

# ZPRAVODAJ PRO MZDOVÉ ÚČETNÍ A PERSONALISTY

čtrnáctideník aktualit, komentářů a příkladů z praxe

VERLAG  
DASHÖFER

16/2019

## Zaměstnanci na sociálních sítích

Sociální sítě se staly neodmyslitelnou součástí dnešní doby. Jsou lákadlem, kterému těžko odolávají nejen děti, ale i dospělí. Podívejme se na možnosti, které se nabízejí, pokud jejich kouzlu podlehnou také Vaši zaměstnanci.

S rostoucím podílem zaměstnanců na pracovním trhu, jejichž život je již neoddělitelně spojen s jednou nebo více sociálních sítí, se zvyšuje také množství s tím souvisejících problémů pro zaměstnavatele, ať už z důvodu nevhodných vyjádření zaměstnanců, poškozování dobrého jména zaměstnavatele nebo přímo vyzrazování důvěrných informací. Na druhou stranu ale zaměstnavatelé často využívají aktivitu zaměstnanců na sociálních sítích i pro účely své propagace a získávání nových zaměstnanců.

V našem článku se tedy podíváme, jaké má zaměstnavatel ve výše uvedených situacích možnosti a jak se může proti případným nevhodným jednáním zaměstnanců bránit.

### POUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V PRACOVNÍ DOBĚ

Používání sociálních sítí v pracovní době je u zaměstnanců, u kterých nesouvisí s výkonem práce, nepochybně **porušením povinnosti řádně využívat svou pracovní dobu**, případně **povinnosti nepoužívat pracovní vybavení pro soukromé aktivity** (pokud s tím, třeba i neformálně, nevyjádřil zaměstnavatel souhlas), za což může – v závislosti na okolnostech případu – následovat i výpověď z pracovního poměru. Za určitých okolností, kdy zaměstnanec používá sociální síť větší část pracovní doby, lze takové jednání navíc považovat rovněž za **útok na majetek zaměstnavatele** (které je obvykle zvlášť hrubým porušením

povinností a opravňuje zaměstnavatele ukončit pracovní poměr dokonce okamžitým zrušením), když zaměstnanec si nechá vědomě zaplatit mzdu za dobu, kdy práci vůbec nekonal.

V každém případě musí být zaměstnavatel, který hodlá pracovní poměr svého zaměstnance rozvázat, být schopen **jednání zaměstnance prokázat**. Zaměstnavatel musí být současně připraven překonat námitky zaměstnance spočívající například v tom, že mu nebyla žádná práce přidělena a že se tak jednalo o překážku v práci na straně zaměstnavatele



Vážení a milí čtenáři,

čokoláda, sklenka vína, televizní obrazovka, luxusní střevíčky – pokušení mívá různou podobu. Patří k nim i sociální sítě, které svádějí nejen děti a mladistvé, ale také zaměstnance během pracovní doby. Jak tuto situaci může zaměstnavatel řešit, Vám prozradí JUDr. Jaroslav Škubal a Mgr. Daniel Vejsada.

V současné době představují pracovní týmy pestrou mozaiku složenou z příslušníků nejrůznějších zemí světa. O nedorozumění a konflikty z něho pramenící pak nebývá nouze. Jedním z efektivních nástrojů, který může usnadnit vzájemné pochopení, je koncepce kulturních rozdílů, kterou vypracoval holandský psycholog Geert Hofstede. Seznámí Vás s ní doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Přeji Vám krásný letní čas.

Věra Simonová

### OBSAH

Zaměstnanci na sociálních sítích	1
Dimenze kulturních rozdílů a využití v řízení mezinárodních týmů	3
Mimoslovní komunikace, emoce a vztahy	6
Pracovněprávní vztahy a vystavování potvrzení ve zdravotním pojištění	6
Přehled judikatury trochu jinak	8



(kterou on sice vyplnil nepracovní aktivitou, ale nikoliv ke škodě zaměstnavatele), popřípadě že důkazy o zneužití vybavení či nedodržení pracovní doby byly pořízeny prostřednictvím nedovoleného permanentního monitoringu, včetně nedovoleného využití kamerového systému (tedy v rozporu s principy ochrany soukromí, resp. ochrany osobních údajů dle GDPR).

Ani výše uvedené riziko propuštění ale zaměstnance od používání sociálních sítí v pracovní době zjevně neodrazuje. Dle průzkumu společnosti truconneXion z prosince roku 2018 stráví zaměstnanci pracující s firemním IT vybavením soukromými aktivitami na internetu až 108 minut z každého pracovního dne, přičemž významná část nepochybně připadá také na činnosti spojené se sociálními sítěmi. Dříve proti tomuto jednání zaměstnanců bojovali zaměstnavatelé zejména formou omezení přístupu na různé internetové stránky nesouvisející s výkonem práce, v období chytrých telefonů a dostupných mobilních dat již ale ani takové omezení není příliš účinné.

S přesunem těchto aktivit na mobilní telefony pak souvisí také omezená možnost zaměstnance v tomto směru kontrolovat. Zaměstnavatel se tak již nemůže spolehnout výlučně na softwarové nástroje sledující činnost zaměstnance na pracovním počítači, ale je nutné podstatně více zapojit vedoucí zaměstnance, aby skutečně sledovali pracovní výkonnost zaměstnanců a reálné dodržování pracovní doby.

Při snaze zaměstnance potrestat za brouzdání po sociálních sítích se zejména objevuje riziko zpochybnění případného disciplinárního opatření vůči zaměstnanci tím, že zaměstnavatel (prostřednictvím svých vedoucích zaměstnanců) takové jednání obvykle toleruje (např. vedoucí pravidelně vidí zaměstnance se soukromým chytrým telefonem v ruce, ale nijak nezasáhne). Tento problém se ale netýká jen sociálních sítí, ale obecně používání vybavení zaměstnavatele pro soukromé účely nebo i třeba pozdních příchodů. Je tedy nutné, aby si zaměstnavatel nastavil jednotnou laťku, kterou bude dodržovat a od zaměstnanců vyžadovat. Bude-li občasné brouzdání na sociálních sítích tiše tolerovat, bude pak obtížné zaměstnance trestat, byť by jeho jednání již z pohledu zaměstnavatele přesáhlo únosnou mez.

## POŠKOZENÍ DOBRÉHO JMÉNA A OPRÁVNĚNÁ KRITIKA

Mimo nedodržování pracovní doby je druhým nejčastějším problémem v souvislosti s využíváním sociálních sítí případné poškození dobrého jména zaměstnavatele vyjádřením, které zaměstnanec učiní na svém profilu na sociálních sítích a které může v dnešní době velmi negativně zasáhnout zejména získávání nových zaměstnanců, kterých je stále obrovský nedostatek.

V případě, kdy zaměstnanec na sociální síti učiní **o zaměstnavateli negativní prohlášení**, je nutné vzít do úvahy mnoho různých aspektů před učiněním závěru, zda se tímto jednáním může zaměstnanec dopouštět porušení svých povinností a jaká je jeho intenzita (závažnost porušení). Mimo povinnost nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele podle zákoníku práce totiž zaměstnanci svědčí také ústavně zakotvené právo na svobodu projevu. Bude se tak hodnotit vzájemné vyvážení tohoto práva zaměstnance a jeho povinnosti loajality.

Primárně je nutné na prohlášení zaměstnance hodnotit, zda **je vyjádření zaměstnance pravdivé či nikoliv**. Pokud by bylo vyjádření zaměstnance zjevně nepravdivé, lživé či smyšlené, pak nemůže požívat právní ochrany. Na druhou stranu, bude-li prohlášení zaměstnance zcela pravdivé, byť pro zaměstnavatele i velice negativní, není možné jej za takové prohlášení postihnout (s výjimkou např. vyjádření obchodního tajemství či osobních údajů). V mnoha případech bude navíc pravdivost či nepravdivost určitého prohlášení zaměstnance jen obtížné prokázat, když často bude takové prohlášení spočívat spíše v subjektivním pohledu (hodnotových soudech) zaměstnance než ve sdělení objektivních skutečností, na což má ale zaměstnanec také právo (za splnění níže uvedených podmínek).

Dalším hodnoceným kritériem je také **přiměřenost vyjádření zaměstnance**. Vyjádření by nemělo být přehnaně vulgární či úmyslně dehonestující (být i na pravdivém základě). Zde také bude hrát roli osoba zaměstnance a jeho pozice. Od vzdělaného vysoce postaveného manažera lze nepochybně očekávat zcela jiný styl komunikace než od řadového zaměstnance se základním vzděláním, což je jistě nutné vzít do úvahy právě při hodnocení přiměřenosti vyjádření a možných důsledků pro zaměstnance. Navíc vyjádření vysoce postaveného manažera bude mít obvykle daleko větší dopad na zaměstnavatele (váhu u adresátů) než vyjádření řadového zaměstnance. V každém případě by se ale zaměstnanec měl vždy zdržet sprostých slov či invektiv osobního charakteru vůči jiným zaměstnancům, které nesouvisí s výkonem práce. Za přiměřená nelze považovat samozřejmě také jakákoliv vyjádření diskriminačního charakteru.

Dalším ze zkoumaných kritérií bude také **veřejnost učiněného prohlášení**. Lze říci, že čím méně je prohlášení veřejné, tím více může být subjektivní povaha a více převládá právo na svobodu projevu na straně zaměstnance. Pokud by např. zaměstnanec učinil na sociální síti sice velmi přehnané a dehonestující vyjádření, které by ale bylo viditelné např. pouze členům jeho rodiny, lze to jen těžko považovat za porušení povinností (být by se o tomto vyjádření zaměstnavatel dozvěděl). Pokud by ale shodný příspěvek učinil zaměstnanec zcela veřejným způsobem, budou aplikovaná kritéria přiměřenosti daleko přísnější a i při shodném obsahu se již o porušení povinností může jednat.

Určitou roli může při posouzení věci hrát také **právní povaha zaměstnavatele**. Zejména u zaměstnavatelů hospodařících s veřejnými prostředky bude případná kritika zaměstnance směřující právě k užívání těchto prostředků (a např. jejich možnému zneužití) chráněna i veřejným zájmem.

Před rozhodnutím o tom, zda zaměstnavatel v případě nevhodného prohlášení zaměstnance na sociální síti, ale i kdekoli jinde, přijme proti zaměstnanci za toto jednání disciplinární opatření a jaké bude

povahy (tj. vytýkáci dopis nebo propuštění výpovědí či okamžitým zrušením), je tedy třeba vzít do úvahy mnoho různých aspektů.

## ODBOROVÉ ORGANIZACE

Sociální sítě pak v poslední době začaly využívat i odborové organizace, a to ke komunikaci se svými členy nebo také za účelem náboru nových členů. Takovému jednání odborových organizací nelze prakticky (ani právně) zabránit, lze ale požadovat, aby zejména případné diskuse o zaměstnavateli na sociálních sítích **probíhaly neveřejným způsobem** tak, aby k těmto diskusím měli přístup pouze členové odborové organizace či zaměstnanci daného zaměstnavatele, a ne širší veřejnost. V těchto diskusích se totiž často objevují informace, které jsou minimálně důvěrné či pro zaměstnavatele citlivé, v některých případech se pak může jednat i o součást obchodního tajemství zaměstnavatele (např. konkrétní informace o odměňování a poskytovaných benefitech) nebo osobní údaje dalších zaměstnanců či třetích osob.

V takovém případě by měl nejprve zaměstnavatel vyzvat odborovou organizaci, aby zamezila veřejné přístupnosti takové diskuse. Pokud by tak odborová organizace neučinila, lze zvažovat i postih jednotlivých zaměstnanců, kteří by případně porušili povinnost mlčenlivosti tím, že veřejně zpřístupní informaci, která je předmětem zákonem stanovené či smlouvou sjednané povinnosti mlčenlivosti.

## ZJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ O ZAMĚSTNANCÍCH

Sociální sítě nicméně mohou zaměstnavateli sloužit také jako zdroj informací o zaměstnancích nebo uchazečích o zaměstnání, a to zejména v případě, že má zaměstnanec na sociální síti veřejný profil.

Pokud jde o uchazeče o zaměstnání, lze si představit, že zaměstnavatelé budou získávat údaje z **profesionálně zaměřených webových stránek či sociálních sítí typu LinkedIn**. Pokud tak zaměstnavatel činí, měl by o tom uchazeče (z pohledu ochrany osobních údajů jde o tzv. subjekty údajů) informovat, a to buď obecně na svých webových stránkách, nebo přímo v informaci o zpracování údajů předávané jednotlivým uchazečům na začátku výběrového řízení. Nelze ovšem procházet a ukládat data pro účely výběrových řízení z Facebooku, Instagramu a podobných primárně soukromých sociálních sítí.

Rovněž u stávajících zaměstnanců je nepřijatelné průběžně procházet a ukládat údaje ze soukromých profilů zaměstnanců na sociálních sítích, a to přestože se může jednat o údaje zveřejněné samotnými zaměstnanci (byť zde vždy hrozí riziko, že údaje byly zveřejněny jinou osobou).

Ani tato skutečnost (zveřejnění údajů samotnými zaměstnanci) nepředstavuje pro zaměstnavatele žádný oprávněný účel zpracování.

Na druhou stranu máme za to, že pokud by konkrétní zaměstnanec v rámci svého soukromého profilu uvedl z pohledu zaměstnavatele nepřijatelná tvrzení, bylo by možné, aby zaměstnavatel shromáždil a uložil veškeré s tím spojené údaje (včetně samotného obsahu profilu), neboť pro to již má oprávněný důvod. O takovém zpracování údajů nemusí zaměstnavatel příslušného zaměstnance, potažmo další subjekty údajů, informovat, pokud by poskytnutí takové informace mohlo ohrozit tímto zpracováním sledovaný záměr (disciplinární opatření vůči zaměstnanci). O stejnou situaci by se jednalo, pokud by zaměstnavatel zjistil (i na základě informace od jiného zaměstnance), že zaměstnanec porušil režim dočasně práceneschopného pojištění, když na své sociální síti zveřejnil např. fotografii z cyklistického výletu.

## PROPAGACE ZAMĚSTNAVATELE

V neposlední řadě se také stále častěji setkáváme se situací, kdy zaměstnavatelé požadují po zaměstnancích, aby se i v rámci svých soukromých profilů na sociálních sítích podíleli na propagaci zaměstnavatele. Obvykle taková činnost zahrnuje např. sdílení příspěvků o úspěších zaměstnavatele, volných pracovních místech či fotografií z teambuildingových aktivit. Takovou činnost samozřejmě ale **nelze zaměstnanci přikázat**, jelikož není součástí výkonu jeho práce (tak by tomu mohlo být například u zaměstnanců marketingového či obchodního oddělení, u kterých by nicméně zřízení či použití soukromého profilu i tak mělo být dobrovolné).

Pokud zaměstnavatel soukromé profily zaměstnanců na sociálních sítích takto plošně využívá ve svůj prospěch a pro svou propagaci, pak se samozřejmě **snižuje možnost zaměstnavatele postihovat případné užívání sociálních sítí zaměstnanci v pracovní době pro soukromé účely**.

## ZÁVĚR

Doufáme, že se nám v tomto článku podařilo Vám přinést náhled do problematiky, jak lze pracovat se zaměstnanci na sociálních sítích a jakým způsobem lze řešit případné excesy ze strany zaměstnanců. S ohledem na minimální množství soudních rozhodnutí ale bude hledání hranic mezi přípustným a nepřípustným jednáním zaměstnanců ještě nepochybně procházet dalším vývojem.

Mgr. Daniel Vejsada, JUDr. Jaroslav Škubal  
PRK Partners, s. r. o., advokátní kancelář

# Dimenze kulturních rozdílů a využití v řízení mezinárodních týmů

Zaměstnanci z různých zemí na jednom pracovišti – taková je současná realita v řadě firem. Klade nemalé nároky na komunikační a řídicí schopnosti manažerů. Jedním z užitečných nástrojů, který může usnadnit spolupráci a porozumění, je koncepce holandského psychologa Geerta Hofsteda.

Jedna z definic říká, že kultura nám pomáhá automaticky řešit základní lidské problémy. V praxi to znamená, že příslušníci všech kultur „vědí“, jak se sytit, odívat, chránit před vlivy okolí, rozmnožovat a vychovávat potomky, pečovat o zdraví, jednat s druhými lidmi atd. Současně také „vědí“, co se nesmí a co je nepřípustné. Za uvedenými obecnými podobnostmi se ovšem skrývají specifické postupy a přístupy, které příslušníci různých kultur k řešení „základních lidských problémů“ používají. V každé kultuře lidé konzumují potravu, ale požívají pouze určité suro-





viny, připravují je specifickými způsoby, stolují podle svých vlastních pravidel. V každé kultuře lidé „vědí“, jak se vůči sobě vzájemně chovat, ale nechovají se stejně – v některých kulturách je např. považováno za normální, že o důležitých otázkách rozhodují starší či výše postavení příslušníci, zatímco v jiných společnostech participují na rozhodování všichni dospělí jedinci. V některých kulturách si lidé hledají své životní partnery sami, v jiných to za ně „zařizují“ rodiče. Ve výčtu kulturních specifíků a odlišností bychom mohli pokračovat ještě hodně dlouho.

### HOFSTEDOVA KONCEPCE DIMENZÍ KULTURNÍCH ROZDÍLŮ

Základní orientaci a systémový vzhled do velikého množství a různorodosti kulturních specifíků nám poskytují tzv. „dimenze kulturních rozdílů“. Jedná se o určitá měřítka – velmi často číselné škály – umožňující určit stupeň vzájemné podobnosti či odlišnosti jednotlivých kultur a pomáhající nám pochopit, proč se příslušníci určité kultury chovají tím nebo oním způsobem. Velmi rozšířený a současně prakticky mnohokrát ověřený přístup ke klasifikaci kulturních rozdílů představuje koncepce psychologa Geerta Hofsteda.

Hofstede uskutečnil na přelomu 60. a 70. let minulého století široký výzkum, v jehož průběhu postupně dotazoval celkem 116 tisíc zaměstnanců centrály a zahraničních poboček (jednalo se o 40 zemí) firmy IBM. Analýza údajů získaných v tomto, ale také v řadě navazujících výzkumů (dnes v nich pokračuje Hofstedův syn) postupně vedla k identifikaci a vymezení celkem pěti dimenzí kulturních rozdílů:

1. odstup od moci;
2. individualismus – kolektivismus;
3. maskulinita – feminita;
4. obava z nejistoty;
5. dlouhodobá – krátkodobá orientace.

V následujícím textu si stručně přiblížíme jejich podstatu a také **způsoby, kterými se projevují v životě organizací**.

#### ODSTUP OD MOCI

Otázka rozdělení a participace jednotlivců na moci představuje jeden ze „základních“ problémů řešených v rámci každé kultury. Odstup od moci Hofstede definuje jako **míru, v jaké méně mocní členové institucí a organizací působících ve společnosti očekávají a akceptují fakt, že moc je rozdělena nerovným způsobem**.

V kulturách vyznačujících se **nízkým odstupem od moci** (např. Velká Británie, Dánsko, Austrálie) **lidé očekávají vzájemnou rovnost a nezávislost na „výše postavených“ jedincích**. Pokud je např. někdo manažerem, je vnímán především jako člověk, jehož hlavním úkolem a funkcí je pomáhat ostatním členům skupiny efektivně vykonávat pracovní činnosti.

V kulturách s **vysokým odstupem od moci** (např. Malajsie, Filipíny, Mexiko) **je moc koncentrována do rukou několika málo jednotlivců** (např. členové vlády, podnikové vedení) a všichni jejich příslušníci považují daný stav za normální a správný. Manažeři jsou tudíž v uvedených společnostech vnímáni především jako autority, jejichž úkolem i právem je rozhodovat o povinnostech podřízených a dohlížet na jejich práci. Niže uvedená tabulka ilustruje, jakými dalšími způsoby se odstup od moci odráží v organizacích.

Malý odstup od moci	Velký odstup od moci
• Decentralizace	• Centralizace
• Plochá organizační struktura	• Pyramidální organizační struktura
• Malé rozpětí mezi nejnižšími a nejvyššími příjmy	• Velké rozdíly mezi nejnižšími a nejvyššími příjmy
• Participativní/konzultační styl řízení	• Autokratický styl řízení
• Ideálem je manažer „demokrat“	• Ideálem je manažer „ochránce“

#### INDIVIDUALISMUS – KOLEKTIVISMUS

Další „základní“ problém, který kultura pomáhá lidem řešit, představuje otázka, zda a v jaké míře mají být jednotlivci závislí na skupinách. V daném ohledu lze kultury dělit na individualistické a kolektivistické. Podle Hofsteda se **individualismus týká společností** (např. USA, Austrálie), **v nichž jsou vztahy mezi jednotlivými členy volné – je očekáváno, že každý se bude starat především sám o sebe a svoji nejbližší rodinu**. Lidé zde, mimo jiné, sami rozhodují o tom, do jakých skupin vstoupí, v jakých rolích a jak dlouho v nich budou působit. Za naprosto normální je např. považována změna zaměstnavatele z důvodu nabídky lépe placené práce.

**Kolektivismus** proti tomu znamená, že příslušníci společnosti (např. Čína, Japonsko, Kolumbie) **jsou již od svého narození integrováni do silných soudržných skupin** (např. široká rodina/klan, kmen, organizace). Od jednotlivce se očekává naprostá loajalita vůči „jeho“ skupině, skupina mu „na oplátku“ poskytuje podporu a ochranu. Změna zaměstnavatele z důvodu nabídky lépe placené práce by byla ve většině podobných společností vnímána jako „zrada“. Další vlivy dimenze individualismus – kolektivismus na organizace a jejich život přibližuje následující tabulka.

Individualismus	Kolektivismus
• Vztahy založené na dohodě/smlouvě	• Vztahy založené na vzájemné důvěře
• Povyšování založené na principu pracovního výkonu	• Povyšování založené na principu loajality a seniority
• Soukromý a pracovní život jsou vzájemně oddělené	• Soukromý a pracovní život se vzájemně prolínají
• Organizace se příliš nezabývá uspokojováním jistoty	• Organizace se snaží pracovníkům nabízet jistotu a dlouhodobou perspektivu
• Koncentrace na úkoly	• Koncentrace na mezilidské vztahy

## MASKULINITA – FEMINITA

V rámci každé kultury jsou rovněž určitým, relativně stabilním způsobem vymezeny základní role žen a mužů, včetně žádoucího modelu jejich vzájemných vztahů. Uvedenou skutečnost reflektuje dimenze maskulinity – feminity. Za **maskulinní** (např. Venezuela, Indie, Libanon) považuje Hofstede **ty společnosti, v nichž jsou role mužů a žen zřetelně odlišné** – od mužů se očekává, že budou asertivní, důrazní, zaměřeni na profesní kariéru a materiální zajištění rodiny, zatímco od žen je očekávána mírnost, něha, citovost a orientace na rodinný život a výchovu dětí. V maskulinních kulturách je proto např. ceněn individuální úspěch a postup v kariéře mnohem více než uspokojivý rodinný život.

Ve **femininních kulturách** (např. Finsko, Norsko, Švédsko) **se role mužů a žen vzájemně překrývají** – od příslušníků obou pohlaví se očekává, že se budou chovat mírně, ohleduplně a že budou společně pečovat o rodinu. Úspěch v kariéře tudíž nesmí být a ani nebývá nadřazován uspokojivému rodinnému životu. Součástí životní filozofie je koncept rovnováhy rodinného a pracovního života. Způsoby, kterými se maskulinita či feminita kultury projevuje v organizacích, přibližuje naše další tabulka.

Maskulinní kultura	Femininní kultura
• Zaměření na soutěž a schopnost prosadit se	• Zaměření na spolupráci a vzájemnou solidaritu
• Vysoký stres a napětí v práci	• Nízký stres a napětí v práci
• Konflikty jsou řešeny soupeřením a „bojem“	• Konflikty jsou řešeny kooperativně, popř. kompromisem
• Jasně rozdíly mezi „mužskými“ a „ženskými“ pracovními rolami a pozicemi	• Neexistují „mužské“ či „ženské“ pracovní pozice a role – obě pohlaví mohou vykonávat všechny práce
• Málo žen v managementu obecně, jejich absence v klíčovém pozicích	• Rovné zastoupení mužů a žen v managementu
• Ženy manažerky se často chovají tvrdě a nekompromisně	• Ženy manažerky se nemusí chovat „jako muži“

## OBAVA Z NEJISTOT

Jednu z důležitých funkcí kultury představuje udržování stability a řádu uvnitř lidských společností. Žádná společnost ovšem nežije ve vakuu, ale v prostředí, jež se neustále, pomaleji, anebo rychleji mění. Jinými slovy řečeno, každá společnost se musí naučit „pracovat“ se skutečností, že nic není jisté, ani věčné. V uvedeném ohledu lze podle Hofsteda kultury vzájemně rozdělovat podle **míry, v níž se jejich příslušníci cítí být ohroženi nejistotami, nejednoznačnými anebo špatně strukturovanými situacemi**.

Lidé z kultur vyznačujících se **vysokou mírou obav z nejistoty** (např. Německo, Belgie, Jižní Korea) mají sklon spoléhat se na formální pravidla, normy a plány. Uvedené chování má zabraňovat vzniku nežádoucích situací a „chaosu“. V těchto kulturách pracovníky ani nenapadne,

že by např. překročili okruh jim vymezených kompetencí a pravomocí – každý přesně ví, co má dělat a za co je zodpovědný. Příslušníci kultur vyznačujících se **nízkou mírou obav z nejistoty** (např. Dánsko, USA, Indie) se řídí heslem „život je změna“ a spoléhají spíše na neformální pravidla a normy. Nové anebo nejasné situace jsou jimi vnímány jako příležitost naučit se něčemu novému. Pracovníci, včetně manažerů, se zde nebojí v případech potřeby improvizovat a chovat se „nestandardně“ – „vedí“, že tímto způsobem lze často rychle vyřešit řadu nečekaných problémů. Naše poslední tabulka ilustruje další vlivy dimenze obavy z nejistot na organizační život.

Nízká obava z nejistoty	Vysoká obava z nejistoty
• Manažeři se zabývají spíše strategií a pružně mění styly vedení	• Manažeři se zabývají spíše operativou a nemění styl vedení
• Manažeři se nebojí činit individuální a riskantní rozhodnutí	• Manažeři neradi činí individuální a riskantní rozhodnutí
• Málo rituálů	• Mnoho rituálů
• Velký počet malých a středních podniků ve společnosti	• Nízký počet malých a středních podniků ve společnosti
• Výkonová motivace – „víra v úspěch“	• Motivace jistotou – „obava z neúspěchu“
• Ochota akceptovat změny	• Odpor vůči změnám

## DLOUHODOBÁ – KRÁTKODOBÁ ORIENTACE

Součástí „problémů“, které si každé lidské společenství řeší spontánně, je pojetí vztahu mezi současností a budoucností. Zatímco některé kultury (dle výzkumů Hofsteda se jedná zejména o kultury Japonska, Číny, Jižní Koreje) přikládají vysoký význam budoucnosti v dlouhodobém horizontu (může se jednat o desítky let), jiné (např. USA a většina evropských států) jsou zaměřené na budoucnost mnohem bližší (řádově jde o rozpětí maximálně několika nejbližších roků).

Pro **dlouhodobě zaměřené kultury je typická orientace na hodnoty související s budoucími odměnami** – vytrvalost, šetrnost, hospodárnost, trpělivost. Jejich příslušníci tudíž nevnímají jako zklamání skutečnost, že stávající práce a každodenní dřina nepřináší okamžité zlepšení aktuálního stavu – věří, že jejich snažení má smysl a že jednou bude „zúročené“. Lidé z **krátkodobě zaměřených kultur** naopak **věří tomu, že výsledky jejich současné práce a nasazení mají být „zhodnocené“ co nejdříve**, optimálně hned – „čas jsou peníze“, „ani kuře zadarmo nehrabe“ a podobná přísloví vystihují jejich životní postoje.

## ZÁVĚR

Hofstedův přístup ukazuje, že řízení lidí v mezinárodních firmách představuje vysoce náročný problém, který se komplikuje s růstem počtu „zaangažovaných“ národních kultur a jejich příslušníků. Jeho koncepce ovšem na druhou stranu nabízí poměrně jednoduchou a srozumitelnou cestu, jak se naučit kulturním rozdílům rozumět. Jako taková představuje **jeden z nástrojů překonávání předsudků a jiných bariér efektivní spolupráce a komunikace** v mezinárodním prostředí.

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

# Mimoslovní komunikace, emoce a vztahy

**Gesta, výraz tváře, držení těla nepotřebují tlumočnicka a prozradí o nás mnohem více než slova.**

Mimoslovní komunikace je starší než řeč. Tato forma dorozumívání je zásadně důležitá i dnes. Zkuste si před zrcadlem říci: „To je pěkné.“ a mile se usmějte. Pak totéž zopakujte a zatvářte se jako hraběnka, které nabídli syreček s prošlou záruční dobou. Naprosto stejná slova dostanou přesně opačný význam. Mimoslovní komunikace často souvisí s emocemi. Jinak se tváří člověk prožívající hluboké zklamání a jinak člověk, který cítí velkou vděčnost.

Mnoho lidí se dostává do zbytečných problémů, protože si neuvědomují, jaká mimoslovní sdělení vysílají do okolí. Důvodem může být to, že nevnímají své emoce. Někdo řve jako lev ve skvělé kondici a myslí si, že je klidný a věcný. Není divu, že na něj okolí reaguje jinak, než předpokládal.

Uvědomování si emocí lze zlepšovat nácvikem. Podívejme se na některé možnosti:

- Zdánlivě nejjednodušší je uvědomovat si své emoce během každodenního života. Není to tak snadné, protože člověk při tom musí vnímat i okolí. Třeba kdyby na Vás útočil rozružený hroch, bude lépe zdrhnout. Vnímání pocitů za této situace počká.
- Psaní emočního deníku. Při tom je třeba se zaměřit na pocity více než na zevní okolnosti. Např. nesprávně by bylo jenom: „K obědu byla čocka.“ Lépe je si zapsat: „Měl jsem velkou radost, čocka je moje oblíbené jídlo.“
- Emoce lze vyjadřovat kresbou, básní, krátkým textem nebo hudební skladbou. Cílem zde není vznik uměleckého díla, ale lepší uvědomování emocí.
- Užitečné mohou být i některé meditační či relaxační techniky.
- Pamatujme na svoji kondici. Střízlivý, vyspalý člověk a přiměřeně odpočatý člověk si lépe uvědomuje sebe i to, co se děje kolem. Výše zmíněného hrocha si proto všimne už zdaleka a nebude muset utíkat na poslední chvíli.

MUDr. Karel Nešpor, CSc.

## Pracovněprávní vztahy a vystavování potvrzení ve zdravotním pojištění

**Jaký je smysl potvrzení vystavovaného zaměstnavatelem o odvodu pojistného alespoň minimálního vyměřovacího základu? Na tuto otázku odpoví následující řádky.**

Důležitou povinností zaměstnavatele ve zdravotním pojištění je odvádět za zaměstnance pojistné tak, aby byl za příslušný kalendářní měsíc dodržen minimální vyměřovací základ, pokud tato podmínka pro zaměstnance i zaměstnavatele platí.

Zaměstnavatel může sjednat se zaměstnancem „klasickou“ pracovní smlouvu, nebo s ním může uzavřít některou z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Při odvodu pojistného je zapotřebí **održet minimální vyměřovací základ**, což znamená, že vyměřovacím základem zaměstnance musí být částka **alespoň 13 350 Kč** při zaměstnání trvajícím celý kalendářní měsíc. Toto minimum naopak nemusí být dodrženo tehdy, pokud se jedná o zaměstnance vyjmenovaného v ustanovení § 3 odst. 8 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZPZP“), například se jedná o zaměstnané osoby, za které je současně plátcem pojistného stát. U těchto osob je vyměřovacím základem skutečně dosažený příjem, a to bez ohledu například na dobu trvání zaměstnání v příslušném kalendářním měsíci, případnou nemoc, neplacené volno apod. Z hlediska výše příjmu platí důležitá zásada, že zaměstnavatel odvádí pojistné:

- u pracovní smlouvy při jakékoli výši příjmu,
- u dohody o pracovní činnosti při příjmu alespoň 3 000 Kč,
- u dohody o provedení práce při příjmu převyšujícím 10 000 Kč.

Upozorňuji, že ve zdravotním pojištění se pro účel vzniku zaměstnání

sčítají v rámci rozhodného období kalendářního měsíce příjmy z více dohod o pracovní činnosti nebo dohod o provedení práce u jednoho zaměstnavatele. Zdůrazňuji, že pokud se jedná u téhož zaměstnavatele o stejný typ dohody, pak se sčítají všechny příjmy bez ohledu na jejich výši.

### PLNĚNÍ OZNAMOVACÍ POVINNOSTI

Pokud na základě výše uvedeného vznikne ve zdravotním pojištění zaměstnání, plní zaměstnavatel oznamovací povinnost, neboli přihlašuje osobu jako zaměstnance u příslušné zdravotní pojišťovny. Přihlašování a odhlašování zaměstnanců činných na základě pracovní smlouvy a u některé z dohod je odlišné. U **pracovní smlouvy** platí, že zaměstnanec je přihlašován ke dni, který je uveden v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce (což může být i státní svátek), a odhlašován dnem skončení pracovního poměru.

Naproti tomu je plnění oznamovací povinnosti za zaměstnance činné na základě **dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce** zakotveno v ustanovení § 8 odst. 2 písm. d) zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů (dále „ZVZP“), kdy zaměstnavatel přihlašuje zaměstnance u zdravotní pojišťovny ke dni, ve kterém poprvé po uzavření dohody začal vykonávat sjednanou práci, a odhlašuje dnem, jímž uplynula doba, na kterou byla příslušná dohoda sjednána. Také platí, že pokud při trvající dohodě o pracovní činnosti poklesne příjem pod 3 000 Kč anebo u dohody o provedení práce nepřevyšuje 10 000 Kč, musí být osoba jako zaměstnanec na příslušný kalendářní měsíc/měsíce odhlášena. Pokud například při trvající dohodě o provedení práce, uzavřené od 1. 1. do 31. 12., poklesne příjem v měsíci dubnu na částku 10 000 Kč nebo nižší, použije zaměstnavatel kódy „O“ k datu 31. 3. a „P“ k datu 1. 5. Tímto postupem



nemá zaměstnanec vyřešené v měsíci dubnu zdravotní pojištění zaměstnáním na dohodu o provedení práce a svůj pojistný vztah, neboli pojištění u zdravotní pojišťovny, si musí pro tento měsíc vyřešit jiným zákonným způsobem (jiné zaměstnání zakládající účast na zdravotním pojištění, nebo podnikání, anebo registrace v kategorii osob, za které platí pojistné stát).

### NUTNOST DODRŽENÍ MINIMA PLATNÉHO PRO ZAMĚSTNANCE

Ze účelem zajištění postupu zaměstnavatele při placení pojistného podle zákona se za konkrétních podmínek vyskytují situace, kdy zaměstnavatel vystavuje zaměstnanci (nebo jinému zaměstnavateli) **potvrzení o skutečnosti, že za tohoto svého zaměstnance odvádí pojistné vypočtené alespoň z minimálního vyměřovacího základu**. Tímto způsobem potvrzovaná výše zaměstnancova příjmu slouží jinému zaměstnavateli (případně zaměstnavatelům), u kterého zaměstnanec současně pracuje.

Takové potvrzení vyžaduje ten zaměstnavatel, u kterého hrubý příjem zaměstnance nedosahuje minimální mzdy. Pokud tedy zaměstnavatel, u kterého je příjem zaměstnance nižší než minimální vyměřovací základ (minimální mzda), má potvrzení o tom, že v jiném („hlavním“) zaměstnání je za zaměstnance odváděno pojistné alespoň z minimálního vyměřovacího základu, nemusí v tomto dalším zaměstnání odvádět zaměstnavatel pojistné nejméně ze zákonného minima 13 350 Kč, ale vyměřovacím základem je za takové situace skutečný příjem zaměstnance, tedy i nižší než 13 350 Kč. Jestliže však zaměstnavatel tímto potvrzením nedisponuje, musí provádět dopočet. Pokud však nemusí být u osoby jako zaměstnance dodržen minimální vyměřovací základ v duchu již zmíněného ustanovení § 3 odst. 8 ZPZP, stává se tato problematika pro zaměstnavatele bezpředmětnou.

### VÝZNAM VYSTAVOVANÉHO POTVRZENÍ

Pokud zaměstnavatel vystaví takové potvrzení, pak fakticky deklaruje, že vyměřovací základ zaměstnance je vyšší než minimální vyměřovací základ, případně je alespoň na jeho úrovni. Tímto potvrzením garantuje, že je u konkrétního zaměstnance minimální vyměřovací základ dodržen, tudíž jiný zaměstnavatel již nemusí provádět dopočet a doplatek pojistného do zákonného minima. Kontrolou ze strany zdravotní pojišťovny si lze ve mzdových materiálech zaměstnavatelů poměrně snadno ověřit, zda je u příslušného zaměstnance v daném rozhodném období (kalendářním měsíci) dodržen minimální vyměřovací základ či nikoliv. Z praktického hlediska není nezbytné, aby se vystavené potvrzení obnovovalo například při každém zvýšení minimální mzdy, takže může mít **dlouhodobou platnost**.

### POTVRZENÍ – ROZHODNÝ DOKLAD PRO PLACENÍ POJISTNÉHO

Aby zaměstnavatel nemusel provádět dopočet a doplatek pojistného do minimálního vyměřovacího základu (nebo případně i do poměrné části minimálního vyměřovacího základu ve smyslu ustanovení § 3 odst. 9 ZPZP), musí být každé potvrzení založeno ve mzdové evidenci zaměstnavatele u příslušného zaměstnance, neboť slouží jako rozhodný doklad pro stanovení výše pojistného a jeho předložení je kontrolními orgány oprávněně vyžadováno. Zaměstnavatel, který potvrzení vystavuje, by si měl vést evidenci o tom, kterému zaměstnanci (a dle okolností případně pro kterého zaměstnavatele) potvrzení vystavil, a to především v případech, kdy se příjem zaměstnance pohybuje na hranici minimální mzdy. Pokud totiž příjem zaměstnance nedosáhne v některém kalendářním

měsíci 13 350 Kč, musí být v takovém případě informován jiný zaměstnavatel tak, aby byl zabezpečen odvod pojistného podle zákona, tedy v úhrnu příjmů nejméně z minimální mzdy.

Každopádně by měl být informován jiný zaměstnavatel tehdy, když zaměstnání s příjmem vyšším než minimální mzda skončí, kdy pro dalšího zaměstnavatele (resp. některého z dalších zaměstnavatelů) nastupuje povinnost řešit odvod pojistného ve vazbě na minimální vyměřovací základ. Pro tento účel doporučuji zaměstnavateli, řádně odvádějícímu pojistné z příjmu nižšího než minimální vyměřovací základ (a současně disponujícímu potvrzením od jiného zaměstnavatele, že tento odvádí pojistné alespoň z minimálního vyměřovacího základu), nechat si vystavit od svého zaměstnance například toto čestné prohlášení:

*„Čestně prohlašuji, že pokud ukončím jiné zaměstnání, ve kterém je za mě odváděno pojistné alespoň z minimálního vyměřovacího základu, oznámím zaměstnavateli ukončení tohoto zaměstnání do osmi dnů.“*

### SČÍTÁNÍ PŘÍJMŮ PRO ÚČELY DODRŽENÍ ZÁKONNÉHO MINIMA

Pokud je u jednoho zaměstnavatele zabezpečen v roce 2019 odvod pojistného alespoň v minimální zákonné výši, tj. 1 803 Kč (13,5 % z minimální mzdy 13 350 Kč), nemusí být v dalším („vedlejší“) pracovním poměru dodržen minimální vyměřovací základ a pojistné se odvádí ze skutečně dosaženého příjmu. Za situace, kdy má pojištěnec více příjmů a v jejich úhrnu je minimální vyměřovací základ překročen (nebo alespoň dosažen), odvádí každý ze zaměstnavatelů pojistné ze skutečné výše příjmu. Pro kontrolu ze strany zdravotní pojišťovny je však nutné mít k dispozici veškeré materiály dokladující příjmy v daném rozhodném období u jiného zaměstnavatele (resp. u ostatních zaměstnavatelů). Za dané situace je tedy nutností průběžná spolupráce obou (všech) zaměstnavatelů, neboť u žádného zaměstnavatele nelze vystavit výše popísané potvrzení o tom, že by za zaměstnance odváděl pojistné alespoň z minimálního vyměřovacího základu.

### PRACOVNÍ SMLOUVA

Jestliže zaměstnanec pracuje na základě pracovní smlouvy jako jediného zaměstnání a příjem nedosahuje minimální mzdy, provádí zaměstnavatel (mimo zákonných výjimek) dopočet a doplatek pojistného do povinného minima při každé výši příjmu. Ze skutečné výše příjmu (tj. nižší než 13 350 Kč) by odváděl pojistné také tehdy, kdyby měl potvrzení o skutečnosti, že jiným zaměstnavatelem je při odvodu pojistného dodržen minimální vyměřovací základ, anebo v situaci, kdyby mu zaměstnanec doložil čestné prohlášení o tom, že si jako OSVČ platí alespoň minimální zálohy.

### DOHODA O PRACOVNÍ ČINNOSTI

Frekventovanou variantou souběhu příjmů bývá situace, kdy je zaměstnanec zaměstnán v „hlavním“ pracovním poměru na základě pracovní smlouvy s příjmem alespoň na úrovni minimální mzdy, zpravidla však i výrazně vyšším, a v dalším zaměstnání pracuje na dohodu o pracovní činnosti. V této souvislosti mohou nastat situace, kdy:

- příjem na dohodu o pracovní činnosti nedosahuje 3 000 Kč.** Při takové výši příjmu zaměstnavatel žádné pojistné neplatí, osobu jako zaměstnance u zdravotní pojišťovny nepřihlašuje.
- se příjem na dohodu o pracovní činnosti pohybuje v rozpětí od 3 000 Kč do 13 349,99 Kč.** V tomto případě je nutností, aby zaměstnavatel, u kterého zaměstnanec pracuje na dohodu o pracovní činnosti, měl potvrzení, že u „hlavního“ zaměstnavatele je za

zaměstnanec odváděno pojistné nejméně z minimálního vyměřovacího základu. Na základě tohoto potvrzení pak tento zaměstnavatel odvádí pojistné ze skutečné výše příjmu.

**c) příjem na dohodu o pracovní činnosti činí alespoň 13 350 Kč.**

Vyměřovacím základem zaměstnance je dosažený příjem bez ohledu na další okolnosti.

### DOHODY O PROVEDENÍ PRÁCE

Zaměstnání z pohledu zdravotního pojištění vzniká u osoby pracující na základě dohody o provedení práce tehdy, je-li jí zúčtován příjem převyšující 10 000 Kč, přičemž se – stejně jako u dohod o pracovní činnosti – sčítají příjmy z více dohod o provedení práce u jednoho zaměstnavatele.

Do konce roku 2016 se zaměstnavatelé nezabývali problematikou minimálního vyměřovacího základu u dohody o provedení práce, popřípadě u více dohod o provedení práce u jednoho zaměstnavatele. Pokud takový příjem přesáhl 10 000 Kč, byl automaticky dodržen minimální vyměřovací základ. Naopak, při příjmu maximálně 10 000 Kč zaměst-

nání ve zdravotním pojištění nevzniklo a svůj pojistný vztah (pojištění u zdravotní pojišťovny) si řešil pojištěnec jiným způsobem. Podotýkám, že dohody o provedení práce řeší zaměstnavatelé ve zdravotním pojištění od 1. 1. 2012.

Zvýšením minimální mzdy k 1. 1. 2017 na částku 11 000 Kč se tato situace změnila. Jestliže příjem na dohodu o provedení práce (resp. více dohod o provedení práce u jednoho zaměstnavatele) činí více než 10 000 Kč a méně než minimální mzda, provádí zaměstnavatel příslušný dopočet (od 1. 1. 2019 tedy do minima v částce 13 350 Kč) při zaměstnání trvajícím celý kalendářní měsíc. Výjimkou jsou osoby nebo situace vyjmenované v ustanovení § 3 odst. 8 ZPZP, kdy toto minimum nemusí být dodrženo, anebo když se minimum snižuje na poměrnou část dle § 3 odst. 9 téže právní normy. To znamená, že pokud by příjem na dohodu o provedení práce trvale činil alespoň 13 350 Kč, mohl by takový zaměstnavatel vystavit potvrzení pro jiného zaměstnavatele, že odvádí za zaměstnance pojistné alespoň z minimálního vyměřovacího základu.

Ing. Antonín Daněk

## Přehled judikatury trochu jinak

Tečku za dnešním číslem udělá jedno soudní rozhodnutí.

### ZÁZNAM Z KAMEROVÉHO SYSTÉMU JAKO DŮKAZNÍ PROSTŘEDEK PŘI UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

A zase to rozvázání pracovního poměru, tentokrát výpovědí pro soustavné méně závažné porušování „pracovní kázně“. Pokud Vás zajímá, v čem to porušování spočívalo, tedy vězte, že **zaměstnankyně jako vedoucí prodejny trávilu podle zaměstnavatele valnou část své pracovní doby povídáním se známými namísto výkonu práce, nedodržovala pracovní dobu tím, že chodila pozdě do práce, a dopustila se prý též porušení povinností obsažených v interních předpisech zaměstnavatele.**

To by samo o sobě ničím zvláštní nebylo. Zajímavé už ale je, že **zaměstnavatel jako důkaz o porušení „pracovní kázně“ ze strany zaměstnankyně použil mj. záznam z kamerového systému.** A jeho použití považovala zaměstnankyně za nepřípustné, čímž ostatně argumentovala ve své žalobě. Co na to soudy? Poměřovaly oprávněnost tohoto důkazu ustanoveními § 88 odst. 1 a § 90 občanského zákoníku, tedy pravidly, že svolení fyzické osoby se zachycením jeho podoby nebo jiných projevů osobní povahy není třeba, pokud se podobizna nebo zvukový či obrazový záznam **pořídí nebo použijí k výkonu nebo ochraně jiných práv nebo právem chráněných zájmů jiných osob,** a že zákonný důvod k zásahu do soukromí jiného nebo k použití jeho podobizny, písemnosti osobní



povahy nebo zvukového či obrazového záznamu **nesmí být využit nepřiměřeným způsobem v rozporu s oprávněnými zájmy člověka.** A dospěly k závěru, že **důkaz použitý zaměstnavatelem je přípustný.**

Ani s ústavní stížností zaměstnankyně neuspěla, protože hodnocením důkazů obecnými soudy (včetně připuštění důkazu záznamem z kamerového systému) **nedošlo podle Ústavního soudu k zásahu do ústavně zaručených základních práv a svobod zaměstnankyně.** I o tom si teď může se známými povídat.

(usnesení Ústavního soudu ze dne 8. 1. 2019, sp. zn. I. ÚS 3900/18)

JUDr. Petr Bukovjan

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

Copyright © 1996–2019 by Dashöfer Holding, Ltd. & Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o. / 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](http://www.dashofer.cz), [www.pamprofi.cz](http://www.pamprofi.cz), e-mail: [simonovav@dashofer.cz](mailto:simonovav@dashofer.cz) / Vedoucí redaktor: Ing. Marek Běhal, odborná redaktorka: Ing. Věra Šimonová / Sazba: SV spol. s r. o., Praha / Tisk: Poly+, Praha / Vychází 2x měsíčně. / Cena: Pololetní předplatné 1980,- 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](http://www.zakaznik.dashofer.cz) / Vydávání tohoto periodika povoleno rozhodnutím Ministerstva kultury, čj. E 8099 ze dne 15. 7. 2003. Redakční uzávěrka čísla 16/2019 byla dne 18. července 2019. ISSN: 1212-1517.

