

ZPRAVODAJ PRO MZDOVÉ ÚČETNÍ A PERSONALISTY

čtrnáctidenník aktualit, komentářů a příkladů z praxe

VERLAG
DASHÖFER

10/2024

Zvláštní úprava ručení za mzdy, platy a odměny z dohody v subdodavatelských řetězcích ve stavebnictví

Společností podnikajících ve stavebnictví se týká nově zavedená ručitelská povinnost za mzdové nároky zaměstnanců jejich subdodavatelů.

S účinností od 1. 1. 2024 je zákoník práce doplněn o ustanovení § 324a ZP, který transponuje čl. 12 odst. 1 směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/67/EU ze dne 15. května 2014. Podle směrnice mohou členské státy přijmout **nediskriminační a přiměřená dodatečná opatření**, aby zajistily, že v **subdodavatelských řetězcích** může vyslaný pracovník činit vedle nebo místo zaměstnavatele odpovědným i příjemce služby, jehož je zaměstnavatel (poskytovatel služby) přímým poskytovatelem, za veškeré neproplacené čisté odměny odpovídající minimální mzdě. Opatření podle směrnice je do českého právního řádu zapracováno **formou ručení dodavatele za mzdy, platy a odměny z dohody** (dále jen „mzda nebo mzdové nároky“) zaměstnanců poddodavatele v rozsahu, v jakém se podíleli na smluvním plnění pro dodavatele, a to **až do výše minimální mzdy**. Úprava ručení byla přijata zákonem č. 408/2024 Sb., kterým se mění zákon o zaměstnanosti a další související zákony, mimo jiné i zákoník práce.

Ručení dodavatelů za mzdové nároky zaměstnanců subdodavatelů se vztahuje až **na mzdové nároky vzniklé od 1. 1. 2024**. Není rozhodující, kdy byl sjednán smluvní vztah mezi dodavatelem a poddodavatelem. K tomu mohlo dojít i před nabytím účinnosti novely zákoníku práce před 1. 1. 2024. Ručení se vztahuje i u těchto dříve sjednaných smluvních poddodavatelských vztahů až na mzdové nároky zaměstnanců vzni-

kající od 1. 1. 2024. Ručení podle § 324a ZP vzniká na základě zákona, jde-li o subdodavatelské vztahy ve stavebnictví. Vyloučit jej lze jedině za splnění podmínek upravených v § 324a odst.8 ZP.



Vážení a milí čtenáři,

pracovat a zároveň se rekreovat? Proč ne, nový trend, tzv. **holiwork**, po kterém volá řada zaměstnanců, vychází této touze vstříc. Co ji naopak brzdí, je právní realita. Právě tu prozkoumá Mgr. Veronika Plešková, LL.M.

Syndromu vyhoření jsme ve Zpravodaji již **nevali pozornost**. Protože však jde o jev, který se v praxi díky životnímu stylu, překotným změnám a rozvoji technologií objevuje stále častěji, rozebereme si podrobněji jeho příčiny a soustředíme se na preventivní kroky, díky kterým může zaměstnavatel tomuto stavu u svých zaměstnanců předjet.

S přátelským pozdravem

Veronika Plešková

OBSAH

- Zvláštní úprava ručení za mzdy, platy a odměny z dohody v subdodavatelských řetězcích ve stavebnictví . 1
- Holiwork - nový trend a jeho právní aspekty . . . 3
- Prevence vyhoření - klíčové kroky k harmonii a produktivitě 5
- Aktuálně k dohodám o provedení práce 8



Ručení za závazek znamená, že **plnění za zaměstnavatele je povinen poskytnout ručitel**, jsou-li splněny zákonem předepsané podmínky a oprávněný zaměstnanec ručitele k plnění postupem podle § 324a ZP vyzve. Zaměstnanec má právo, nikoliv povinnost, ručitele k plnění vyzvat. Zda právo využije, záleží na jeho rozhodnutí. Ručitel ale plnění, jsou-li splněny podmínky, poskytnout musí. Poskytnutí plnění z ručení ale znamená, že **ručitel plní za jiného**, má proto vůči zaměstnavateli **právo na náhradu plnění**, které za něj poskytl. Poskytovat za výkon práce zaměstnanci mzdu (plat nebo odměnu) musí stále zaměstnavatel. Ručení nastupuje až pro případ, že zaměstnavatel zaměstnanci nevyplatí mzdu po uplynutí období její splatnosti (§ 141 odst. 1 ZP). Ručitel tak zajišťuje, že mzda bude zaměstnanci alespoň ve výši minimální mzdy poskytnuta. **Mzdu přesahující minimální mzdu vyplácí jedině zaměstnavatel**, na tuto část se ručení nevztahuje.

Není-li upraveno v § 324a ZP jinak, vztahuje se na ručení jeho obecná úprava v § 2018 až § 2028 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, dále jen „OZ“. Použijí se všechna ustanovení kromě § 2021 odst. 1 OZ, který stanoví, že věřitel má právo požadovat splnění závazku na ručiteli jen tehdy, nesplnil-li dlužník v přiměřené lhůtě dluh, **ač jej k tomu věřitel v písemné formě vyzval. Zaměstnanec se podle § 324a ZP může na ručitele obrátit přímo**, aniž by musel zaměstnavatele k plnění vyzvat.

Ručení se týká výlučně poddodavatelských vztahů ve stavebnictví. Dodavatelem se pro účely ručení rozumí **stavební podnikatel** podle § 14 písm. d) zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon, který při provádění stavby, změně nebo údržbě dokončené stavby anebo při odstraňování stavby **zajišťuje plnění prostřednictvím poddodavatele**. Za poddodavatele se považuje též agentura práce, která pro provádění shora uvedených činností k dodavateli jako uživateli dočasně přidělila své zaměstnance. Jestliže subdodavatel použije dalšího subdodavatele, ručí za mzdu zaměstnanců **ten dodavatel, který stojí přímo nad subdodavatelem**, který mzdu svým zaměstnancům nevyplatil. Je-li však více subdodavatelů ve vertikálním řetězci, kromě tohoto přímého dodavatele **ručí společně a nerozdílně rovněž dodavatel na nejvyšším stupni smluvního řetězce** (zpravidla označovaný jako generální dodavatel). Zaměstnanec může svou výzvu o poskytnutí plnění za zaměstnavatele adresovat jednomu z těchto společně a nerozdílně odpovědných ručitelů podle svého výběru. O podání žádosti druhého ručitele informovat nemusí. Jestliže však ručitel na základě podané výzvy zaměstnanci plnění poskytne, ve smluvním řetězci o více poddodavatelích **informuje rovněž dalšího ručitele**.

Zaměstnavatel, který vystupuje jako subdodavatel, je podle **§ 279 odst. 1 o písm. j) ZP** povinen své zaměstnance, kteří se budou v pracovněprávním vztahu na zajišťování plnění podílet, informovat alespoň o skutečnostech uvedených v tomto ustanovení, tj. o **osobách ručitelů a jejich změnách, včetně podmínek, lhůty a postupu pro uplatnění práva vůči ručiteli, a to před zahájením práce na smluvním plnění. Zaměstnavatel je povinen informovat zaměstnance a jednat s nimi přímo**, nepůsobí-li u něj odborová organizace. Jestliže u něj působí odborová organizace, informuje o těchto skutečnostech odborovou organizaci a ta by měla následně poskytnout informaci zaměstnancům. Pokud by informace nebyla poskytnuta, anebo by byla informace poskytnutá zaměstnanci chybná, dopustí se zaměstnavatel přestupku upraveného v taktéž od 1. 1. 2024 novelizovaném v § 12 a § 25 zákona č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, dále jen „ZIP“. **Pokutu** za neplnění povinnosti je možné uložit **až do výše 200 000 Kč**.

Dodavatel ručí za mzdové nároky zaměstnanců poddodavatele v rozsahu, v jakém se podíleli na smluvním plnění pro dodavatele **až do výše minimální mzdy**. Nad tuto výši plnění poskytuje výhradně zaměstnavatel. Výše minimální mzdy je stanovena nařízením vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. Při určení výše minimální mzdy, do které je povinen ručitel plnění zaměstnanci poskytnout, se vychází z její **aktuální výše** upravené shora uvedeným nařízením v době, za kterou zaměstnanec požaduje od ručitele plnění.

Ručení se vztahuje na poskytování peněžitého plnění za výkon práce ve všech **základních pracovněprávních vztazích upravených v § 3 ZP**, tj. v pracovním poměru, bez ohledu, zda za výkon práce přísluší zaměstnanci mzda nebo plat, i v právním vztahu založeném některou z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, v nichž je zaměstnanci poskytována odměna podle § 138 ZP.

Jestliže zaměstnavatel mzdové nároky do konce jejich splatnosti nevyplatí, může zaměstnanec do tří měsíců od uplynutí období splatnosti **písemně vyzvat ručitele k jejich uspokojení**. Není-li výzva učiněna v uvedené 3měsíční lhůtě, **právo zaměstnance na úhradu mzdy vůči ručiteli zaniká**. Právo na mzdu vůči svému zaměstnavateli má zaměstnanec stále v běžné 3leté promlčecí lhůtě.

Písemná výzva zaměstnance musí obsahovat povinné náležitosti upravené v § 324a odst. 5 ZP – jméno zaměstnance, označení zaměstnavatele, druh vykonávané práce, období, za které uplatňuje mzdové nároky, a rozsah práce vykonané v rámci plnění pro dodavatele, informaci o uplynutí období splatnosti mzdových nároků, požadovaný způsob vyplacení, včetně údajů nezbytných pro jeho provedení a údaje potřebné pro výpočet zálohy na daň z příjmů nebo daně z příjmů z uspokojovaných mzdových nároků a označení zdravotní pojišťovny, v jejíž prospěch se provádí odvody pojistného na všeobecné zdravotní pojištění. **Nedostatkem právní úpravy je**, že zaměstnanci není uložena povinnost poskytování údaje ručiteli **dokladat**. Ručitel totiž podklady pro poskytování mzdy zaměstnanců svého poddodavatele mít k dispozici zpravidla nebude. Lhůta k plnění 10 dnů je však krátká, a pokud se ručitel nepodaří věci projednat s poddodavatelem, vzhledem k vysoké pokutě, která mu hrozí při neplnění povinnosti, bude spíše jednodušší požadované plnění zaměstnanci poskytnout a případné nesrovnalosti řešit následně.

Ručitel je povinen uspokojit mzdové nároky zaměstnance na základě jeho výzvy nejpozději **do 10 dnů od jejího doručení**. Zároveň je povinen informovat zaměstnavatele, za kterého plní, o výši částek vyplacených zaměstnanci (jednotlivým zaměstnancům, bylo-li podáno výzev více) a o provedených srážkách. Ve smluvním řetězci o více poddodavatelích informuje rovněž dalšího ručitele. **Ručitel z vyplacené mzdy musí provést rovněž povinné srážky a odvody**. Ručitel má v případě, že splnil ručitelskou povinnost, vůči poddodavateli **právo na náhradu plnění, které za něj poskytl**. Jestliže ručitel mzdové nároky zaměstnanců podle § 324a odst. 4 ZP neuspokojí, dopustí se přestupku, za který inspekce práce může uložit pokutu až do výše 2 000 000 Kč (§ 13 odst. 1 a 2 ZIP, § 26 odst. 1 a 2 ZIP).

Za splnění podmínek upravených v § 324a odst. 8 ZP je možné ručení v dodavatelských vztazích vyloučit.

Ručitel za mzdové nároky neručí:

- jestliže mu poddodavatel poskytl **při zahájení realizace smluvního plnění** potvrzení, že nemá evidován nedoplatek na pojistném a penále na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku za-

městnanosti a na veřejném zdravotním pojištění ne starší než 3 měsíce,

- **a zároveň** nebyla poddodavateli v období 12 měsíců předcházejících zahájení realizace smluvního plnění pro dodavatele **pravomocně uložena pokuta vyšší než 100 000 Kč za porušení povinností vyplývajících z pracovněprávních předpisů**. Při splnění těchto dvou podmínek neručí ručitel ani za mzdové nároky zaměstnanců poddodavatelů na nižších stupních smluvního řetězce.

Splnění podmínek dokládá subdodavatel potvrzením příslušného orgánu sociálního zabezpečení, kterému zaměstnavatel odvádí pojistné na sociální zabezpečení v souvislosti s pracovněprávními vztahy zaměstnance a příslušných zdravotních pojišťoven, o neexistenci nedoplatků na sociálním a zdravotním pojištění. Doklad o neuložení pokuty za porušování povinností vyplývajících z pracovněprávních předpisů vydává Státní úřad inspekce práce se sídlem v Opavě, oblastní inspektoráty práce tato potvrzení nebudou vydávat. Za předpokladu, že podaná žádost bude úplná a dostatečně určitá, bude vyřízena zpravidla do 14 dnů, nejpozději pak do 30 dnů.

JUDr. Věra Bognárová

Holiwork – nový trend a jeho právní aspekty

Slovo holiwork v sobě spojuje kvality dovolené a práce. Jeho obsah je velmi blízký digitálnímu nomádství, i když mezi nimi existují rozdíly.

Žádosti zaměstnavatelů o radu v případě, že „*náš zaměstnanec chce 8 měsíců pracovat mimo Českou republiku. Je pro nás klíčový a ví to. Nemůžeme si dovolit ho ztratit. Jaké máme prosím možnosti?*“ jsou však v posledních letech tak časté, že se nejspíše nejedná jen o krátkodobou módní vlnu.

Taková přání přicházejí logicky od zaměstnanců, kteří ke své práci moc vybavení nepotřebují (zpravidla jen laptop, mobil, kvalitní připojení k internetu a své znalosti). Překážkou v tomto zajímavém nápadu je legislativa. Ta v tomto směru značně zaostává za realitou, z čehož převážně pramení odmítavé postoje zaměstnavatelů k možnosti zvané „holiwork“.

Perspektiv, z nichž se na žádost o holiwork bude zaměstnavatel posuzovat, je několik. Podívejme se na ně.

DAŇOVÉ ASPEKTY

Příjmy ze závislé činnosti

Obecně lze předpokládat, že povinnost hradit zálohu na daň ze mzdy zaměstnance v zahraničí nevznikne, pokud budou současně splněny tři níže uvedené podmínky:

- **pobyt** zaměstnance **v zahraniční zemi**, s níž má ČR uzavřenou smlouvu o zamezení dvojímu zdanění, **nepřesáhne 183 dnů** (v kalendářním roce nebo 12 měsících, podle situace);
- český zaměstnavatel se v destinaci nestane daňovým rezidentem (např. z důvodu vzniku stálé provozovny, k čemuž dojde automaticky, pokud budou splněny podmínky);

- mzda zaměstnance nebude placena k tíži stálé provozovny.

Jestliže by však zaměstnanec chtěl pobývat v zemi, s níž ČR žádnou smlouvu o zamezení dvojímu zdanění neuzavřela, plně se budou aplikovat jen právní předpisy ČR a cílové země (ke zdanění mzdy zaměstnance by tedy dojít mohlo i při kratším pobytu).

Výše uvedené základní pravidlo nutně nevylučuje povinnost registrace/ohlášení zaměstnance a zaměstnavatele u příslušné daňové autority v cílové zemi již na začátku pobytu.

Riziko vzniku stálé provozovny a nedovolené podnikání

Pokud bude český zaměstnavatel dlouhodobě vyvíjet podnikatelskou činnost prostřednictvím svého zaměstnance na holiwork v jiné zemi, existuje zde **riziko vzniku stálé provozovny české společnosti v zemi pobytu zaměstnance**. Vznik stálé provozovny zjednodušeně znamená, že by česká společnost byla povinna zdaňovat část příjmů generovaných v této zahraniční zemi. Obecně sice rovněž platí lhůta 183+ dnů pobytu pro vznik stálé provozovny, nicméně v konkrétních případech se mohou uplatnit výjimky.

Upozornění: Daňové dopady na vaši společnost i daného zaměstnance vždy konzultujte s daňovými poradci v ČR a cílové zemi. V konkrétním případě vašeho zaměstnance mohou existovat specifika, pro která se uplatní výjimka z výše uvedeného obecného pravidla. Navíc se právní předpisy i praxe úřadů neustále vyvíjí.

SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ

Abyste se vyhnuli povinnosti hradit v zemi dočasného pobytu zaměstnance sociální pojištění (kterým se v kontextu EU předpisů rozumí jak zdravotní, tak sociální v užším slova smyslu), musí si zaměstnanec ještě před odjezdem požádat u ČSSZ o vystavení **formuláře A1**. Ten dokládá



příslušnost k právním předpisům sociálního zabezpečení v domovské zemi, i když zaměstnanec přechodně pracuje mimo ni.

Formulář A1 na dobu maximálně 2 let je žadateli zpravidla vydán do jednoho až dvou měsíců od podání žádosti. Nově lze podle místa pobytu a dalších okolností zvážit možnost využití speciální A1 právě pro telepráci, která se vydává až na 3 roky¹. Pokud by zaměstnanec chtěl žádat o výjimku na delší dobu (max. 5 let), musel by žádat o obecnou výjimku, na kterou není právní nárok. Vyřízení žádosti může trvat i rok (protože se vyžaduje užší součinnost mezi českou správou a příslušnou institucí v cílové zemi).

PRACOVNĚPRÁVNÍ ASPEKTY

Dočasné sjednání dalšího místa výkonu práce

Kromě výše popsaných veřejnoprávních povinností musí zaměstnavatel zohlednit rovněž pracovní právní dopady holiwork. **Místo výkonu práce** je jednou z podstatných náležitostí pracovní smlouvy, která musí být sjednána písemně. I v případě holiwork je potřeba na toto pamatovat a sjednat další (byť dočasné) místo výkonu práce písemně. Při absenci takového ujednání nelze zcela vyloučit, že výkon práce zaměstnance ze zahraničí bude úřady té země kvalifikován jako pracovní cesta nebo vyslání. Při pracovní cestě by zaměstnanec mohl nárokovat cestovní náhrady a zaměstnavateli by mohla vzniknout povinnost registrace zaměstnance u místních úřadů. Obdobně při vyslání může vše prodrazit zákonné pravidlo o minimální mzdě a dalších minimálních právech v místě pobytu.

Lokální pracovní právní legislativa

Uplatní se lokální pracovní právní legislativa? Spíše ne, ale je dobré nesnout na vavřínech. Podle Nařízení Řím I² neplatí volba práva absolutně

¹ Za jednu z nich lze považovat Rámcovou dohodu k aplikaci čl. 16(1) nařízení (ES) č. 883/2004, díky které budou moci dotčení zaměstnanci (pokud budou naplněny předpoklady této Rámcové dohody) zůstat v dosavadním systému sociálního zabezpečení země, i když budou částečně pracovat z domova z jiné členské země.

² Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 593/2008 ze dne 17. června 2008 o právu rozhodném pro smluvní závazkové vztahy (Řím I).

při dlouhodobých pobytech jinde. Pokud by zaměstnanec **obvykle pracoval** v jiné zemi, i když se jeho pracovní smlouva řídí českým právem, požíval by ochrany těch norem cílové země, od nichž se nelze smluvně odchýlit.

Obvyklost práce ze zahraničí určitě nevznikne po dvou měsících holiwork. Nicméně je potřeba zpozornět u delších pobytů (pravděpodobně více než již dříve zmiňovaných 183 dnů v roce). Dvojkolejnost právních režimů, které by na váš smluvní vztah začaly dopadat, je neuhlídatelná. To zpravidla zjistíte ve chvíli, kdy se vztah se zaměstnancem pokazí a vy musíte přistoupit k disciplinárnímu řízení nebo dokonce ukončení pracovního vztahu. Ochrana, kterou poskytují některé země zaměstnancům (jako např. Španělsko nebo Itálie), je ještě mnohem větší, než jak ji známe od nás. Jako zaměstnavatel byste se tedy mohli ocitnout v patové situaci.

Bez pojistky ani ránu

Zaměstnavatel je podle českého zákoníku práce odpovědný za bezpečnost zaměstnance při výkonu práce bez ohledu na místo, z něž zaměstnanec práci vykonává, tedy i v zahraničí. Nabízí se proto dobře **smluvně ošetřit minimální požadavky na BOZP** (zaměstnanec by měl mít po dobu holiwork odpovídající vybavení a nepracovat z postele nebo nepohodlné židle kavárny). Stejně tak je potřeba nastavit postup při běžném onemocnění (neschopenku může vystavit zaměstnanci pouze lékař v ČR). Bude zaměstnanec povinen (pokud toho bude schopen) vrátit se předčasně do ČR? Nebo bude čerpat neplacené volno?

Rovněž nezapomeňte požadovat, aby vám zaměstnanec **doložil kvalitní komerční pojištění** pro takový pobyt (které mu pokryje výdaje na potřebnou zdravotnickou péči, včetně případného pracovního úrazu). Praxe osvědčila, že „kromě umožnění práce na dálku nic nechci“ platí jen do doby, než se zaměstnanci stane pracovní úraz.

A co data? Vaše, klientská i mobilní?

Nemůžete připustit, aby zaměstnanec během holiwork posílal vaše (neřkuli klientská) data prostřednictvím nezabezpečené sítě z hotelu nebo kavárny. Nebo nechal laptop volně se pavalovat na pláži či nezabezpečený na hotelovém pokoji. O nic méně důležitý je účet za telefon (hovory, mobilní data).

Je proto dobré jasně nastavit pravidla, podle kterých bude zaměstnanec fungovat ze zahraničí i v této souvislosti.

Imigrační povolení

V případě občanů EU je z pohledu imigračního práva výkon práce z jiné země EU bezstarostný. Zaměstnanec má jen povinnost registrovat se na příslušném imigračním úřadu, pokud jeho pobyt přesáhne 3 měsíce.

V dnešním globalizovaném světě však i české společnosti hojně zaměstnávají občany třetích zemí. Ti už tak jednoduchou cestu na pracovní trh jinde nemají. Každá země v EU uplatňuje svoji vlastní imigrační politiku. Není proto možné dát univerzální návod. Vždy je potřeba nejprve **ověřit imigrační pravidla podle lokálních předpisů a tomu i uzpůsobit délku pobytu**.

Nerovné zacházení, diskriminace

Neméně důležitou otázkou je, komu holiwork povolíte. Nabízí se vybrat ty zaměstnance, kteří jsou spolehliví, s dobrými výkony. Ani při tomto

výběru však nesmíte zapomenout na **zásadu rovného zacházení a zá-
kazu diskriminace**.

ZÁVĚR

Dočetli jste až sem, prožili dva infarkty a otřeli si orosené čelo s tím, že to prostě řešit nebudete, protože je to moc složité a nákladné? A stejně se to nikdo (rozumějte úřady) nemůže dozvědět? Může. A to i v případě, kdy váš zaměstnanec nebude z holiwork zběsile sdílet jeden post za druhým na sociálních sítích. Zaměstnanec bude připojen do mobilní sítě, velmi pravděpodobně tam bude platit kartou atd. To vše zanechává digitální stopu a v případě kontroly příslušným úřadům poskytnete naprosto

dokonalý přehled o pohybu zaměstnance (a tedy i vašich případných porušeních).

Doporučuji zvážit povinnosti a rizika a s holiwork začít zlehka (prodloužený víkend nebo pár týdnů). Pak vše vyhodnotit, a pokud se model osvědčí, i za cenu vyšších nákladů tuto možnost pro vybrané skupiny zaměstnanců zavést. Náklady a administrativa s tím spojená sice nebudou malé, ale rozhodně budou zanedbatelné ve srovnání s tím, kdy vás nepřipravené zastihne kontrola.

Mgr. Veronika Plešková, LL.M., advokátka

Prevence vyhoření – klíčové kroky k harmonii a produktivitě

Můžeme bez velké nadsázky mluvit o epidemii 21. století. Syndrom vyhoření se může týkat nás všech. Jak mu předejít?

Nechce-li organizace přijít o své důležité, kvalifikované zaměstnance, zastávající často odpovědné a manažerské pozice, vyplatí se čelit riziku jejich vyhoření. Předpokladem je porozumět projevům narůstajícího vyhoření, jeho příčinám a najít způsoby, jak mu předejít. Syndrom vyhoření, ve větší či menší míře, postihuje zaměstnance většinou mezi 40 a 50 léty, tedy v době, kdy jejich pracovní schopnosti i výkonnost bývají na vrcholu. Ve zvýšené míře se týká osob kvalifikovaných a nevyhýbá se ani zaměstnancům zastávajícím důležitá místa.

PROJEVY VYHOŘENÍ

K vyhoření zpravidla nedochází naráz, naopak, předchází jí mu **dlouhodobější příznaky**. Pokud si je uvědomíme včas, lze mu i snáze předejít.

K hlavním projevům narůstajícího vyhoření patří dlouhodobý pocit napětí či nervozity, pokles schopnosti soustředění, zvýšená či trvalá únava a vyčerpání, zvýšený sklon k podrážděnosti či neustálý spěch zaměstnance, provázený pocitem, že mu na nic nezbyvá dostatek času. Postupně se pak k nim řadí i ztráta zájmu o svou práci jako takovou. Práce se zaměstnanci jeví stále více jako ubíjející, nudná a neinspirativní, postupem času se na ni dokonce může stát i alergickým.

Důsledkem těchto projevů bývá pokles výkonnosti, tedy nutnost vynakládat na stejné množství práce více času a energie, ale i neschopnost přerušit práci, odjet na dovolenou nebo několik dnů relaxovat.

Neméně vážné projevy vyhoření mohou provázet i osobní život zaměstnance a jeho zdravotní stav. Patří k nim například bolesti hlavy, zvýšený sklon k úzkostnosti a depresi, ale i fyzické příznaky v podobě častějšího sklonu k nachlazení, žaludečním nevolnostem, oslabení imunitního systému, ztrátě chuti k jídlu apod. Projevem může být i sklon k nejrůznějším závislostem, například ke konzumaci kávy, cukru, jídla, alkoholu, případně drog, rozšiřování stereotypních denních či týdenních rituálů, nedostatek pohybu či cvičení, nepravidelné stravování, například konzumování jídel u počítače, u televize, po cestě, v autě apod. K ještě vážnějším může patřit nespavost a nedostatek spánku, tj. dlouhodobější sklon spát méně než sedm hodin denně.

O hrozícím syndromu vyhoření nemusí pochopitelně svědčit všechny uvedené symptomy. Jeho příznakem však je, vyskytne-li se jich větší počet pohromadě.

Příklad

Příkladem je muž, který po 13 letech ve funkci country managera u mezinárodní farmaceutické společnosti začal svou práci tak nesnášet, že ji byl nucen přes dobré pracovní podmínky prakticky okamžitě opustit. Podle své vlastní výpovědi při rozhovoru s autorem tohoto článku se stal alergický na své spolupracovníky a marketing firemních produktů, který byl hlavní náplní jeho činnosti, se mu stal doslova odporný. Jakákoliv zmínka o firemní administrativě v něm vyvolávala pocit nevolnosti. Svou situaci nakonec vyřešil tím, že si našel koníčka, blízkého své profesi, a to včelařství, a vytvořil rodinnou firmu na výrobu a prodej včelích produktů, ve které se cítí velmi dobře.

PŘÍČINY VYHOŘENÍ

Okolnosti vedoucí k vyhoření souvisejí jak s povahou práce, způsobem jejího řízení či vztahy na pracovišti, tak s určitými osobními vlastnostmi a zvyklostmi zaměstnance a způsobem jeho osobního života. Vyhoření tak většinou má **své pracovní i osobní příčiny**.

Pracovní příčiny vyhoření

Pracovní příčiny vyhoření souvisí většinou s dlouhodobějším či dokonce chronickým pracovním stresem. Stres je přirozenou součástí pracovního života. Neplatí to však o stresu, který je svou povahou zbytečný. Pracovní stres, který k syndromu vyhoření vede, není většinou **stresem vyvolaným mimořádnými nároky či požadavky práce**. Vyšší či dočasně zvýšené požadavky práce (které nejsou neřešitelné) jsou často spíše prospěšné a stimulující: vedou totiž k pocitům výzvy, a pokud je zaměstnanec překoná, i k pocitům úspěšnosti, které jeho motivaci naopak povzbuzují.

Stres, který k vyhoření přispívá, je většinou stresem spojeným s neřešitelnými úkoly, špatnou organizací práce, s její monotónní povahou, nedostatečnými pravomocemi, se špatnými vztahy na pracovišti, s pocitem nespravedlnosti, s nemožností plně uplatnit své pracovní schopnosti, a být tak v práci úspěšný, a současně i stereotypní povahou pracovního života. Tedy s okolnostmi, které zaměstnanec zpravidla nemůže sám či plně ovlivnit.



Workoholismus pramení většinou ze dvou hlavních zdrojů. Prvním je tendence **využívat práci jako náhradní či zástupnou aktivitu**, většinou v důsledku vědomého či nevědomého přání uniknout před jinými požadavky života. Může jít i o důsledek toho, že postižený si není schopen vytvořit dostatečný repertoár jiných aktivit přinášejících mu zábavu či uspokojení. Druhým zdrojem workoholismu bývá **snaha působit dojem nepostradatelnosti**, tedy ukázat ostatním, jak jsme důležití. Lidé, kteří této snaze propadají, se navíc většinou domnívají, že trvalé zaneprázdnění je známkou úspěšnosti nebo dokonce jedinou cestu k úspěchu.

Zbytečný stres na pracovišti tak bývá do značné míry **spojen s nedostatečnými řídicími a organizačními schopnostmi vedoucích**. Pramení totiž z nerealistických termínů či špatného řízení času organizace, z neschopnosti správně stanovit priority, nerozhodnosti, z neochoty delegovat a zvýšit rozhodovací pravomoci pracovníků, z neřešených konfliktů, častých změn pracovních úkolů, nedostatečných informací, z nezájmu o potřeby zaměstnanců, ale i z nevhodného výběru osob na důležitá místa. K jeho příčinám patří i neobjektivní hodnocení, nevhodné podávání kritiky, chybějící uznání za dobře vykonanou práci či nerespektování schopností zaměstnanců.

Specifickým zdrojem zbytečného stresu je i „řídicí styl“ opírající se o utajování skutečností, zákulisní jednání či příliš časté kontroly plynoucí z nedůvěry ke spolupracovníkům. Svou roli při jeho vzniku hrají však často i **nevhodné osobnostní rysy vedoucích**. Jde o situace, kdy vedoucí místa zastávají osoby psychicky nevyrovnané, nejisté, se sníženou sociální či emocionální inteligencí. Může jít i o osoby, které stresu samy snadno podléhají, osoby se sklonek k perfekcionismu, nadměrnému soutěžení, s přílišnou snahou vyniknout, nedůvěrou k ostatním, s tendencí k agresivitě a pomstychtivosti apod.

Osobní faktory vyhoření – nezdravý životní styl

Práce nemusí být jediným zdrojem chronického stresu, který syndrom vyhoření vyvolává. K příčinám vyhoření může patřit i zvýšený či chronický stres pramenící z dalších životních povinností, například rodinných, rodičovských, vztahových apod.

K nejčastějším osobním faktorům zvyšujícím riziko vyhoření patří však dvě hlavní, vzájemně spjaté okolnosti, a to **sklon k workoholismu**, tj. závislosti na práci, a **neschopnost relaxovat**, resp. udržovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Na práci se lidé mohou stát závislými stejně jako na alkoholu nebo drogách. K symptomům této závislosti patří neschopnost se od práce odpoutat, ať již po skončení pracovní doby, o víkendech či v době dovolené, či prožívat, při odloučení od práce, určitý abstinční syndrom.

Závislost na práci vede však zřídka k vyšší osobní produktivitě, a dříve nebo později přináší i hrozbu osobní vyhoření.

Osoby zaujaté prací jako takovou však **nepatří k nejproduktivnějším**, mimo jiné i proto, že je na práci **nezajímají výsledky, ale spíše možnost trvalého zaneprázdnění**. Navíc ztrácejí i schopnost relaxace a získávání nových podnětů z jiných oblastí života. I přes své „pracovní nasazení“ tak v důsledku své klesající výkonnosti postupně ztrácejí pro svou organizaci cenu.

PĚT KROKŮ K PREVENCI VYHOŘENÍ

Hlavní příčiny, které k poklesu pracovní motivace či dokonce syndromu vyhoření vedou, naznačují, jak riziku tohoto syndromu předcházet. Z hlediska zaměstnavatele usilujícího o jeho prevenci lze odpovídající nástroje rozdělit do **pěti kroků**.

Prvním z nich je **snaha omezit zbytečný či nadměrný pracovní stres**, především ten, který nesouvisí s prací jako takovou, ale s přístupem nadřízeného k jeho spolupracovníkům či s nevhodným řízením a organizací jejich práce. Hlavním nástrojem, o který se tato oblast opírá, je zdokonalení řídicích a komunikačních schopností nadřízených, případně změna organizační kultury firmy.

Druhým krokem je **osvěta týkající se životního stylu zaměstnanců**. Pomoci mohou semináře zaměřené na vysvětlení osobních příčin vyhoření, a to vlastností i zvyků, jež k němu přispívají. Tyto semináře by měly být zaměřeny jak na zaměstnance, tak jejich manažery. Navázat na ně mohou semináře zaměřené na podporu zdravého životního stylu, především ty, které ukazují, že důležitým předpokladem zdravého životního stylu i prevence pracovního stresu je tzv. osobní efektivita, tj. schopnost řídit sebe sama.

Třetím krokem jsou specializované tréninky zaměřené na posílení schopnosti zaměstnanců **měnit své konkrétní, nepříznivé zvyklosti**, ať již pracovní či osobní, které k vyhoření přispívají, tj., **koučovat sebe sama**. Tento krok přichází v úvahu především tehdy, jestliže předchozí nástroje selhaly a nebezpečí vyhoření zaměstnancům hrozí velmi reálně.

Čtvrtým krokem, a to především v závažnějších případech, je možnost zaměstnance získat pro prevenci vyhoření **individuální podporu ze strany profesionálního kouče**. Tato možnost je vhodná především tehdy, má-li zaměstnanec o změnu svých zvyklostí zájem a organizace

jej nechce vzhledem k jeho významu ztratit. Vhodná je i tehdy, hrozí-li vyhoření jen jednotlivcům a dotčené osoby, mimo jiné vzhledem k vyšším místům, která zastávají, preferují individuální přístup.

Pátým krokem (nikoli však pátým, pokud jde o jeho pořadí) je **nabídka volitelných zaměstnaneckých benefitů**, zahrnující výhody přispívající k lepšímu sladění pracovního a osobního života. Příkladem může být nabídka určitých osobních služeb, změny v uspořádání pracovní doby, volnější požadavky na přítomnost na pracovišti apod.

Semináře zaměřené na vysvětlení osobních příčin vyhoření

Svou reakcí na stres se různí lidé liší. Osoby se zvýšeným sklonem podléhat stresu, a tím i pracovnímu vyhoření, mívají osobnostní vlastnosti, které psychologie označuje jako **osobnost typu A**. Porozumět vlastnostem přispívajícím ke stresu by měli zaměstnanci, ale i jejich nadřízení.

Pro osoby typu A je typická zvýšená netrpělivost, nedočkavost a úzkostnost. Bývají soutěživé, zvýšeně sebekritické a vůči sobě náročné. Takoví lidé jsou pracovití, rychlí a úkoly či závazky, které si stanovují, jsou náročnější. Svých cílů se pak snaží usilovně a téměř za každou cenu dosáhnout, i když ze svých úspěchů často necítí žádnou větší radost.

Rubem jejich pracovního nasazení je, že je snaha o dokonalost vede k tomu, že trvale zápasí s časem, a jejich pracovní úsilí občas bývá až přehnané. Často mají sklon vykonávat i více úkolů najednou. Dostanou-li se do situací, kdy jsou nuceni čekat, bývají nejen zvýšeně netrpěliví, ale vůči ostatním – kteří podle nich zdržení způsobili – cítí i hněv či nepřátelství, které však nedávají vždy najevo.

Poznáme je tak většinou podle toho, že jsou neklidnější, častěji sledují čas, i podle toho, že jsou ambicióznější a mnohdy bývají podráždění. Navíc trpí, v důsledku svých osobních rysů, ve srovnání s ostatními až dvojnásobně vyšším rizikem koronárních srdečních onemocnění, vysokého krevního tlaku i výskytu stresových hormonů.

Některé z projevů osob A mohou být pro jejich práci příznivé. Mnohdy jde o osoby odpovědné, pečlivé a spolehlivé. Jejich vedoucí oceňují jejich zaujetí pro práci, smysl pro detail a dodržování pravidel, snahu o dokonalost i o to, aby se nedopustily chyby. Neprojevují-li příliš svůj sklon k podrážděnosti, nemusejí jejich další, méně příznivé projevy vzbuzovat pozornost.

Zdravotní rizika, která jejich vlastnosti přináší, si přitom tyto osoby **ne-musejí plně uvědomovat**. Jejich vedoucí by však jejich povahu měli mít na paměti a netrpět sklonem jejich vlastnosti zneužívat, například zadávat jim náročnější úkoly než ostatním. V tomto případě jim totiž hrozí, že je vzhledem k jejich zdravotním potížím ztratí.

Semináře zaměřené na podporu osobní efektivity

Souběžné zvládnání pracovních i rodinných a osobních rolí je často chápáno jako „rovnováha pracovního a osobního života“ („work-life balance“). V podtextu tohoto pojmu je představa, že požadavky pracovních a mimopracovních rolí jsou většinou v rozporu.

Často tomu tak skutečně je. Představa, že jednotlivé životní role stojí proti sobě a je třeba je vzájemně „vyvažovat“, je však někdy zjednodušená. Schopnost tyto role souběžně zvládat je totiž jedním z projevů

schopnosti účinně řídit sebe sama, označované jako **osobní efektivita**. Chtějí-li tak organizace (ve svém vlastním zájmu) schopnosti zaměstnanců zvládat své životní role podpořit, neměly by rozvoj jejich osobní efektivity opomíjet. Platí to tím spíše, že jde o schopnost důležitou i pro úspěšné plnění většiny pracovních úkolů.

Podstatou osobní efektivity je schopnost **vynakládat úsilí na hlavní cíle či priority**. Tato schopnost, jakkoli na pohled jednoduchá, není však zdaleka samozřejmá. Nejen proto, že lidé často nejsou schopni si své priority správně stanovit, ale mnohdy i proto, že ztrácejí koncentraci či vnitřní motivaci, nejsou schopni objektivně hodnotit své výsledky a z dlouhodobého hlediska i realisticky posuzovat a rozvíjet své schopnosti.

Ve svém pracovním životě se značná část lidí bez této schopnosti obejde, především proto, že jejich činnost řídí a kontrolují jiní. Rostoucí počet pracovních míst, která vyžadují, aby lidé byli schopni řídit svou práci z větší části sami, však na ně klade stále vyšší nároky. Totéž, a to ještě v podstatně vyšší míře, platí i v osobním životě.

Schopnost řídit sebe sama je navíc často **nepřesně interpretována jako „schopnost řídit čas“**, což svádí k mylné představě „technické dovednosti“. Osobní efektivitu tvoří však soubor zvyklostí, které se většinou nelze jednoduše „naučit“. Jejich získání totiž téměř vždy vyžaduje zbavit se nejprve se zvyklostí, které jí brání.

Osobní efektivita a zdravý životní styl

S problémy v osobní efektivitě se setkáváme téměř vždy nejen u osob, které jsou trvale zavaleny prací, „nestíhají“, nedodržují termíny, zdržují ostatní, jsou nuceny si brát svou práci domů apod., tj. u osob, jimž práce postupně přerůstá přes hlavu a vytlačuje všechny ostatní životní aktivity.

Stejně tak se však s nimi setkáváme i u těch, které nejsou schopny úspěšně plnit své další osobní role či které nejsou schopny dlouhodobě dostávat požadavkům zdravého životního stylu, především aktivně relaxovat, udržovat si širší okruh zájmů, dodržovat zásady životosprávy nebo se prostě jen odpovědně chovat ke svému zdraví.

Neschopnost koncentrovat se na priority a eliminovat činnosti bránící jejich dosažení nebo naopak schopnost udržovat si pozitivní emocionální naladění podporující vnitřní motivaci se totiž v těchto oblastech projevují zcela stejně jako v práci. Tak například zvyk odkládat důležité činnosti, zabývat se věcmi zástupnými či nacházet zalíbení v nedůležitých činnostech má pro dodržování zásad zdravého životního stylu stejně zničující důsledky jako pro plnění pracovních úkolů. Jejich výsledkem může být ztráta fyzické kondice, nedostatek pohybu, přehlížení zdravotních problémů apod.

Negativní důsledky nedostatečné osobní efektivity v pracovním a osobním životě se mnohdy vzájemně prolínají. Příkladem může být neschopnost odpoutat se od práce (nejen fyzicky, ale především mentálně) a sklon pokračovat v ní i po pracovní době. Příčiny mohou být různé: sklon vykonávat příliš mnoho věcí sám a utápět se v trivialitách, neschopnost si práci správně rozvrhnout, workoholismus apod.

Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.
Consilium Group, Management Consultants

Aktuálně k dohodám o provedení práce

V Poslanecké sněmovně byl přijat pozměňovací návrh ke sněmovnímu tisku č. 570 měnící platnou právní úpravu DPP v konsolidačním balíčku.

Cílem pozměňovacího návrhu je zjednodušit platnou právní úpravu dohod o provedení práce (dále jen „DPP“) zejména v oblasti účasti na nemocenském pojištění podle § 7a a § 7b zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění účinném od 1. 7. 2024. Niže uvádíme stručnou informaci o tom, jaký postup by následoval po vyhlášení pozměňovacího návrhu ve Sbírce zákonů a mezinárodních smluv.

CO NASTANE OD 1. 7. 2024? EVIDENCE VŠECH DPP

- Zavádí se evidence všech zaměstnanců činných na základě DPP (nově i nemocensky nepojištěných) na ČSSZ.
- Nejpozději do 30. 7. 2024 se musí do registru zaměstnavatelů přihlásit všichni zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají/zaměstnávali pouze nepojištěné zaměstnance na DPP a nejsou přihlášení v registru zaměstnavatelů podle § 93 zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění.
- Zaměstnavatel musí za každý měsíc předložit příslušné ÚSSZ na předepsaném tiskopise údaje o zaměstnancích na DPP ve lhůtě do 20. dne kalendářního měsíce následujícího po kalendářním měsíci, ve kterém tyto zaměstnance zaměstnával (poprvé za měsíc červenec 2024 musí zaměstnavatel předložit tiskopis do 20. 8. 2024).

- Nedochozí k žádným změnám pro vznik účasti na pojištění u DPP (účast na pojištění při překročení částky 10 000 Kč za měsíc).

JAKÉ ZMĚNY NASTANOU V OBLASTI ÚČASTI NA POJIŠTĚNÍ U DPP OD 1. 1. 2025?

- Zavádí se tzv. režim oznámené DPP.
- V rámci kalendářního měsíce může režim oznámené DPP využívat u jednoho zaměstnance jen jeden zaměstnavatel.
- V režimu oznámené DPP vznikne účast na pojištění při dosažení částky 25 % průměrné mzdy v kalendářním měsíci.
- Režim oznámené DPP může zaměstnavatel využít, pokud oznámil ČSSZ na předepsaném tiskopise záměr využívat režim oznámené DPP u konkrétního zaměstnance.
- Pokud u konkrétního zaměstnance oznámí záměr na ČSSZ více zaměstnavatelů, může režim oznámené DPP využívat ten zaměstnavatel, který oznámil záměr jako první.
- U zaměstnance na DPP, který nebude v režimu oznámené DPP, budou pro účast na pojištění platit obecné principy (účast na pojištění při dosažení částky rozhodného příjmu, tj. 4 000 Kč v roce 2024).
- DPP, které nebudou v režimu oznámené DPP, budou zaměstnáním malého rozsahu, pokud sjednaná částka započitatelného příjmu bude nižší než rozhodný příjem nebo započitatelný příjem nebude vůbec sjednán.

Mgr. Michaela Hradcová

Konference

Na hraně a za hranou v pracovním právu Legislativní novinky, komplikované situace, judikatura a aktuální trendy

30. 5. 2024, Praha + on-line

Novela zákoníku práce týkající se minimálních mezd a kolektivního vyjednávání • Transparentní odměňování a důsledky pro tvorbu firemních mzdových systémů • Flexibilní novela zákoníku práce • Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr dle nových pravidel • Spolupráce s freelancery • Sporné postupy zaměstnavatelů jako vstupenka do soudní síně

Přednáší:

Mgr. Daniel Vejsada, Mgr. Marie Janšová, JUDr. Jaroslav Stránský, Mgr. Veronika Plešková, LL.M.

Podrobné informace o obsahu a možnost přihlášení:

<https://www.kursy.cz/nahrane/>

Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty – čtrnáctidenník aktualit, komentářů a příkladů z praxe.

Copyright © 1997–2024 by biznetcircle s.r.o., Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o. Evropská 423/178, P. O. Box 124, 160 41 / Vydává Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o., Evropská 423/178, P. O. Box 124, 160 41 Praha 6 / IČO: 45245681 / tel.: 222 539 333, fax: 222 539 400 / www.dashofer.cz, www.pamprofi.cz, e-mail: simonovav@dashofer.cz / Vedoucí redaktor: Ing. Marek Běhal, odborná redaktorka: Ing. Věra Šimonová / Sazba: Stanislav Vachovec / Tisk: Poly+, Praha / Vychází 2x měsíčně. / Cena: Pololetní předplatné 2 730,- Kč + DPH, balné a poštovné / Předplatné na další období není třeba objednávat, je automaticky prodlouženo na dalších 12 měsíců. Předplatné je možné zrušit písemně, nejpozději 6 týdnů před uplynutím ročního předplatného, jinak se prodloužuje o další rok. / Všechna práva, zejména právo na titul (název), licenční právo a průmyslová ochranná práva jsou ve výhradním vlastnictví Dashöfer Holding, Ltd. a jsou chráněna autorským zákonem. / Všechna práva jsou vyhrazena, zejména právo na rozmnožování, šíření a překlad. Žádná část díla nesmí být jakoukoliv formou (tiskem, jako fotokopie, elektronicky nebo jiným způsobem) bez předchozího písemného souhlasu nakladatelství reprodukována anebo s použitím elektronických off-line nebo on-line systémů ukládána do paměti, zpracovávána či šířena. / Informace obsažené v tomto díle byly zpracovány na základě nejlepších poznatků v okamžiku zveřejnění, kvůli neuceleným výsledkům ve výzkumu a jurisdikci však není možno zaručit absolutní bezchybnost. / Za obsah příspěvků ručí jejich autoři. / V předplatném je zahrnuto zodpovězení čtyř odborných dotazů ročně, které jsou zaslány přes formulář na www.zakaznik.dashofer.cz. / Vydávání tohoto periodika povoleno rozhodnutím Ministerstva kultury, čj. E 8099 ze dne 15. 7. 2003. Redakční uzávěrka čísla 10/2024 byla dne 7. 5. 2024. ISSN: 1212-1517.

