětné činnosti a funkce se automaticky považují za příjem ze závislé činnosti a jako takový je zdaňován, i když tyto činnosti a funkce je nutné vykonávat v obchodně právním vztahu.

#### JUDr. Marie Salačová

specialistka s dlouholetou praxí, autorka a spoluautorka řady odborných publikací

#### Nejbližší kurzy s lektorkou:

**Cestovní náhrady aktuálně,  
nejčastější chyby praxe  
a jak jim předcházet**

16. 4. 2019 Praha  
25. 4. 2019 Brno  
13. 6. 2019 Praha  
18. 6. 2019 Brno

## NABÍDKA SOBOTNÍCH SEMINÁŘŮ

### VYBRANÉ PROBLÉMY ZÁKONÍKU PRÁCE 2019 ANEB PRAKTICKÉ PRÁVNÍ MINIMUM PRO PERSONALISTY

sobota 25. 5. 2019 - BRNO

lektorka: Mgr. Klára Gottwaldová, MBA

### INSOLVENČNÍ ŘÍZENÍ - ZÁKLADNÍ OTÁZKY ÚPADKOVÉHO PRÁVA - NOVELY 2017 A 2019, ZKUŠENOSTI A OČEKÁVÁNÍ

sobota 25. 5. 2019 - BRNO

lektor: Mgr. Pavel Gottwald, MBA

Bližší informace a možnost přihlášení naleznete na [www.tsmvyskov.cz](http://www.tsmvyskov.cz)

# Příplatky za práci přesčas, ve svátek a o víkend, čerpání náhradního volna

Ing. Olga Krchovová



Za práci přesčas náleží zaměstnanci příplatek ve výši 25 % z průměrného hrubého hodinového výdělku, zaměstnanec se může se zaměstnavatelem domluvit na čerpání náhradního volna za práci přesčas. Čerpá-li zaměstnanec náhradní volno za práci přesčas v měsíci, kdy byla přesčasová práce vykonána, výši jeho hrubé mzdy to neovlivní.

Čerpá-li zaměstnanec náhradní volno za práci přesčas v některém z následujících měsíců po výkonu práce, má nárok

na úhradu za odpracované hodiny již v měsíci výkonu práce, následující náhradní volno již nebude zaměstnavatelem hrazené (zaměstnanec s může se zaměstnavatelem domluvit na úhradě za vykonanou práci v měsíci čerpání náhradního volna).

Za práci ve svátek má zaměstnanec nárok na čerpání náhradního volna (náhradní volno se proplácí v měsíci čerpání náhradou ve výši průměrného hrubého hodinového výdělku).

Zaměstnanec se může se zaměstnavatelem domluvit na poskytnutí příplatku za práci ve svátek, příplatek je poskytován ve výši 100 % z průměrného hrubého hodinového výdělku.

Za práci o víkend (obdobně též za práci v noci) náleží zaměstnanci příplatek ve výši 10 % z průměrného hrubého hodinového výdělku, zaměstnavatel má možnost stanovit výši příplatku odlišně, a to jak v absolutní, tak procentní výši.

## PŘÍKLAD 1)

Zaměstnanec odpracoval o víkend desetihodinovou směnu, náhradní volno za práci přesčas čerpal následující pondělí (stejný měsíc).

Zaměstnanci náleží příplatek za dvě hodiny práce přesčas a 10 hodin práce o víkend, mzda za odpracované hodiny se o dvě hodiny zvýší.

měsíční mzda 2019	únor	březen
Fond prac. doby v hodinách	160	168
Počet odpracovaných hodin	162	168
Z nich: práce přesčas	2	
práce ve svátek		
práce o víkend	10	
Počet neodpracovaných hodin	0	0
placené volno		
omluvené volno bez náhrady mzdy		
Průměrný hodinový výdělek	170,00	170,00
Základní mzda	30 000	30 000
Mzda za odpracované hodiny	30 375	30 000
Příplatky ke mzdě	255	
Náhrady		
Hrubá mzda	30 630	30 000

## PŘÍKLAD 2)

Zaměstnanec odpracoval o víkend desetihodinovou směnu, náhradní volno za práci přesčas čerpal v následujícím měsíci (úhrada za odpracované hodiny v měsíci čerpání náhradního volna).

Zaměstnanci náleží příplatek za dvě hodiny práce přesčas a 10 hodin práce o víkend, mzda za odpracované hodiny se v měsíci výkonu práce zvýší o dvě hodiny, v následujícím měsíci se nemění.

měsíční mzda 2019	únor	březen
Fond prac. doby v hodinách	160	168
Počet odpracovaných hodin	162	168
Z nich: práce přesčas	2	
práce ve svátek		
práce o víkend	10	
Počet neodpracovaných hodin	0	0
placené volno		
omluvené volno bez náhrady mzdy		
Průměrný hodinový výdělek	170,00	170,00
Základní mzda	30 000	30 000
Mzda za odpracované hodiny	30 375	30 000
Příplatky ke mzdě	255	
Náhrady		
Hrubá mzda	30 630	30 000

## PŘÍKLAD 3)

Zaměstnanec odpracoval o víkend desetihodinovou směnu, náhradní volno za práci přesčas čerpal v následujícím měsíci (úhrada za odpracované hodiny v měsíci výkonu práce). Zaměstnanci náleží příplatek za dvě hodiny práce přesčas a 10 hodin práce o víkend, mzda za odpracované hodiny se v měsíci výkonu práce o 10 hodin navýší, v měsíci čerpání náhradního volna již úhrada za 8 hodin náhradního volna neproběhne (jde v podstatě o neplacené volno, které nicméně není vyloučenou dobou, ale pouze omluvenou).

měsíční mzda 2019	únor	březen
Fond prac. doby v hodinách	160	168
Počet odpracovaných hodin	170	160
Z nich: práce přesčas	2	
práce ve svátek		
práce o víkend	10	
Počet neodpracovaných hodin	0	8
placené volno		
omluvené volno bez náhrady mzdy		8
Průměrný hodinový výdělek	170,00	170,00
Základní mzda	30 000	30 000
Mzda za odpracované hodiny	31 875	28 572
Příplatky ke mzdě	255	
Náhrady		
Hrubá mzda	32 130	28 572

**PŘÍKLAD 4)**  
**úhrada v měsíci**  
**čerpání náhradního volna**

Zaměstnanec odpracoval o víkendu ve svátek desetihodinovou směnu, náhradní volno čerpal dva pracovní dny v následujícím měsíci.

Zaměstnanci náleží příplatek za dvě hodiny práce přesčas, dvě hodiny práce ve svátek a 10 hodin práce o víkendu, v době čerpání náhradního volna za svátek náleží zaměstnanci náhrada ve výši průměrného hrubého hodinového výdělku, náhrada za přesčasovou práci podle domluvy se zaměstnavatelem (v měsíci výkonu práce nebo v měsíci čerpání náhradního volna).

měsíční mzda 2019	únor	březen
Fond prac. doby v hodinách	160	168
Počet odpracovaných hodin	162	160
Z nich: práce přesčas	2	
práce ve svátek	2	
práce o víkendu	10	
Počet neodpracovaných hodin	0	8
placené volno		8
omluvené volno bez náhrady mzdy		
Průměrný hodinový výdělek	170,00	170,00
Základní mzda	30 000	30 000
Mzda za odpracované hodiny	30 375	28 572
Příplatky ke mzdě	595	
Náhrady		1 360
Hrubá mzda	30 970	29 932

**PŘÍKLAD 4)**  
**úhrada v měsíci výkonu práce**

měsíční mzda 2019	únor	březen
Fond prac. doby v hodinách	160	168
Počet odpracovaných hodin	170	152
Z nich: práce přesčas	2	
práce ve svátek	2	
práce o víkendu	10	
Počet neodpracovaných hodin	0	16
placené volno		8
omluvené volno bez náhrady mzdy		8
Průměrný hodinový výdělek	170,00	170,00
Základní mzda	30 000	30 000
Mzda za odpracované hodiny	31 875	27 143
Příplatky ke mzdě	595	
Náhrady		1 360
Hrubá mzda	32 470	28 503

**Nejblíží kurzy s lektorkou:**

**Změny ve mzdovém účetnictví a personalistice 2018/2019**

18. 4. 2019 Praha  
23. 4. 2019 Brno  
30. 4. 2019 Ostrava

**Ing. Olga Krchová**

účetní a daňová poradkyně

**PŘÍKLAD 5)**

Zaměstnanec odpracoval ve svátek (všední den) desetihodinovou směnu, náhradní volno za svátek čerpal v následujícím měsíci.

Zaměstnanci náleží příplatek za dvě hodiny práce přesčas, dvě hodiny práce ve svátek, v době čerpání náhradního volna za svátek náleží zaměstnanci náhrada ve výši průměrného hrubého hodinového výdělku.

měsíční mzda 2019	únor	březen
Fond prac. doby v hodinách	160	168
Počet odpracovaných hodin	162	160
Z nich: práce přesčas	2	
práce ve svátek	2	
práce o víkendu		
Počet neodpracovaných hodin	0	8
placené volno		8
omluvené volno bez náhrady mzdy		
Průměrný hodinový výdělek	170,00	170,00
Základní mzda	30 000	30 000
Mzda za odpracované hodiny	30 375	28 572
Příplatky ke mzdě	425	
Náhrady		1 360
Hrubá mzda	30 800	29 932

## NABÍDKA SOBOTNÍCH SEMINÁŘŮ

**TIMEMANAGEMENT PRO ŽENY**

sobota 30. 3. 2019 - BRNO  
sobota 6. 4. 2019 - PRAHA

**SÍLA ŽENY**

sobota 18. 5. 2019 - PRAHA  
sobota 25. 5. 2019 - BRNO

lektorka: Ing. Dagmar Kožinová

**INSPEKCE POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

sobota 6. 4. 2019 - BRNO  
sobota 22. 6. 2019 - PRAHA

**ÚVOD DO PROBLEMATIKY STANDARDŮ KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

sobota 13. 4. 2019 - BRNO  
sobota 25. 5. 2019 - PRAHA

lektorka: PhDr. Mgr. Hana Štolbová

Blíží informace a možnost přihlášení naleznete na [www.tsmvyskov.cz](http://www.tsmvyskov.cz)



# K některým otázkám spojeným s čerpáním dovolené

Mgr. Klára Gottwaldová, MBA

S novým rokem zaměstnavatelé často řeší řadu otázek, které souvisí s čerpáním dovolené, s nevyčerpáním „staré“ dovolené a další související otázky. Pojďme se nyní na problematiku dovolené a některé aspekty jejího čerpání podívat podrobněji.



## Stručný úvod do problematiky

Obecně zákoník práce rozlišuje následující druhy dovolené:

- za kalendářní rok nebo její poměrná část (§ 212)
- za odpracované dny (§ 214)
- dodatková (§ 215)

Pravidla pro čerpání dovolené jsou pak vymezena zejména v ust. § 217 – § 220 zákoníku práce. Dobu čerpání dovolené je **povinen zaměstnavatel určit** podle písemného rozvrhu čerpání dovolené vydaného s předchozím souhlasem odborové organizace a rady zaměstnanců tak, aby dovolená **mohla být vyčerpána zpravidla vcelku a do konce kalendářního roku, ve kterém právo na dovolenou vzniklo**, pokud v tomto zákoně není dále stanoveno jinak. V této souvislosti je nutné zmínit rovněž ust. § 218 zákoníku práce, které mimo jiné uvádí, že čerpání dovolené podle § 211 je zaměstnavatel povinen zaměstnanci **určit tak, aby dovolenou vyčerpал v kalendářním roce, ve kterém zaměstnanci právo na dovolenou vzniklo**, ledaže:

- v tom zaměstnavateli brání překážky v práci na straně zaměstnance nebo
- naléhavé provozní důvody.

Poskytuje-li se zaměstnanci dovolená v několika částech, musí alespoň jedna část činit **nejméně 2 týdny vcelku, pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodne na jiné délce čerpané dovolené**. Důležité je rovněž upozornit na to, že požádá-li zaměstnankyně zaměstnavatele o poskytnutí dovolené tak, aby navazovala bezprostředně na skončení mateřské dovolené, a zaměstnanec zaměstnavatele o poskytnutí dovolené tak, aby navazovala bezprostředně na skončení rodičovské do-

volené do doby, po kterou je zaměstnankyně oprávněna čerpat mateřskou dovolenou, je zaměstnavatel povinen jejich žádosti vyhovět (ust. § 217 odst. 5 zákoníku práce).

## K některým v praxi řešeným otázkám:

**Zaměstnancům poskytujeme dovolenou v standardní zákonné výměře 4 týdny. Zaměstnanec si však v roce 2018 vyčerpал pouze 3 týdny s tím, že víc dovolené si brát nechce, dovolenku si tedy vpsal pouze celkem na tři týdny, můžeme mu tedy dovolenou převést do roku 2019?**

Primárně je nutné upozornit na fakt, že *dovolenou si zaměstnanec nebere, ale zaměstnavatel ji nařizuje*. Zaměstnavatel je odpovědný za to, že dovolená, na kterou zaměstnanci vzniklo v roce 2018 právo, bude vyčerpána v roce 2018 (pokud není naplněna některá z výjimek předpokládaných ust. § 218 zákoníku práce\*). O dovolené a jejím čerpání tedy rozhoduje zaměstnavatel (vyjma kupř. ust. § 217 odst. 5 zákoníku práce, v němž je upraveno čerpání dovolené mezi mateřskou a rodičovskou dovolenou). Pokud nebylo zaměstnavatelem čerpání dovolené určeno tak, aby byla veškerá dovolená za rok 2018 vyčerpána v roce 2018, potom dovolená, resp. nárok na ni, zaměstnanci nezaniká, nicméně to nevylučuje případný postih zaměstnavatele při kontrole prováděné příslušným inspektorátem práce.

\* Ust. § 218 zákoníku práce stanoví následující: (1) Čerpání dovolené podle § 211 je zaměstnavatel povinen zaměstnanci určit tak, aby dovolenou vyčerpал v kalendářním roce, ve kterém zaměstnanci právo na dovolenou vzniklo, ledaže v tom zaměstnavateli brání překážky v práci na straně zaměstnance nebo naléhavé provozní důvody. (2) Nemůže-li být dovolená vyčerpána podle

odstavce 1, je zaměstnavatel povinen určit ji zaměstnanci tak, aby byla vyčerpána nejpozději do konce následujícího kalendářního roku, není-li v odstavci 4 stanoveno jinak. (3) Není-li čerpání dovolené určeno nejpozději do 30. června následujícího kalendářního roku, má právo určit čerpání dovolené rovněž zaměstnanec. Čerpání dovolené je zaměstnanec povinen písemně oznámit zaměstnavateli alespoň 14 dnů předem, pokud se nedohodne se zaměstnavatelem na jiné době oznámení. (4) Nemůže-li být dovolená vyčerpána ani do konce následujícího kalendářního roku proto, že zaměstnanec byl uznán dočasně práce neschopným nebo z důvodu čerpání mateřské anebo rodičovské dovolené, je zaměstnavatel povinen určit dobu čerpání této dovolené po skončení těchto překážek v práci.

**Může si zaměstnanec nechat nevyčerpanou dovolenou proplatit?**

Nikoliv. Jak sám zákoník práce výslovně stanoví, zaměstnanci přísluší náhrada mzdy nebo platu za nevyčerpanou dovolenou pouze v případě skončení pracovního poměru.

**Zaměstnanec je ve zkušební době (tříměsíční). Může čerpat dovolenou?**

Ano, může, samozřejmě však za předpokladu, že s tímto souhlasí zaměstnavatel. Dokonce může čerpat i dovolenou, na kterou mu doposud nevzniklo právo. K tomuto blíže viz ust. § 217 odst. 2 zákoníku práce: *Zaměstnavatel může určit zaměstnanci čerpání dovolené, i když dosud nesplnil podmínky pro vznik práva na dovolenou, jestliže je možné předpokládat, že zaměstnanec tyto podmínky splní do konce kalendářního roku, popřípadě do skončení pracovního poměru*. Důležité je rovněž upozornit na to,

že o dobu celodenní dovolené se zkušební doba prodlužuje.

**☑ Se zaměstnancem jsme zrušili pracovní poměr ve zkušební době, ale teď jsme zjistili, že má vyčerpáno více dovolené, než na kterou mu doposud vzniklo právo. Co s tím?**

V praxi se lze setkat se situací, kdy zaměstnanec čerpá dovolenou ve zkušební době, dovolenou čerpá v rozsahu, na který mu ještě nevzniklo právo, nicméně zaměstnavatel čerpání dovolené zaměstnanci i tak určil, neboť bylo možné předpokládat, že zaměstnanec podmínky pro vznik práva na dovolenou splní do konce kalendářního roku (kupř. zaměstnanec nastoupí do zaměstnání 1. ledna, jedná se o pracovní poměr na dobu neurčitou, v únoru odjede na týden na hory). Následně se vrátí z dovolené a je s ním zrušen pracovní poměr ve zkušební době. Jenže, zaměstnanec si tak vyčerpal více dovolené, než na kterou mu doposud vzniklo právo. Zaměstnavatel pak může postupovat způsobem předpokládaným v ust. § 147 odst. 1 písm. e) zákoníku práce: *Zaměstnavatel smí srazit zaměstnanci náhradu mzdy nebo platu za dovolenou, na niž zaměstnanec ztratil právo nebo na niž mu právo nevzniklo, a náhradu mzdy nebo platu podle § 192, na niž zaměstnanci právo nevzniklo.*

**☑ Zaměstnavatel zaměstnanci nařídil dovolenou a zaměstnanec onemocněl. Přerušuje se v důsledku nemoci zaměstnance dovolená zaměstnance?**

Pokud bude zaměstnanec během dovolené uznán dočasně práce neschopným, dovolená se mu přerušuje. Příklad: zaměstnanec má čerpat dovolenou v období 28. 1. – 8. 2., nicméně v období 30. 1. – 5. 2. je nemocný. To tedy znamená, že v době, která byla zaměstnanci původně určena zaměstnavatelem jako doba čerpání dovolené, vyčerpá zaměstnanec nakonec menší počet dnů dovolené. Ve zkratce: *dovolená – nemoc – dovolená.*

**☑ Považuje se doba, po kterou zaměstnankyně čerpá mateřskou dovolenou, za výkon práce pro účely dovolené?**

Odpověď najdeme v ust. § 216 odst. 2 zákoníku práce: *Pro účely dovolené se za výkon práce nepovažuje doba zameškaná pro důležité osobní překážky v práci, pokud nejsou uvedeny v prováděcím právním předpisu (§ 199 odst. 2). Doba čerpání mateřské dovolené a doba, po kterou zaměstnanec čerpá rodičovskou dovolenou do doby, po kterou je zaměstnankyně oprávněna čerpat mateřskou dovolenou, a doba pracovní neschopnosti vzniklé v důsledku pracovního úrazu nebo nemoci z povolání vzniklého při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním, doba poskytování dlouhodobé péče v případech podle zákona o nemocenském pojištění, doba ošetřování dítěte mladšího než 10 let nebo jiného člena domácnosti v případech podle zákona o nemocenském pojištění a doba péče o dítě mladší než 10 let z důvodů stanovených zákonem o nemocenském pojištění se pro účely dovolené posuzuje jako výkon práce.*

#### Mgr. Klára Gottwaldová, MBA

právníčka a lektorka se specializací na zákoník práce, členka Asociace pro rozvoj kolektivního vyjednávání a pracovních vztahů (AKV), členka redakční rady časopisu pro personalisty a mzdové účetní Ad rem, členka Rady expertů Unie personalistů a Sdružení personalistů při OHK; spolupracovnice Wolters Kluwer a. s. v on-line poradně Otázky & odpovědi

#### Nejbližší semináře s lektorkou:

##### Zákoník práce v otázkách, odpovědích a praktických příkladech

16. 4. 2019 Brno  
24. 4. 2019 Olomouc  
18. 6. 2019 Brno

##### Vybrané problémy zákoníku práce (včetně novely zákoníku práce 2019) aneb praktické právní minimum nejen pro personalisty

14. 3. 2019 Vyškov  
20. 3. 2019 Brno  
22. 3. 2019 Olomouc  
26. 3. 2019 Ostrava  
29. 3. 2019 Zlín  
16. 5. 2019 Brno  
25. 5. 2019 Brno  
28. 5. 2019 Ostrava



# O roli emoční inteligence v mezilidských vztazích

doc. PhDr. František Vízdal, CSc.



*Každý se může rozzlobit - to je snadné. Avšak rozzlobit se na toho pravého člověka, tou pravou mírou, v ten pravý čas, z toho pravého důvodu a tím pravým způsobem - to už tak snadné není.*

Aristoteles

*Zjistil jsem, že pro všechny typy profesí byly emoční schopnosti dvakrát významnější než technické dovednosti a čistě kognitivní schopnosti dohromady. Obecně platí, že čím vyšší pozice v organizaci, tím důležitější je emoční inteligence: u pracovníků na vedoucích pozicích spadalo 85 % schopností a dovedností do oblasti emoční inteligence.*

Daniel Goleman

*Nemáte-li své emoční schopnosti pod kontrolou, nemáte sebeuvědomění a nejste schopni zvládnout své stresující emoce, pak nemůžete vyvinout dostatečnou empatii a nemůžete udržovat funkční vztahy. Je pak zcela jedno, jak jste chytří. Nikam to nedotáhnete.*

Daniel Goleman

Milé čtenářky, milí čtenáři!

V minulém čísle tohoto časopisu jsem Vám slíbil, že se Vám pokusím objasnit roli emoční inteligence v mezilidských vztazích. Emoční inteligence je pojem, který díky americkému psychologovi Danielu Golemanovi (v českém překladu vyšly jeho knihy *Emoční inteligence* a *Práce s emoční inteligencí*) je dostatečně známý.

Emoční inteligence je důležitou a složitou schopností, která se projevuje jak při identifikaci a zvládnutí vlastních emocí, tak i při vnímání a identifikaci emocí druhých lidí, což nám usnadňuje styk s nimi. A nejen to. Díky rozvinuté emoční inteligenci se můžete nejen vcítit do toho, co lidé prožívají, ale i vžít se do způsobu jejich myšlení. A v neposlední řadě dívat se na situaci očima druhého.

Emoční inteligence je tak důležitým nástrojem jak pro sebepoznání, tak i pro hlubší poznání druhých. Vcítění se do prožívání, resp. emocí, i do způsobu uvažování druhých lidí usnadňuje jejich pochopení, ovlivňování a spolupráci s nimi. Proto je **emoční inteligence důležitým fakto-**

**rem při vytváření mezilidských vztahů.**

Schopnost ovlivňovat emoce někoho jiného je jádrem umění vytvářet si dobré mezilidské vztahy. Avšak tato schopnost může být i zneužívána při manipulaci s lidmi. Různí podomní prodejci, tzv. *šmejdí*, a také sňatkoví podvodníci a podvodnice umějí zapůsobit na emoce lidí, zejména na lidi staré, nešťastné a frustrované a vnutit jim manipulací to, co je výhodné pro ně, avšak nikoli pro manipulované osoby, které se stávají obětmi jejich manipulace.

Emoční inteligence uplatňovaná v mezilidských vztazích se také nazývá **sociální** nebo **interpersonální inteligencí**. Projevuje se nejen **empatií** (tj. vcítěním do emocí druhých a projevením soucitu), nýbrž i **sociální obratností** při styku s lidmi. Mezi lidmi jsou velké rozdíly pokud jde o jejich schopnosti vycházet a spolupracovat s ostatními a konstruktivně s nimi jednat. Nerozvinutá sociální inteligence vede k opakovaným katastrofám v mezilidských vztazích a k sociální neobratnosti. Absence sociální inteligence, resp. sociální obratnosti, může být příčinou ztroskotání vztahů dokonce i u intelektuálně nadaných lidí (s nadprůměrným inteligenčním kvocientem),

protože bez ní jsou arogantní, protivní a necitliví vůči druhým lidem.

Význam emocí v mezilidských vztazích je dán tím, že **lidé ve vzájemných vztazích si emoce vzájemně předávají**. Ovlivňování nálady mezi lidmi je přirozený a nepřetržitě probíhající proces. Jeden od druhého neustále "chytáme" emoce, nálady, jako nějaký nakažlivý virus. Tato emoční výměna je natolik subtilní, že si ji ani neuvědomujeme. Naše pocity, které vznikají při styku s lidmi, ovlivňují utváření mezilidských vztahů více než si uvědomujeme. Bylo například zjištěno, že soudci se rozhodují o věrohodnosti výpovědí svědků i obžalovaných u soudu na základě prvního dojmu z jejich chování ještě před tím, než začnou vypovídat.

Emoce se mezi lidmi přenášejí více neslovnými projevy než slovy. A někdy stačí jen vycítit, že druhý člověk má problém, takže pak může přijít na řadu věta *Netrápí vás něco? Mohu vám nějak pomoci?* Abychom něco takového intuitivně vnímali, resp. pociťovali, tak si **musíme navyknout všimati i nepatrných a sotva postřehnutelných změn ve výrazu tváře, hlasu a dalších vnějších projevů chování, z nichž usuzujeme na to, co člověk prožívá**. Čím lépe

druhé lidi známe, tím snáze se nám daří i z nepatrných vnějších projevů a zejména ze změn těchto projevů u lidí usuzovat na to, co prožívají.

Emoce šířící se ve skupině lidí představují vysoce efektivní způsob komunikace. V tlupě pralidí měl přenos emocí nezapustitelnou úlohu alarmu schopného okamžitě soustředit pozornost všech na nějaké hrozící nebezpečí. Stejný mechanismus se uplatňuje i dnes: kdykoli se objeví varovné signály (např. při propadu akciových trhů), tak se mezi lidmi začne šířit panika předáváním alarmujících pocitů. Emoce jsou primárním komunikačním prostředkem existujícím dávno předtím, než lidé začali ke komunikaci používat řeč. Toto vývojové dědictví způsobuje, že naše nálada se automaticky přizpůsobuje emočnímu naladění okolí, což má význam pro usnadnění a urychlení komunikace mezi lidmi.

Emoční výbava každého člověka představuje úsporný prostředek výměn pocitů mezi lidmi. Nepozorovaně (ale někdy naopak dosti zřetelně) se všichni vzájemně emočně ovlivňujeme, ať již pozitivně nebo negativně. A to při každém kontaktu s lidmi a v každém prostředí. Proto na některých pracovištích vládne pozitivní sociální klima a na jiných převládá - řečeno slovy Václava Havla - "blbá nálada". A platí to samozřejmě nejen pro sociální skupiny, ale i pro celou společnost, jak to před časem konstatoval Václav Havel.

Každý z nás má zkušenost s tím, jak **nás může nálada lidí, s nimiž se stýkáme, ovlivnit**. Málokdy si však uvědomujeme, že svou aktuální náladou působíme na druhé a ovlivňujeme tak jejich náladu. Abychom si to uvědomili, tak většinou stačí, když nás naši blízcí (ať již spolupracovníci nebo členové rodiny) upozorní na to, jaké emoce u nich svým chováním (a více neslovní než slovní komunikací) vyvoláváme. A od tohoto uvědomění si důsledků svého chování je jen krůček k tomu, abychom se rozhodli, že se změním.

Pokud si uvědomíme, že svým jednáním vyvoláváme u lidí ve svém okolí spíše negativní emoce, tak by to měl být pro nás podnět k zamyšlení, zda bychom se neměli pokusit o změnu svého chování. Podle amerického psychologa Martina Seligmána stačí k osvojení si pozitivnější nálady naučit se opakovaným procvičovaním

některých jednoduchých dovedností a návyků uplatňovaných při jednání s lidmi. Patří k nim:

- ◆ **LASKAVOST** (ohleduplnost vůči lidem, projevování autentického zájmu o jejich pocity, starosti a problémy spojené s empatií, spolucítěním, vstřícností, přívětivostí a úctou k lidem)
- ◆ **TOLERANCE**
- ◆ **UMĚNÍ NASLOUCHAT A KOMUNIKOVAT**
- ◆ **EMPATIE**
- ◆ **ETICKÉ JEDNÁNÍ**
- ◆ **VÍRA**

Důležité je **vytvořit v pracovních kolektivech i v rodině prostředí, v němž se lidé nebudou bát přiměřeně projevat své emoce a mluvit o nich i o svých starostech a problémech, které řeší**. Neviditelná emoční výměna mezi lidmi hraje významnou roli a má vliv na pozitivní nebo negativní náladu na pracovišti a následně i na pracovní výsledky. Z výsledků provedených výzkumů vyplývá, že i jediný člen pracovní skupiny může významně - pozitivně nebo negativně - ovlivnit sociální klima na pracovišti. Také bylo zjištěno, že pozitivní ladění skupiny se šířilo snadněji a pozitivně ovlivňovalo jak komunikaci, tak spravedlivé rozhodování o odměnách a ochotu ke spolupráci ve srovnání s negativně naladěnými pracovními skupinami. Výsledkem pozitivního emočního naladění pracovní skupiny nebyl jen příjemný pocit z optimistické nálady. Vyhodnocení ukázalo, že pozitivně laděné skupiny pracovaly efektivněji a více respektovaly zájmy organizace jako celku ve srovnání s negativně naladěnými skupinami.

Na pracovištích hrají emoce důležitou úlohu bez ohledu na to, o jaké prostředí se jedná. Emoční inteligence členů pracovní skupiny ovlivňuje jejich schopnost správně se v tomto prostředí orientovat a detekovat zájmové proudy a využívat je ke svému prospěchu i k prospěchu organizace, než se jimi nechat jen pasivně ovlivňovat.

#### Mylné představy o emoční inteligenci (EI)

◆ **EI ve styku s lidmi neznamená jen "být milý"**. Někdy se její uplatnění naopak projevuje jako schopnost "nebýt milý", např. v situaci, kdy říkáte někomu pravdu o tom, jak svým jednáním působí na ostatní a oni si to nechce sám před sebou přiznat.

◆ **EI neznamená ani bezbřehou upřímnost**, svěřování se lidem při setkání s nimi nebo nutkání "všechno jim říct". Jde spíše o sebeovládání vlastních emocí a jejich projevů, které je nutné zvládat zejména v situacích, v nichž chcete s jinými lidmi v týmu spolupracovat ve prospěch dosažení společného cíle.

◆ **Ženy jsou emočně inteligentnější než muži**. Není tomu tak. Avšak ani muži nejsou emočně inteligentnější než ženy. Mezi pohlavími nejsou rozdíly pokud jde o jejich emoční inteligenci. Existují však individuální rozdíly v emoční inteligenci mezi lidmi a dokonce i rozdíly mezi jednotlivými složkami EI u téhož jedince. Někdo je například více empatický než druhý, avšak na rozdíl od něho špatně zvládá konflikty s lidmi. Někteří lidé jsou vnímavější vůči svým vlastním pocitům, avšak při styku s lidmi selhávají, protože se nedovedou vcítit do jejich emocí.

◆ **EI je vrozená**. EI není vrozená ani se neutváří jen v raném dětství, kterému sice psychologové při utváření EI připisují velký význam, ale na rozdíl od IQ se vyvíjí a mění i v dospělosti. Např. schopnost sebeovládání se zvyšuje i v dospělosti, stejně tak i schopnost sociální interakce, kooperace, komunikace a míra sociální adaptace. EI se lze naučit rozvíjet i v dospělém věku snáze než rozvíjet IQ.

◆ **O úspěchu v práci i v životě rozhoduje jen IQ, vědomosti a zkušenosti, vliv EI je zanedbatelný**. Není tomu tak. O úspěchu v práci i v životě rozhoduje EI ve větší míře než IQ.

#### Jádrem EI je empatie

Empatie je radarem, který nám napomáhá orientovat se ve složité a mnohdy i nepřehledné síti mezilidských vztahů tím, že jejím obsahem je vnímání a zvládání vlastních emocí i vnímání a ovlivňování pocitů jiných lidí. Na vyšší úrovni jde o schopnost vycítit i nevyslovená přání jiných či jejich obavy a na nejvyšší úrovni pak vystopování i skrytých pohnutek a zájmů, které nejsou vysloveny. Proto je **empatie základem umění ovlivňovat druhé, jehož podstata spočívá v ovlivňování a žádoucím nasměrování pocitů druhých lidí**. Uplatňuje se při rozhovorech a jednáních s lidmi tak, že pozorně vnímáme zrakem a aktivně nasloucháme ne-

jen tomu, co je řečeno, ale i tomu, jak je to řečeno a jak se přitom lidé tváří a chovají. Aktivní naslouchání se projevuje především tím, že partnerovi jednání klademe doplňující otázky a snažíme se pochopit, co je za jeho slovy; zejména co cítí, co potřebuje, co chce a nechce, o co usiluje, co si přeje, po čem touží, čeho se obává, co v něm vzbuzuje úzkost a napětí, jaké má starosti a problémy, které řeší, a co očekává.

Porozumění partnerovi napomáhá i to, když vyjádříme vlastními slovy své dojmy a pocity z partnerovi řeči a jeho chování a umožníme mu tak, aby se k tomu vyjádřil a naše poznání a pocity upřesnil. Tím mu také umožňujeme, aby si své pocity uvědomil, pojmenoval je a sdílel je.

Součástí tzv. empatického chování je opravdový a nikoli předstíraný zájem o druhého člověka, o jeho starosti a problémy spojený s ochotou mu pomoci, případně mu jeho tíživou životní situaci usnadnit. Jde tedy i o soucítění a projev pocitu sounáležitosti s druhými lidmi.

Empatie může mít různý obsah: někdo se vcítuje do štěstí druhého a závidí mu ho; jiný mu štěstí naopak přeje. I když je empatie považována za základní předpoklad vytváření dobrých mezilidských vztahů, tak existuje také empatická závist a zlomyslnost a nikoli jen empatický soucit, který bývá motivem altruistického chování.

Ke znakům rozvinuté empatie patří rozpoznávání předstíraných citů a lhaní, které se projevuje drobnými a sotva rozeznatelnými změnami mimického výrazu. Rozvinutá empatie může vyvolávat vysokou míru identifikace a soucitu (člověk může plakat s postiženou osobou nad neštěstím, které jí postihlo).

Díky empatii lépe pochopíte a akceptujete to, že na pracovišti vedle sebe existuje celá řada navzájem velice odlišných lidských povah, které se však musejí domluvit a spolupracovat.

### Emočně neinteligentní chování

Na úroveň emoční inteligence usuzujeme z chování. Za emočně neinteligentní chování můžeme považovat takové chování, které se vyznačuje tím, že

- ♦ emoce ovládají nás a neumíme je zvládat tak, aby neškodily nám i našim vztahům s lidmi,
- ♦ nejsme vnímaví k pocitům druhých lidí, nemáme ve zvyku vcítovat se do pocitů druhých, vžívát se do způsobu jejich myšlení a dívat se na situaci očima druhých,
- ♦ nemáme zájem o druhé, sledujeme pouze své zájmy a svůj osobní prospěch.

Podstatou emočně neinteligentního chování je tedy to, že máme k dispozici všechny nástroje, abychom mohli zvládat své emoce a nepoužíváme je buď z neznalosti nebo proto, že nechceme a libujeme si v emoční hlouposti. O emočně neinteligentních lidech říkáme, že se chovají jako slon v porcelánu. Tím si škodí sobě i druhým lidem a nedaří se jim vytvářet dobré mezilidské vztahy.

### Emočně inteligentní chování

Je protikladem chování emočně neinteligentního. Emočně inteligentní chování se vyznačuje tím, že

- ♦ si uvědomujeme, identifikujeme a pojmenováváme emoce, které prožíváme a již tím nad nimi získáváme nadvládu,
- ♦ uvědomujeme si souvislosti mezi prožívanými pocity a podmínkami (okolnostmi), které je vyvolaly,
- ♦ pozorně vnímáme prožívání druhých a projevujeme o ně autentický zájem,
- ♦ sebezpozorováním a seberegulací s vyvážeností emocí a rozumu, který má řídicí funkci,
- ♦ chováme se altruisticky, pomáháme lidem a děláme dobré skutky.

Lidé, kteří mají rozvinutou emoční inteligenci, jsou nejen úspěšnější v životě i v práci, ale jsou i spokojenější a šťastnější. Emoční inteligence uplatňovaná při sociálním styku lidmi se vždy projevuje v přímé osobní komunikaci a spolupráci s nimi. Je proto důležitá u všech lidí. Avšak největší význam má pro vedoucí pracovníky, kteří vedou lidi. Podle mého názoru je empatie základním kamenem umění vést. Toto umění je vlastní především vůdcům, kteří dovedou inspirovat lidi k následování. O tom, jak emočně inteligentní chování nadřazených ovlivňuje podřízené a vztahy na pracovišti svědčí mimo jiné i přání zaměstnanců jedné americké letecké společnosti adresované generálnímu řediteli Herbu Kelleherovi uveřejněné v novinách

(podle J. C. Maxwella: *Vztahy 101*, 2017, s. 51-52):

*Díky Herbe,  
že si každého z nás pamatuješ jménem.  
Že jsi podpořil rodinu Ronalda McDonalda.  
Že jsi pomáhal na Den díkůvzdání nakládat zavazadla.  
Že jsi dal každému pusu (fakt každému).  
Že nám dopříváš sluchu.  
Že řídíš jedinou leteckou společnost, která vykazuje zisk.  
Že jsi zpíval na oslavě narozenin firmy.  
Že zpíváš pouze jednou ročně.  
Že nám v práci dovoluješ nosit kraťasy a tenisky.  
Že jsi na firemním golfovém turnaji hrál pouze jedinou holí.  
Že jsi v interview dokázal umluvit Sama Donaldsona (moderátor ABC).  
Že jsi na svém Harley Davidsonovi přijel do ústředí firmy.  
Že jsi kromě šéfa také kamarád.*

*K tomu Tě ke dni šéfů zdraví jeden každý ze tvých 16 000 zaměstnanců.*

### Týmová emoční inteligence

Stejně jako emoční inteligenci disponuje jednotlivec, tak i skupina lidí pracující jako tým má kolektivní emoční inteligenci, tj. styl vzájemných vztahů, způsobů rozhodování a reakcí na ostatní pracovní skupiny v organizaci. Členové emočně inteligentních týmů v emocionálně nepřijemných situacích reagují konstruktivně a navzájem se pozitivně ovlivňují. Řečeno jinými slovy: členové emočně inteligentních týmů dosahují lepších výsledků a zažívají hlubší uspokojení ze společné práce.

Týmová emoční inteligence se týká především manažerské schopnosti: ovládnutí emocí členů, řízení vztahů mezi nimi a řízení vztahů, které tým navazuje s jednotlivci i jinými pracovními skupinami. Základní dovedností je **uvědomění si emocí (převládající nálady) mezi členy týmu**. Jejich pojmenování a pochopení je předpokladem pro jejich účinné ovlivňování. Avšak pochopení týmové emoční inteligence předpokládá vědět, jak každý člen týmu reaguje na konkrétní situace a lidi.

Pro navázání spojení s týmem je důležité vědět, že i když hovoříte ke skupině, tak hledáte a navazujete vztah s jejími jednotlivými členy. Generál Norman Schwarzkopf

k tomu poznamenal: *Viděl jsem schopné vedoucí, kteří se postavili před nastoupenou četou, a jedině, co dokázali vidět, byla četa. Velcí vůdcové se postaví před četou a vidí 44 jednotlivců, z nichž každý má své aspirace, každý chce žít, každý chce konat dobro* (podle J. C. Maxwella: *Vztahy 101*, 2017, s. 49).

Jedním z nejdůležitějších tajemství dobře fungujícího pracovního týmu je, že jeho členům záleží nejen na tom, aby tým splnil společný úkol, nýbrž i na **dobrých vztazích mezi jeho jednotlivými členy**. Všichni ze zkušenosti víme, co znamená, když nám na druhém záleží. To, že nám na druhých záleží se projevuje v našem chování především tím, že si druhých lidí všímáme, zajímáme se o ně, nasloucháme jim, utěšujeme, povzbuzujeme a podporujeme je, učíme je, pomáháme jim a společně sdílíme jejich smutky, starosti a trápení atd. Nelze vyjmenovat všechny projevy zájmu a péče o spolupracovníky. A jak se tato starost a péče o druhé projevuje v každodenní praxi na pracovišti? Jejím projevem v našem chování je např. to, že se spolupracovníci zdraví, zajímají se jeden o druhého a jsou připraveni v případě potřeby jeden druhému pomoci a podpořit jej.

I když se zdá, že tak samozřejmá a banální věc jako je **zdravení** nemůže mít pro lidi na pracovišti velký význam, tak opak je pravdou. Lidé často zmiňují, že by se **na pracovišti cítili lépe, kdyby je spolupracovníci zdravili**. Ve spěchu se na pozdrav a prohození pár slov o tom, co je nového, často zapomíná, ale pro lidi je to důležité. Zapomínání na pozdrav v nich vzbuzuje pocit, že druhé nezajímají, a proto je to zraňuje. Naopak pozdrav je považován za výraz toho, že lidem na druhých záleží, a proto je příjemný.

Zdravení nemůžeme proto považovat za nedůležitou banalitu, která nemůže ovlivnit mezilidské vztahy. Jde o symbolický čin - gesto, kterým dáváme najevo, že nás druhý zajímá a chceme vědět jak se mu daří a že jsme připraveni v případě potřeby druhému podpořit a pomoci jim.

**Projevení zájmu o druhého** je také projevem emočně inteligentního chování, které přispívá k vytváření dobrých vztahů mezi členy pracovního týmu. Zájem je výrazem pozitivních citů, nezájem je projevem jejich nedostatku. Projevem zájmu je např.

zvědavost, vyhledávání očního kontaktu, vyptávání se, co je nového, zájem dovědět se o druhém více informací a pokládání doplňujících otázek. Ve většině případů je příjemné, když někdo projeví zvědavost a chce se o druhém dovědět víc, než co je vidět na první pohled. Zvědavost - pokud není vtíravá - považujeme za projev zájmu, starosti a péče o nás, což v nás vyvolává příjemné pocity.

Projevení zájmu a péče o druhé lidi je spjata také s tím, **že nás zajímá, jak se jim daří**. Otázka "Jak se máš?" nebo "Jak se Vám daří?" může být součástí pozdravu nebo se prostřednictvím ní chceme více dozvědět o tom, jak se druhému daří. Jak vedoucí týmu, tak i jeho členové by se měli zajímat o to, jak se jejich spolupracovníkům daří a co je u nich nového.

Dnešní pracovní týmy se často skládají z pracovníků různých profesí. Pokud má tým dobře fungovat a plnit společné úkoly, tak je užitečné, když **členové týmu vědí, jakou náplň práce mají jejich spolupracovníci**. Proto by se členové týmu měli zajímat o to, jakou náplň práce mají všichni spolupracovníci (jak členové týmu, tak i spolupracovníci z jiných týmů). Pokud o náplni práce druhých nic nevíme, tak je obtížné si navzájem pomáhat, o skutečné spolupráci nemluvě. Přirozená zvědavost, co se týče pracovních úkolů, vytváří předpoklady pro spolupráci a vzájemnou pomoc.

Zvědavost druhých lidí je nám příjemná tehdy, když se zaměří na to, co nás zajímá a co je pro nás důležité. Např. když se zajímáte o sbírku motýlů někoho, kdo takovou sbírku má, tak ho to potěší. Jedním z tajemství dobrých pracovních vztahů je **upřímný zájem spolupracovníků o důležité věci jak v pracovním, tak i v osobním životě druhého**.

**Zvědavost a zájem o druhé** nejsou jen projevem slušnosti a přátelské péče o druhého. Jejich význam spočívá v tom, že **napomáhají dobrým mezilidským vztahům v pracovním týmu**. Jestli má tým dobře fungovat, tak členové týmu musejí znát silné i slabé stránky svých spolupracovníků a využívat je při spolupráci a dosahování společných cílů. A také při vzájemné pomoci, kterou si členové týmu poskytují. Když si lidé navzájem pomáhají, cítí v případě úspěchu, vůči druhému **vděčnost**. Vděk druhého člověka je tou nejlepší možnou

zpětnou vazbou, kterou můžeme dostat. Dodá nám pocit, že si lidé naší pomoci váží a motivuje nás to k tomu, abychom si navzájem pomáhali i v budoucnu.

A jak bychom se měli chovat, abychom svým jednáním přispívali k vytváření a udržování dobrých mezilidských vztahů? Stručný návod uvádí ve své knize *Vztahy 101* J. C. Maxwell (2017, s. 21):

*Nejméně důležité slovo: Já*

*Nejdůležitější slovo: My*

*Dvě nejdůležitější slova: Děkuji ti.*

*Tři nejdůležitější slova: Vše je odpuštěno.*

*Čtyři nejdůležitější slova: Jaký je tvůj názor?*

*Pět nejdůležitějších slov: Udělal jsi to vážně dobře.*

*Šest nejdůležitějších slov: Přeji si, abych ti více rozuměl.*

Pro zlepšení svých vztahů s lidmi uděláte nejlépe, když se přestanete zaměřovat pouze na sebe a nebudete sledovat jen svůj zájem, nýbrž **obráte svou pozornost k potřebám druhých lidí**.

Např. tím, že:

- ♦ projevíte upřímnou radost při setkání s nimi,
- ♦ vyjádříte upřímný zájem o jejich starosti a problémy,
- ♦ dáte jim najevo, že jim rozumíte a soucítíte s nimi,
- ♦ nabídnete jim nezištnou pomoc,
- ♦ uděláte jim drobnou laskavost,
- ♦ projevíte jim uznání za jejich kladné vlastnosti a úspěchy,
- ♦ dáte jim najevo svou vděčnost,
- ♦ poděkujete jim za jejich přátelství a oporu, kterou vám poskytují,
- ♦ řeknete jim, že je máte rádi a že si jich vážíte.

Výše uvedená doporučení jsou také projevem emočně inteligentního chování. Pokud se budete těmito doporučeními řídit, tak se budete moci brzy přesvědčit jak se na základě změny vašeho dosavadního přístupu k lidem změnilo chování lidí vůči vám. D. Carnegie svým žákům doporučoval: *Nečekejte, až vás lidé budou mít rádi. Chovejte se k lidem tak, jako kdyby vás již rádi měli*. Nebojte se proto experimentovat se svým chováním a sami se přesvědčte o tom, jak i nepatrná změna vašeho chování (např. když lidi, které jste doposud zdravili jen "na půl úst" začnete zdravit hlasitěji a s úsměvem). Můžete se pobavit jejich údi-

vem (v duchu si asi řeknou, co se děje, co po mně bude chtít). Budete-li však ve svém novém způsobu zdravení pokračovat, tak vás bude tento člověk zdravit se stejným úsměvem, protože emoce jsou nakažlivé.

**Pokud Vás problematika mezilidských vztahů a emoční inteligence, včetně jejího uplatnění při zbavování se negativních emocí a starostí zaujala, tak můžete navštívit mé semináře pořádané vzdělávací agenturou TSM Vyškov.**

Na setkání s Vámi se těší Váš lektor

*doc. PhDr. František Vízdal, CSc.*

#### ■ doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

docent psychologie s mnohaletou psychologickou a pedagogickou praxí. Má bohaté zkušenosti se vzděláváním manažerů. Provádí také psychodiagnostické vyšetření a věnuje se i psychologickému poradenství pro dospělé. Je autorem mnoha učebních textů, odborných článků i populárně naučných publikací

#### Nejbližší semináře s lektorem:

##### Jak zlepšovat vztahy na pracovišti

6. 3. 2019 Praha

27. 3. 2019 Brno

##### Jak se zbavit negativních emocí a starostí

26. 3. 2019 Olomouc

16. 4. 2019 Ostrava

23. 4. 2019 Brno

24. 4. 2019 Praha

## Vážený pane Pumplně aneb Jak jen toho chlapíka správně oslovit?

PhDr. Jiřina Salaquardová



V kurzech zaměřených k úředním písemnostem často společně řešíme, jak oslovit někoho s českým jménem Kaše, Hraše, Kníže, Pole (i Nepole, pokud by takové jméno existovalo), ba dokonce i Skočdopole. Jak napsat úřední dopis nositeli jména Purkyně, Skamene a zajisté také Dítě – vždyť Zdeňka Dítě/Dítěteho či snad dokonce Dítá(?) si u filmu Prstýnek rádi připomeneme.

Jak tedy naložit se jmény typu Kubice, Slepice, Čepice, Osolobě, Laně – jak oslovit nositele jmen, která končí ve výslovnosti na [e] a v písmu na -e, -ě? Častý oříšek. Přidejme jen tak pro radost z tréninku například pány jménem *Jitrnice*, *Kvasnice*, *Krabice*. Zda skutečně existují, by nám napověděly internetové seznamy, nahlédneme. Snad jedině na českého spisovatele, kronikáře a pražského kanovníka Beneše Krabice z Veitmile – žil ve 14. století a mimo jiné řídil stavbu chrámu sv. Víta – si možná vzpomeneme. Žil ovšem v době, kdy příjmení neexistovala, aspoň ne tak, jak je známe dnes. Až Marie Terezie nechala (v roce 1770) spočítat „lid, tažný dobytek“ a také očíslovat domy. Z dosavadních přízvisek, do té doby oficiálně nezakotvených, se tak nesmlouvavým císařským ediktem stala příjmení dědičná.

V jednom z kurzů zazněla otázka opravdu naléhavá. Šéf, pan Kníže, si prý nepřeje, aby se jeho jméno skloňovalo jinak než „dle pravidel“. Přesněji – nechce, aby se skloňovalo vůbec. Jak je to tedy správně? Slovem *správně* ťukla usměvavá účastnice hřebíček na hlavičku. Pravidel hodně, jazyk je ale živý, živější než papír.

Domácí jména končící ve výslovnosti na [e] a v písmu na -e, -ě se tradičně skloňují podle vzoru *soudce*, a to bez ohledu na to, zda koncové hlásky předchází tvrdá, měkká, nebo obojetná souhláska. Tedy pane Purkyně, Kubice, Slepice, Pole, Skočdopole, pane Skamene, pane Kaše i Hraše a tak podobně. Chtělo by se však dodat: sice se podle vzoru *soudce* skloňují, ale...

Jakkoli je vzor *soudce* kodifikován, setkáváme se poslední dobou s častým výskytem tzv. *zájmeného skloňování*. A třebaže toto zájmené skloňování kodifikováno není, lze – podle Jazykové poradny – považovat za vhodné i tvary takto vytvořené: 2., 4. p. *Nevoleho, Purkyněho, Skameneho, Kubiceho, Slepiceho, Skočdopoleho, Osoloběho* – 3. p. *Nevolemu, Purkyněmu, Skamenemu, Kubicemu, Skočdopolemu, Osoloběmu* – 5. p. *Nevole, Purkyně, Skamene, Kubice, Skočdopole, Osolobě* – 6., 7. p. *Nevolem, Purkyněm, Skamenem, Kubicem, Skočdopolem, Osoloběm*.

Při našich rozhodováních se často nabízí více než jedna možnost. Pokud jde o jména, má značný význam rodová tradice, prostě: na co si předkové za Marie Terezie zvykli, to chtějí.

Teď už jen dodatek k šéfovi jménem Kníže. Kníže, rod střední, vzor *kuře*.

Pokud totiž jména vznikla z podstatných jmen obecných (právě dle vzoru *kuře*), to je náš pan Dítě, Pole, (to) hrabě, později Hrabě, Kníže, můžeme je samozřejmě skloňovat podle vzoru *soudce*. Ale – odvozující další tvary právě od původního vzoru (*kuře*), přidáváme často v nepřímých pádech příponu -et-/-ět- (2., 4. p., *Hrabě i Hraběte, Dítě i Dítěte, Kníže i Knížete*). A je to také v pořádku.

Sloupek je jarní, přivoníme závěrem pro potěchu k poupěti? Protože pokud bychom měli poblíž nějakého veselého pana Poupě, mohli bychom si nad květem říct, případně vyslovit nahlas, že svět bez pana Poupě (Poupěte, dokonce snad i Poupěteho) by byl neveselý. A to radši ať veselý je.

#### ■ PhDr. Jiřina Salaquardová

Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity, katedra mediálních studií a žurnalistiky, televizní a rozhlasová scenáristka

# [nabídka seminářů]

## PERSONÁLNÍ OBLAST - BRNO

<b>VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ, VEDENÍ PŘIJÍMACÍCH POHOVORŮ, HODNOCENÍ UCHAZEČŮ</b>	<b>13.3.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Dagmar HOŠKOVÁ</b>
VYBRANÉ PROBLÉMY ZÁKONÍKU PRÁCE (VČETNĚ NOVELY ZÁKONÍKU PRÁCE 2019)			
ANEB PRAKTICKÉ PRÁVNÍ MINIMUM PRO PERSONALISTY	20.3.	1.900,-	Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA
<b>NEMOCENSKÉ A DŮCHODOVÉ POJIŠTĚNÍ V ROCE 2019</b>	<b>26.3.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>Bc. Vítězslav ČECH</b> <b>Bc. Jitka DVOŘÁKOVÁ</b>
VNITŘNÍ PŘEDPISY ZAMĚSTNAVATELE (PRACOVNÍ ŘÁD A VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE)	27.3.	1.750,-	JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA
<b>ZÁKONÍK PRÁCE V OTÁZKÁCH, ODPOVĚDÍCH A PRAKTICKÝCH PŘÍKLADECH</b>	<b>16.4.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA</b>
FKSP A SOCIÁLNÍ FONDY, VYHLÁŠKA Č. 114/2002 SB., O FKSP 2019	18.4.	1.800,-	Ing. Věra ZDĚNKOVÁ
<b>NOVELA ZÁKONÍKU PRÁCE 2019</b>	<b>29.4.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA</b> <b>JUDr. Adam VALÍČEK, MBA</b>
PRACOVNĚLÉKAŘSKÉ SLUŽBY A ZDRAVOTNÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE AKTUÁLNĚ	30.4.	1.990,-	MUDr. Dana KUKLOVÁ, CSc.
<b>ZÁKONÍK PRÁCE - KOMPLEXNÍ PRŮVODCE ZÁKONÍKEM PRÁCE – CELODENNÍ ŠKOLENÍ</b>	<b>15.5.</b>	<b>2.400,-</b>	<b>JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA</b> <b>JUDr. Adam VALÍČEK, MBA</b>
VEDENÍ, KOMUNIKACE A MOTIVACE LIDÍ - PRO MANAŽERY	15.5.	1.990,-	Mgr. Klára KADĚTOVÁ, Ph.D.
<b>VYBRANÉ PROBLÉMY ZÁKONÍKU PRÁCE (VČETNĚ NOVELY ZÁKONÍKU PRÁCE 2019) ANEB PRAKTICKÉ PRÁVNÍ MINIMUM PRO PERSONALISTY</b>	<b>16.5.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA</b>
ZAMĚSTNAVATEL A ODBORY – JAK NA TO Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE	20.5.	1.990,-	Mgr. Vladimír ČERNÝ
<b>NEMOCENSKÉ A DŮCHODOVÉ POJIŠTĚNÍ V ROCE 2019</b>	<b>23.5.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>Bc. Vítězslav ČECH</b> <b>Bc. Jitka DVOŘÁKOVÁ</b>
VYBRANÉ PROBLÉMY ZÁKONÍKU PRÁCE 2019 ANEB PRAKTICKÉ PRÁVNÍ MINIMUM PRO PERSONALISTY	25.5.	1.900,-	Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA
<b>GDPR ROK POTÉ – PRAKTICKÉ ZKUŠENOSTI A NOVÝ ZÁKON O ZPRACOVÁNÍ OSOBNÍCH ÚDAJŮ</b>	<b>29.5.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA</b> <b>JUDr. Adam VALÍČEK, MBA</b>

## MZDOVÁ OBLAST - BRNO

PRAKTICKÁ APLIKACE ZMĚN VE MZDOVÉ ÚČTÁRNĚ	15.3.	1.900,-	Ing. Růžena KLÍMOVÁ
<b>PODMÍNKY PRO ZDAŇOVÁNÍ PŘÍJMŮ ZE ZÁVISLÉ ČINNOSTI V ROCE 2019, SPRÁVNÝ VÝPOČET ROČNÍHO ZÚČTOVÁNÍ ZA ROK 2018</b>	<b>19.3.</b>	<b>1.800,-</b>	<b>Ing. Miluše PROCHÁZKOVÁ</b>
ZDAŇOVÁNÍ PŘÍJMŮ ZE ZÁVISLÉ ČINNOSTI V ROCE 2019	17.4.	1.800,-	Ing. Miluše PROCHÁZKOVÁ
<b>ZMĚNY VE MZDOVÉM ÚČETNICTVÍ A PERSONALISTICE</b>	<b>23.4.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>Ing. Olga KRCHOVÁ</b>
ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ AKTUÁLNĚ	26.4.	1.700,-	Ing. Luboš PAVLÍK
<b>ZDAŇOVÁNÍ PŘÍJMŮ ZAMĚSTNANCŮ V ROCE 2019</b>	<b>27.5.</b>	<b>1.800,-</b>	<b>Ing. Miluše PROCHÁZKOVÁ</b>



# [nabídka seminářů]

## PERSONÁLNÍ A MZDOVÁ OBLAST - PRAHA

<b>LINKEDIN PRO PERSONALISTY (PRAKTICKÉ ŠKOLENÍ)</b>	<b>15.3.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Radka LANKAŠOVÁ</b>
SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU KOMPLEXNĚ V PRAXI A JUDIKATUŘE, AKTUALITY Z PRACOVNÍHO PRÁVA	20.3.	2.400,-	JUDr. Petr BUKOVJAN
<b>VNITŘNÍ PŘEDPISY ZAMĚSTNAVATELE (PRACOVNÍ ŘÁD A VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE)</b>	<b>22.3.</b>	<b>1.750,-</b>	<b>JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA</b>
VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ, VEDENÍ PŘIJÍMACÍCH POHOVORŮ, HODNOCENÍ UCHAZEČŮ	28.3.	1.990,-	Mgr. Dagmar HOŠKOVÁ
<b>MANAŽERSKÉ POHOVORY A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>12.4.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.</b>
NOVELA ZÁKONÍKU PRÁCE 2019	25.4.	2.300,-	JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA
<b>ZMĚNY VE MZDOVÉM ÚČETNICTVÍ A PERSONALISTICE 2018/2019</b>	<b>18.4.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>Ing. Olga KRCHOVÁ</b>
FKSP A SOCIÁLNÍ FONDY, VYHLÁŠKA Č. 114/2002 SB., O FKSP 2019	26.4.	1.800,-	Ing. Věra ZDĚNKOVÁ
<b>PRACOVNĚLÉKAŘSKÉ SLUŽBY A ZDRAVOTNÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE AKTUÁLNĚ</b>	<b>21.5.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>MUDr. Dana KUKLOVÁ, CSc.</b>
ZÁKONÍK PRÁCE - KOMPLEXNÍ PRŮVODCE ZÁKONÍKEM PRÁCE – CELODENNÍ ŠKOLENÍ	23.5.	2.400,-	JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA
<b>GDPR ROK POTÉ – PRAKTICKÉ ZKUŠENOSTI A NOVÝ ZÁKON O ZPRACOVÁNÍ OSOBNÍCH ÚDAJŮ</b>	<b>24.5.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA</b>

## PERSONÁLNÍ A MZDOVÁ OBLAST - OSTRAVA

<b>MANAŽERSKÉ POHOVORY A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>5.3.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.</b>
VYBRANÉ PROBLÉMY ZÁKONÍKU PRÁCE (VČETNĚ NOVELY ZÁKONÍKU PRÁCE 2019) ANEB PRAKTICKÉ PRÁVNÍ MINIMUM PRO PERSONALISTY	26.3.	1.900,-	Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA
<b>ZÁKONÍK PRÁCE - KOMPLEXNÍ PRŮVODCE ZÁKONÍKEM PRÁCE – CELODENNÍ ŠKOLENÍ</b>	<b>9.4.</b>	<b>2.400,-</b>	<b>JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA</b>
ZMĚNY VE MZDOVÉM ÚČETNICTVÍ A PERSONALISTICE 2018/2019	30.4.	1.900,-	Ing. Olga KRCHOVÁ
<b>VYBRANÉ PROBLÉMY ZÁKONÍKU PRÁCE (VČETNĚ NOVELY ZÁKONÍKU PRÁCE 2019) ANEB PRAKTICKÉ PRÁVNÍ MINIMUM PRO PERSONALISTY</b>	<b>28.5.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA</b>
PRACOVNĚLÉKAŘSKÉ SLUŽBY A ZDRAVOTNÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE AKTUÁLNĚ	30.5.	1.990,-	MUDr. Dana KUKLOVÁ, CSc.

# [nabídka seminářů]

## ROZVOJ OSOBNOSTI A KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI - BRNO

<b>POZITIVNÍ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ</b>	<b>7.3.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Dora LUKÁŠOVÁ</b>
ENERGIE PRO ŽIVOT I PRÁCI	11.3.	1.990,-	Ing. Dagmar KOŽINOVÁ
<b>RÉTORIKA V PRAXI ANEB JAK NA VELKÉ NEZDVOŘÁKY</b>	<b>12.3.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>PhDr. Jiřina SALAQUARDOVÁ</b>
RELAX PRO VAŠE OČI PŘI PRÁCI NA POČÍTAČI	14.3.	1.900,-	Marlena VÍTKOVÁ, DiS.
<b>VEDENÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>20.3.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>PhDr. Miroslav KADLČÍK</b>
VEDENÍ LIDÍ A TÝMŮ	21.3.	1.990,-	Nasťa MIKLOVÁ
<b>VEŘEJNÁ PROMLUVA</b>	<b>25.3.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>PhDr. Jiřina SALAQUARDOVÁ</b>
AKVIZIČNÍ TELEFONOVÁNÍ	26.3.	1.990,-	Mgr. Ing. Ivana VODOVÁ
<b>JAK ZLEPŠOVAT VZTAHY NA PRACOVIŠTI</b>	<b>27.3.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>doc. PhDr. František VÍZDAL, CSc.</b>
JAK SE NAUČIT ŘÍKAT NE	28.3.	1.990,-	Mgr. Dora LUKÁŠOVÁ
<b>ÚŘEDNÍ PÍSEMNOSTI</b>	<b>28.3.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>PhDr. Jiřina SALAQUARDOVÁ</b>
TIMEMANAGEMENT PRO ŽENY	30.3.	1.500,-	Ing. Dagmar KOŽINOVÁ
<b>ARGUMENTACE, VYJEDNÁVÁNÍ A NÁMITKY</b>	<b>1.4.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.</b>
RYCHLOČTENÍ®, RACIONÁLNÍ ČTENÍ®, RYCHLOSTUDIUM	2.4.	1.990,-	Marlena VÍTKOVÁ, DiS.
<b>POZITIVNÍ INTELIGENCE JAKO CESTA K RŮSTU</b>	<b>2.4.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Ing. Dagmar KOŽINOVÁ</b>
ROZVOJ, MOTIVACE A INSPIRACE ZAMĚSTNANCŮ	3.4.	1.990,-	Nasťa MIKLOVÁ
<b>KOMUNIKOVAT EFEKTIVNĚ!</b>	<b>4.4.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Dora LUKÁŠOVÁ</b>
JAK UČIT ZAJÍMAVĚ!	8.4.	1.990,-	PhDr. Jiřina SALAQUARDOVÁ
<b>PROFESIONÁLNÍ SEKRETÁŘKA, ASISTENTKA</b>	<b>10.4.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>PhDr. Antonín BRYKS</b>
ASERTIVITA V PRAXI	11.4.	1.800,-	PhDr. Miroslav KADLČÍK
<b>VEDENÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ</b>	<b>15.4.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Ing. Ivana VODOVÁ</b>
ÚŘEDNÍ PÍSEMNOSTI – INSPIRACE PRAXÍ	18.4.	1.990,-	PhDr. Jiřina SALAQUARDOVÁ
<b>JAK SE ZBAVIT NEGATIVNÍCH EMOCÍ A STAROSTÍ</b>	<b>23.4.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>doc. PhDr. František VÍZDAL, CSc.</b>
EFEKTIVNÍ VEDENÍ PORAD	24.4.	1.990,-	Nasťa MIKLOVÁ
<b>ÚŘEDNÍ PÍSEMNOSTI</b>	<b>29.4.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>PhDr. Jiřina SALAQUARDOVÁ</b>
TIMEMANAGEMENT PRO ŽENY	29.4.	1.990,-	Ing. Dagmar KOŽINOVÁ
<b>PROKRASINACE</b>	<b>30.4.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Dora LUKÁŠOVÁ</b>
JAK LÉPE POROZUMĚT SOBĚ I OSTATNÍM – TYPOLOGIE OSOBNOSTI MBTI	14.5.	1.990,-	Mgr. Dora LUKÁŠOVÁ
<b>CESTA KE ZVÝŠENÍ ODOLNOSTI</b>	<b>14.5.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Ing. Dagmar KOŽINOVÁ</b>
PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI	16.5.	1.990,-	Mgr. Ing. Ivana VODOVÁ
<b>ŽURNALISTIKA PRO ZÁJEMCE - ZÁKLADNÍ KROKY</b>	<b>20.5.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>PhDr. Jiřina SALAQUARDOVÁ</b>
KRITIKA A ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ			
JAK USPĚT V KRITICE A EFEKTIVNĚ KRITIZOVAT	21.5.	1.800,-	PhDr. Miroslav KADLČÍK
<b>PROFESIONÁLNÍ SEKRETÁŘKA, ASISTENTKA</b>	<b>21.5.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>PhDr. Antonín BRYKS</b>
ÚSPĚŠNÁ KOMUNIKACE, JAK JI NEZNÁTE	22.5.	1.990,-	Nasťa MIKLOVÁ
<b>SÍLA ŽENY</b>	<b>25.5.</b>	<b>1.500,-</b>	<b>Ing. Dagmar KOŽINOVÁ</b>
RÉTORIKA V PRAXI ANEB JAK NA VELKÉ NEZDVOŘÁKY	27.5.	1.990,-	PhDr. Jiřina SALAQUARDOVÁ
<b>ASERTIVNÍ KOMUNIKACE</b>	<b>28.5.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Dora LUKÁŠOVÁ</b>
LEKTORSKÉ DOVEDNOSTI V KOSTCE	29.5.	1.990,-	Mgr. Ing. Ivana VODOVÁ



UNIE PERSONALISTŮ

JAK SE STÁT ČLENEM?

Vyplnit on-line přihlášku ke členství na webu [www.uniepersonalistu.cz](http://www.uniepersonalistu.cz)

nebo

poslat e-mail na [info@uniepersonalistu.cz](mailto:info@uniepersonalistu.cz).

[WWW.UNIEPERSONALISTU.CZ](http://WWW.UNIEPERSONALISTU.CZ)

**Objednávku k bezplatnému odběru  
časopisu Ad rem naleznete na  
[https://www.tsmvyskov.cz/adrem\\_objednat.htm](https://www.tsmvyskov.cz/adrem_objednat.htm)**

## Najdi 5 rozdílů

**Soutěžte s námi  
o 3 dárkové balíčky!**

**Z odpovědí, které obdržíme, vylosujeme 3 výherce.  
Znění tajenky zašlete na e-mail: [adrem@tsmvyskov.cz](mailto:adrem@tsmvyskov.cz)**

**Uzávěrka: 10. 5. 2019**

Odesláním tajenky udělujete společnosti TSM, spol. s r. o. souhlas s uvedením svého jména a příjmení (v případě výhry) v dalším čísle Ad rem.

**Výherci z minulého čísla:**

Tomáš Mecl  
Danuše Fajtová  
Dagmar Himerová

**Výhercům blahopřejeme!**



## Představujeme nového lektora

**■ Ing. Olga Krchová**



Zabývá se účetním a daňovým poradenstvím, vedením účetnictví. Lektorské činnosti se věnuje již od roku 2006. Přes deset let působí jako daňový poradce a je rovněž certifikovanou bilanční účetní Svazu účetních. Věnuje se rovněž publikační činnosti a v praxi se zabývá také mzdovou a personální problematikou obcí a příspěvkových organizací.

**S naší novou lektorkou se můžete setkat na těchto seminářích:**

**Změny ve mzdovém účetnictví  
a personalistice 2018/2019**

18. 4. 2019 Praha  
23. 4. 2019 Brno  
30. 4. 2019 Ostrava