

line HRM

ELEKTRONICKÝ NEWSLETTER MĚSÍČNÍKU HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

VYDÁVÁ ECONOMIA, A.S., V EXKLUZIVNÍ SPOLUPRÁCI S HOFÍREK CONSULTING

1. 4. 2011
číslo 7

KOUČINK

Než si pozveme kouče do firmy

Jsem svou profesí trochu schizofrenní, napůl „HR“ napůl externí kouč. Dva pohledy na totéž, pohled dodavatele i klienta zároveň. Často přemýšlím, v čem se liší a v čem si jsou blízké. Koučování je velmi účinná a efektivní rozvojová metoda, když ... Jako většina rozvojových metod i koučování potřebuje správný čas a správné zázemí.

Koučování má své klienty a své sponzory. Klientem je koučovaný člověk, sponzorem ten, kdo proces platí. Ideální variantou pro úspěch koučování je souběh role klienta a sponzora, neboť má-li člověk sáhnout do vlastní kapsy a zaplatit si kouče, dlouze se rozmyslí předem, jestli do toho chce jít, hodně se ptá, co vše se od něj bude očekávat a jaká jsou rizika. Když potom do procesu vstoupí, tak se z něj snaží vytěžit co nejvíc. Pozoruhodné je, jak málo podobně uvažují HR manažeři jako sponzoři.

Na českém trhu se samozřejmě setkáme i s tím, že koučování je moderní benefit, nicméně i většina mých firemních klientů od něj očekává přidanou hodnotu. Pokud si klademe podobné otázky jako soukromí klienti, připravujeme si ve společnosti živnou půdu pro to, aby koučování bylo efektivní.

Vize koučování?

Existují řady představ o tom, co je a co není koučování. Někdy nemá smysl řešit definice, ale vytvořit si tu svou. Co si pod koučováním jako sponzoři projektu představujeme? Jak naše představa zapadá do celé naší strategie businessu a řízení lidských zdrojů? Když máme představu, co je pro nás koučování, snáz si představíme, co od kouče vlastně očekáváme. A pokud nám při setkání kouč vysvětlí, že to, co chceme, není koučování, ale něco jiného,

odpovíme si na otázku, jakou službu vlastně opravdu potřebujeme. Položme si také otázku, co čekáme, že se bude dít, až za koučem po skončení koučovacího procesu naposledy zaklapnou dveře naší firmy. Jak očekáváme, že bude náš manažer dál rozvíjet to, co se koučováním naučil?

Koučování je rozvojový nástroj s dlouhodobým dosahem, proto bychom měli mít jasno v tom, jaké jsou budoucí plány v oblasti vertikálního i horizontálního rozvoje organizace a s nimi související plány nástupnictví. Jaké způsobilosti ve společnosti pro naplnění těchto

potřeb budeme potřebovat? Koučování je dlouhodobý proces, smysl má rozvíjet to, co bude firma potřebovat v budoucnosti, víc než to, co potřebuje dnes.

Jaká jsou běžná rizika a jaké potřebujeme zdroje?

• **Proč právě koučování?** Jaké mu chceme přisoudit místo v rámci celého systému vzdělávání a rozvoje? Bude koučování součástí regulérního vzdělávacího programu, nebo jej plánujeme použít jako moderní „benefit“? S těmito otázkami bezpochyby souvisí i otázka rozpočtu, protože smysluplné koučování není nejlevnější.

• **Jak je firemní kultura společnosti připravena** na to, že manažer bude chtít své nové dovednosti a postoje realizovat? Bude jej podporovat, akceptovat nebo od nás bude vyžadovat nějakou intervenci či dokonce změnu celé firemní kultury?

• Existuje celá řada škol a metod koučování, se kterými se lze v ČR setkat. Existuje celá řada terapií nebo konzultačních aktivit, které jejich provozovatelé koučováním nazývají. Mohu-li doporučit, vždy se důsledně **ujistěte, že vy i**

(Pokračování na stránce 2)



V aktuálním čísle měsíčníku HR Management

se mimo jiné dočtete:



- Jak motivovat IT profesionály?
- Nábor není personální kosmetika
- Quo vadis MBA?
- Výkonnost a odměňování
- Flexibilita a trh práce

Ukázkové číslo ZDARMA a předplatné:
tel. 800 110 022 nebo www.ManagerWeb.cz

economia
OBSAH ROZHODUJE

AKTUÁLNĚ

První anglický komentář k českému zákoníku práce



Nakladatelství Wolters Kluwer ČR, a.s., vydává první anglický psaný komentář k českému zákoníku práce, jehož autory jsou JUDr. Nataša Randlová a doc. JUDr. Petr Hůrka, Ph.D. Komentář je společným dílem dvou před-

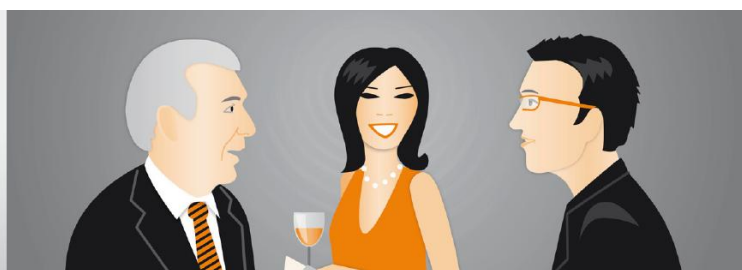
ních českých odborníků na pracovní právo, kteří při jeho sestavování využili mnohaleté praktické zkušenosti podložené širokými teoretickými znalostmi. Primárním cílem autorů bylo vytvořit praktického průvodce českým zákoníkem práce pro každodenní užívání zaměstnavateli a zaměstnanci v soukromé sféře. Publikace není určena veřejnoprávním zaměstnavatelům a ustanovení týkající se těchto osob proto rozebírá pouze v minimálním potřebném rozsahu. Stejně tak nenabízí ani detailní analýzu jednotlivých ustanovení posazenou do rozsáhlého teoretického základu.

„Při přípravě komentáře jsme vycházeli z našich zkušeností při poradenství zahraničním zaměstnavatelům a zaměstnancům, pro které je text našeho zákoníku práce nesrozumitelný a bohužel nemají možnost pracovat s českou literaturou, aby vše lépe pochopili. Snažili jsme se jednotlivá ustanovení jednoduchým způsobem vysvětlit, a to včetně použití praktických příkladů. Je to první anglický komentář českého zákoníku práce a já doufám, že se stane praktickým pomocníkem těm, kdo s jeho textem musí v angličtině často pracovat,“ uvádí JUDr. Nataša Randlová z Randl Partners. Knihu je možné objednat na <http://obchod.wkcr.cz/obchod/prace-a-mzdy/labour-codecommentary.html>

(red)

MotivP

FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ
Business etiketa



(Pokračování ze stránky 1)

váš dodavatel hovoříte o stejném obsahu.

• Pokud víme, co od koučování očekáváme, **jak dalece je naše očekávání reálné?** Očekáváme od koučování něco, co může ovlivnit v námi nastaveném časovém rámci? Vyjasnili jsme si zřetelně s koučem naše očekávání?

• Setkávejme se všichni – koučovaný, jeho manažer a kouč, a **domluvíme si cíl**, který je přínosem pro všechny. Jsme připraveni na to, že nově rozpoznání hodnotový žebříček manažera může přivést k myšlence očekávat víc od nadřízeného managementu nebo se seberealizovat jinde? **Co jsme schopni mu nabídnout?**

• **Kde začít?** Častá otázka je, zda se s koučováním musí začínat od vrcholového managementu. Je to jako začarovaný kruh. Chceme-li se však z kruhu dostat ven, je důležité jej otevřít kdekoli. Pokud s koučováním začneme na jiné než vrcholové úrovni, musíme počítat s možnými nedorozuměními mezi „odkoučovými“ manažery a jejich nadřízenými, kteří v „koučování“ nevěří.

• **Jaké zadání** chceme dát kouči (klasické koučování, stínování či jiné)? Jaké budeme očekávat od kouče **výstupy**?

• Jak budeme pracovat s **etickými otázkami**, jako je střet zájmů, úvahy manažera o opuštění naší společnosti apod.?

• **Koho chceme koučováním rozvíjet?** Jaká kritéria budeme zvažovat pro to, koho doporučíme do koučovacího programu? Jak poznáme, že manažer je připraven na koučování? Ve své praxi jsem se setkala s řadou manažerů, kteří „koučování dostali“. Jako kouč i jako „HR“ doporučuji poskytnout koučovací program jen těm, kteří o něj opravdu stojí.

• Kolik koučů možná slyšelo větu – dáváme manažerovi poslední možnost s koučem, když to nevyjde, tak ho budeme muset vyměnit? Přemýšleli jste někdy o tom, proč a jak často plánujeme „oživovat mrtvé koně“? Základní premisou koučování je vůle člověka se změnit. Zkuste si sami odpovědět, v čem spočívá vaše vůle, když na vás někdo míří pistolí. Budete řešit dovednost, nebo stres, který vám pistolník způsobil? Jak dlouhodobý efekt to může firmě přinést?

• Koučování je vesměs založeno na propojení levé a pravé hemisféry mozku. Zejména výrazně levohemisféroví manažeri mají k využívání pravé hemisféry nedůvěru a často si potřebují koučování vyzkoušet „nanečisto“. Také se může stát, že není správný čas pro koučování nebo manažer „nemá téma“. Manažer vstupující do koučování s tím, že od něj okolí očekává,

že „by měl změnit ...“, s velkou pravděpodobností změny nedosáhne. Efekt koučování je postaven na výrazné vnitřní motivaci koučovaného a někdy je lépe odsunout koučování na vhodnou dobu.

• Občas je důležité umět slyšet a porozumět obavám manažerů, dát jim možnost si svého kouče „vybrat“. Koučování je velmi osobní záležitost, zejména tam, kde nejde jen o koučování ke zvýšení výkonu. Občas se mi jako kouči stává, že je do programu zařazen manažer, který dochází soukromě na terapii, a některá témata pro něj v takový okamžik nejsou vhodná. Jako kouči mi to řekne a chápu, že mluvit o tom se sponzorem by pro něj bylo obtížné. Nenuťme manažery hledat nedůstojné výmluvy, jsou dospělí a umějí sami rozpoznat, co je pro ně dobré. Umožňme jim vzdát se koučování, aniž by to museli zdůvodňovat.

• **Jak změříme efektivnost koučování?** ROI (návrstnost investic) je u měkkých dovedností pro řadu společností oříšek sám o sobě. Jaké vůbec firma využívá metody pro měření efektivnosti rozvoje měkkých dovedností?

• **Jaké budou vstupy do koučovacího procesu** (180°, 360°, hodnocení kompetencí prostřednictvím rozhovorů, cokoliv dalšího)?

• **Jak chceme koučovací proces monitorovat?** Jakou máme kapacitu pro organizování koučovacího procesu – kdo vybere kouče, s kolika kouči se manažer setká, kdo bude organizovat schůzky?

• **Jak budeme kouče vybírat?** Co vlastně jsou pro nás kritéria dobrého kouče? Vstupují do výběru kouče i jiné prvky než samotná kvalita kouče (rozpočet, výběrové řízení, cena, množství fakturujících subjektů)?

Protože jsem zvyklá si jako „HR“ podobné otázky klást, překvapím s nimi občas i své koučovací klienty. Velké společnosti na ně obvykle už odpověď dávno mají, přesto je stále mnoho těch menších, kde je slyší poprvé. Občas se o nich diskutuje na internetu, na stránkách www.koucovna.cz si dokonce můžete ponechat anonymní identitu a ptát se ostatních na to, co vás o koučování zajímá a „bojíte“ se zeptat.

Na druhou stranu neděste se, koučovat lze, i pokud si podobné otázky nekladete vůbec a rozhodujete se intuitivně, i když ... připravení koně vyhrávají Velkou pardubickou.

Ing. Vendulka Mikšovská, MSc.
HR manažerka a nezávislý externí
kouč, SHRM, ACC
v.miksovska@volny.cz



Williams & Partner *people first*

Williams & Partner vás zve na odpolední seminář

Je pro vás těžké proniknout k lidem? Jste znechuceni, jak se lidé chovají? Chcete zvládat konflikty a mít příjemné pracovní prostředí? Rádi bychom vás pozvali na inspirativní a interaktivní seminář:

„**From successful manager to influential leader**“, který je veden zkušenými profesionály z Coaching Systems. Setkání je určeno pro HR profesionály, manažery, vedoucí pracovníky a každého, kdo se zajímá o rozvoj manažerských a interpersonálních dovedností. Tento dvouhodinový seminář vám pomůže lépe vidět, co lidé chtějí, jak je motivovat a jak dosáhnout úspěšného výsledku.

Kdy: 13. dubna od 17.30 do 20.30 hodin

Kde: PWC Business Center, Kateřinská 40, Praha 2

Více informací o programu naleznete na adrese:

http://www.wnp.com/docs/wnp_leadership_110413.pdf

Trenéři:

Norbert Riethof, Executive Coach a Management Consultant, Anna Crkalová, Executive Coach, Tereza Damborská, Executive a Transformational Coach

Moderátor:

Claire Dickson, Executive Coach a Leadership Development Mentor

Registrace: do 8. dubna na adrese: pop@wnp.com nebo na telefonním čísle: 222 550 075

Registrační poplatek: 600 Kč (včetně občerstvení)

Seminář se koná v angličtině, místa jsou limitována.

Další informace na e-mailu: pop@wnp.com.

Odměňování za práci přesčas

Zaměstnancům by v budoucnu nemusela za určitých podmínek náležet dodatečná odměna za práci přesčas. Bude stačit, když dá zaměstnavatel do smlouvy, mzdového výměru nebo do vnitřního předpisu ustanovení, že mzda v sobě zahrnuje i odměnu za přesčasovou práci. Vyplývá to z novely zákoníku práce připravené Ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV). Ta je v současnosti v připomínkovém řízení. Pokud ji schválí parlament, začne platit v příštím roce. MPSV chce změnou vrátit situaci do stavu z roku 2006.

Současná úprava zákoníku práce umožňuje sjednat mzdu s přihlédnutím k práci přesčas pouze u vedoucích pracovníků. Přesčasové hodiny ale u nich nesmí překročit 150 hodin ročně. MPSV však plánuje rozšířit toto ustanovení na všechny zaměstnance. V současnosti přitom mají právo buď na náhradní volno nebo mzdu a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku. Podle advokátní kanceláře Randl Partners bude možné sjednat mzdu s přihlédnutím k práci přesčas až do rozsahu přibližně 416 hodin za rok.

**Nejčtenější odborné časopisy
u osob s rozhodovacími pravomocemi v ČR!**

Objednejte si ukázková čísla zdarma na predplatne@economia.cz nebo na tel.: 800 110 022



TRH PRÁCE

Pro Čechy se 1. května otevře pracovní trh v Rakousku

Prvního května se otevře rakouský pracovní trh lidem z nových států EU – Maďarska, Slovenska, Slovinska, ČR, Polska, Estonska, Lotyšska a Litvy. Lidé z těchto zemí dostanou příležitost pracovat v Rakousku bez pracovního povolení. Trenkwalder při té příležitosti uskutečnil celoplošný průzkum mezi 395 firmami v Rakousku. Z něj vyplývá, že rakouské firmy mají v souvislosti s uvolněním pracovního trhu poměrně pozitivní očekávání. Velký zájem budou mít především o kvalifikované pracovníky, kterých je v současnosti na tamním trhu nedostatek.

Konkrétní plán zaměstnat pracovníky z nových členských států EU už má nyní přes 6 % firem, 40 % je v současné době již zaměstnává. Jen 38 % firem o tom, že by využila pracovní síly z nových zemí, zatím neuvažuje. Průzkum také naznačuje, že je zde silná poptávka po potenciálních zahraničních pracovnících kvůli jejich profesním kvalitám a znalosti cizích jazyků: přes 40 % respondentů považuje kvalifikaci a 30 % jazykové znalosti jako důvod vedoucí k uzavření pracovní smlouvy. Úspora nákladů jako rozhodující je pouze u 14 % firem. To je dáno i poměrně přísnou rakouskou legislativou, která vyžaduje rovná odměňování.

Důležitou roli pro respondenty hraje územní dostupnost. Pro rakouské zaměstnavatele jsou nejatraktivnější pracovníci ze sousedních zemí. Konkrétní zájem o pracovníky z Maďarska projevilo 58 % dotázaných. Tento výsledek lze přičítat dohodě o odborném vzdělávání mezi

Maďarskem a Rakouskem, která stanovuje mezinárodně uznatelné školicí programy. Srovnatelný zájem je i o pracovníky ze Slovenska (zájem vyjádřilo 50 % dotazovaných firem), Slovinska (44 %) a ČR (41 %).

Prekvapivé bylo, že dvě třetiny dotázaných nebyly dostatečně informovány o změnách v legislativě, které přijdou po 1. květnu – jen 37 % je dostatečně seznámeno se změnami.

Nejsilnější zájem o pracovníky z východních zemí EU se projevil v průmyslu (33 %) a obchodě (29 %) a mezi firmami, které potřebují především obchodní a technické pracovníky (obě skupiny 18 %). Poptávku rovněž vykazaly stavební firmy (15 %).

Trenkwalder vidí vývoj na trhu práce pozitivně a vítá liberalizaci. „Pro náš sektor uvolnění trhu vítáme. Máme ovšem realistický pohled na vznikající příležitosti a neočekáváme žádný zásadní příliv pracovních sil do Rakouska,“ komentuje Hermann Mairhofer, marketingový ředitel Trenkwalderu. Mairhofer současně nabízí přesvědčivý argument, který

zmírňuje obavu před záplavou rakouského pracovního trhu zahraničními pracovníky: „Vzhledem k existujícímu přísnému legislativnímu rámci, který v Rakousku zaručuje rovné odměňování, nebude možné zaměstnávat občany z nových členských zemí EU za méně výhodných podmínek. Naproti tomu, s přihlédnutím k rovnému odměňování, firmy utrpí dodatečné výdaje na ubytování a na zvětšené organizační nároky,“ dodává Mairhofer.

(red)



PRŮZKUM

Vyšší platy mají lidé s MBA vzděláním

Titul MBA pomáhá k vyššímu platu. Vyplývá to z výzkumu společnosti Insight, který se zaměřoval právě na to, jak se držitelům titulu Master of Business Administration daří v jejich další kariéře. Už rok po úspěšném zakončení se absolventům zvýšil plat v průměru o 15 %, pět let po absolvování kurzu pak vydělávají absolventi až o 40 % více než na začátku studia. Mezi nejlépe placené top manažery patří ti, kteří kurz absolvovali v CMC Graduate School of Business v Čelákovících. Vydělávají v průměru 99 tisíc Kč.

„Jestliže se zaměříme na typického manažera na střední pozici, který se přihlásil v roce 2004 na studium MBA, tak jeho plat při nástupu do kurzu byl 35 tisíc Kč. Rok po získání titulu už to bylo 46 tisíc a dnes vydělává 63 tisíc Kč,“ prezentuje výsledky výzkumu projektový manažer společnosti Insight René Henc.

Ještě výraznější nárůst v absolutních částkách je patrný u těch, kteří se po absolvování kurzu stali součástí nejvyššího managementu

firem. Při nástupu do kurzu v roce 2004 vydělávali tito manažeri průměrně 58 tisíc Kč, dnes jejich mzda dosahuje téměř 100 tisíc Kč.

Nejvyšší nárůsty platů přitom zaznamenávají studenti CMC Graduate School of Business v Čelákovících. „V žádném případě se nedá dívat na MBA jako na něco, co automaticky zvýší částku na vaši výplatní páse,“ podotýká ředitel školy Tomáš Janča (držitel titulu MBA). „MBA je to, co vás profesně posouvá dál. To, že s tím je velmi často spojeno vyšší platové ohodnocení, je vcelku logické. Rozumně chovající se společnosti vědí, že základem jejich úspěchu jsou kvalitní zaměstnanci, o které se musí starat – a to ať už jde o motivující finanční ohodnocení, možnost kariérního růstu či další benefity například ve formě školení a různých kurzů, které zaměstnanci ocení.“

Většina dotázaných držitelů titulu MBA ve výzkumu přiznala, že absolvování kurzu je posunulo i v kariérním žebříčku.

(red)

Newsletter HRM line vydává Economia a.s. ve spolupráci s personální a poradenskou kanceláří

**HOFIREK
CONSULTING**

www.hofirek.cz

Flexibilní formy práce již normou

Více než čtyři pětiny společností v ČR nabízí svým zaměstnancům flexibilní formy práce. A také většina těchto společností zjistila, že flexibilní způsoby práce jim přinášejí výrazné výhody jako např. vyšší produktivitu zaměstnanců, nižší režijní náklady a lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. 78 % firem v ČR se domnívá, že možnost flexibilní práce je levnější než fixní práce v kanceláři. To jsou klíčové poznatky ze závěrečné zprávy nového globálního průzkumu společnosti Regus, založené na odpovědích 17 tisíc podniků z 80 zemí. Čtyři pětiny českých firem poskytujících flexibilní práci udávají, že zaměstnanci jsou nyní schopni lépe sladit svůj pracovní a osobní život, jsou spokojenější a lépe motivovaní. Dvě pětiny podniků udávají, že jejich zaměstnanci mají vyšší produktivitu. Téměř čtvrtina podniků má také pocit, že tento přístup jim pomáhá se zaměstnáváním lidí ze vzdálenějších lokalit. Největší překážkou pro mnoho společností nabízejících flexibilní práci zůstává důvěra: 15 % českých podniků nabízí toto privilegium jen služebně starším zaměstnancům.

PERSONÁLIE

- Výkonný a obchodní ředitel společnosti **CET 21 Jan Řehák** rezignoval na svou funkci. CET 21 provozuje mj. TV Nova, česko-slovenskou verzi MTV a slovenskou Markízu. Výkonem povinnosti obchodního ředitele TV Nova pověřila CET 21 **Matěje Ribanského**, který je ředitelem obchodu TV Markíza.
- Do managementu konzultační a technologické společnosti **Trask** byl jmenován **Jiří Šlefr**. Bude mít na starosti problematiku integračních produktů.
- Za brand Spofaplast ve **3M** bude zodpovědná **Alena Soukeníková**. Zkušenosti s marketingem značky má z vydavatelství Hachette Fillipacchi a z kosmetické firmy L'Oréal ČR.
- Tým **ppm factum** posílil o tři nováčky: **Michela Urbanová** nastoupila jako projektová manažerka v oddělení Promotion, dříve pracovala v řetězci Penny a v Avon Cosmetics. **Michal Veselský** nastupuje také na pozici projektového manažera, tentokrát v oddělení pro výzkum finančního trhu ve Factum Invenio. Veselský dříve působil jako člen Pracovní skupiny pro změnu volebního zákona (autor tzv. Holandské varianty) a člen Komise pro prevenci kriminality rady HMP, pracoval i jako analytik v CVVM. **Tomáš Plavec** nastoupil do oddělení auditu trhu.
- **Lukáš Kubín** nastoupil jako ředitel odboru marketingové komunikace **České pojišťovny**. Předtím pracoval jako ředitel marketingu Modré pyramidy stavební spořitelny.

PRÁVNÍ PORADNA

Vy se ptáte ... Podmínky zahraniční pracovní cesty

S naším zaměstnancem bylo dohodnuto vyslání na zahraniční pracovní cestu. Teď si však zřejmě vše rozmyslel, protože si vymýšlí nesmyslné požadavky. Chci se zeptat, za jakých podmínek jej tedy můžeme do zahraničí vyslat a na co má ve skutečnosti nárok? Můžeme přenechat našeho zaměstnance na starost kolegům v zahraničí?

Zákoník práce stanoví jako základní podmínku pro vyslání zaměstnance na pracovní cestu dohodu se zaměstnancem. K vyslání zaměstnance na pracovní cestu do zahraničí je tak třeba předně získat jeho souhlas, což ve vašem případě bylo zřejmě naplněno. Souhlas nemusí být vázán vždy na konkrétní pracovní cestu, ale je taky možné, aby byl udělen pro blíže neurčené pracovní cesty v budoucnu. Pokud je tedy takové ujednání zařazeno například již do pracovní smlouvy, souhlas je poskytnut a zaměstnance lze následně vyslat na konkrétní pracovní cestu jednímstranně na základě pokynu zaměstnavatele. Pouze u těhotných zaměstnankyň, zaměstnanců pečujících o děti do věku osmi let a dalších zákoníkem práce výslovně vyjmenovaných skupin zaměstnanců je třeba získat souhlas před každou konkrétní pracovní cestou.

Pokud zaměstnance vyšlete do zahraničí, pracovní poměr jako takový zůstává nezměněn. Zaměstnanec bude pouze vykonávat práci mimo sjednané místo výkonu práce a k jeho standardním nárokům mu navíc přibudou nároky na cestovní náhrady. Výše cestovních náhrad se odvíjí do značné míry od konkrétních podmínek pracovní cesty, jak je určí zaměstnavatel. Ten zejména stanovuje místo a termín pracovní cesty, způsob dopravy či ubytování. Aby se předešlo nesrovnalostem ohledně rozsahu nároků zaměstnance na cestovní náhrady, doporučujeme veškeré podmínky stanovit v písemné formě a zaměstnance s nimi seznámit před jeho nástupem na pracovní cestu.

Pokud jde o obligatorní nároky zaměstnance, od okamžiku započetí pracovní cesty má nárok na stravné, výdaje na ubytování a dopravu a nutné vedlejší výdaje (parkovné, mýtné, náklady na telefonní hovory, směnárenské poplatky atp.). Stravné se u zahraniční pracovní cesty určuje podle základní sazby stravného pro příslušnou zemi, jak je uvedeno ve vyhlášce Ministerstva financí, kterou toto ministerstvo

vždy k 1. lednu každého kalendářního roku aktualizuje. Zaměstnavatel přitom není povinen poskytovat zaměstnanci stravné ve vyšší výměře.

Pro ostatní náklady platí, že tyto se odvíjejí od podmínek pracovní cesty, jak je vymezil zaměstnavatel, a tento proplácí pouze náklady vynaložené v souladu s podmínkami pracovní cesty a řádně doloženými účetními doklady.

Pokud zahraniční pracovní cesta trvá déle než jeden měsíc a zaměstnavatel se se zaměstnancem předem dohodne na návštěvě člena rodiny během pracovní cesty, hradí se zaměstnanci i výdaje na dopravu při této cestě. Výše těchto náhrad je omezena částkou odpovídající výši jízdních výdajů zaměstnance z místa pracovní cesty do místa jeho bydliště v České republice či do místa pravidelného pracoviště zaměstnance nebo místa jeho výkonu práce. Aplikovat se bude takový limit, který je pro zaměstnance nejvýhodnější. Veškerá další plnění může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci podle svého volného uvážení. V praxi se nejčastěji jedná například o kapesné.

Pokud jde o kontrolu práce zaměstnance při zahraniční pracovní cestě a udělování pokynů, platí, že zaměstnanec je i během trvání pracovní cesty povinen řídit se pokyny svého vedoucího.

Pouze pokud vysíláte zaměstnance k jinému zaměstnavateli, máte možnost pověřit udělováním pokynů nebo též řízením a kontrolou práce zaměstnance jinou osobu. Toto pověření však musíte jasně a jednoznačně vymezit. Doporučujeme rozsah oprávnění cizího zahraničního zaměstnavatele určit písemně, a to zejména s ohledem na skutečnost, že zaměstnance s tímto pověřením musíte prokazatelně seznámit. Pověření cizího vedoucího zaměstnance však nezakládá jeho právní vztah k vyslanému zaměstnanci. Takováto osoba tak není jeho zaměstnavatelem ani nadřízeným a nemůže vůči zaměstnanci činit právní úkony, například rozvádět s ním pracovní poměr. Zároveň ani pracovněprávní úkony zaměstnance učiněné vůči této osobě nebudou mít přímé účinky pro zaměstnavatele.

Jan Koval a Soňa Rau
Advokátní kancelář
Havel Holásek & Partners



• **Kenneth Hansen** se stal mezinárodním manažerem trade marketingu značky Pilsner Urquell v Evropě a bude odpovědný za marketing této značky ve všech evropských zemích, kam se plzeňský ležák vyváží. Před příchodem do firem společnosti **SABMiller** působil jako marketingový koordinátor u Taster Wine A/S, největšího dánského dovozce a distributora prémiových vín, koňaku a šampaňského. Poté přešel k marketingu piva. Nejprve pracoval ve firmě TheoBrands A/S, distribučním partnerovi piv společnosti SABMiller Europe Import Markets v Dánsku.

• Tým **Leo Burnett** posílil nový creative grouphead **Richard Kolbe** a na pozici account director nastoupila **Kateřina Vaňková**. Kolbe se do agentury vrací po roční pauze. Vaňková v minulosti působila např. v agentuře DDB.

• Slovenská pobočka největší česko-slovenské advokátní kanceláře **Havel, Holásek & Partners** rozšiřuje tým o dva kolegy přicházející z renomovaných advokátních kanceláří, partnera **Petra Šubu** a vedoucího advokáta **Jozefa Semančina**. Peter Šuba tak bude prvním slovenským partnerem kanceláře a Jozef Semančin posílí tým, jenž se specializuje na oblast bankovníctví, financí a kapitálových trhů. Právní tým advokátní kanceláře tak nyní tvoří 19 partnerů, téměř 120 právníků a celkem více než 300 spolupracovníků ve čtyřech kancelářích v Praze, Ostravě, Brně a Bratislavě.

• Novým výkonným ředitelem sdružení **Leasing & Loan Credit Bureau** (LLCB) se 1. března stal **Jiří Rajl**. Na starosti má zejména dohled nad provozem Nebankovního registru klientských informací (NRKI) a jeho klientského centra. Ve funkci nahradil **Karla Koláře**, který nastoupil do mezinárodní společnosti **CRIF Decision Solutions** (CDS), sesterské společnosti české CCB – Czech Credit Bureau. Jiří Rajl do LLCB přišel z **WOOD & Company Financial Services**, předtím působil v **LBBW Bank CZ** a **Citibank Europe PLC**.

• Group account directorem v agentuře **Actum|G2** (člen skupiny WMC) se stal **Patrik Hruběš**. V posledních letech pracoval jako development director v agentuře Tribal DDB nebo jako account director pro klienta Vodafone v agentuře Mather Advertures. Jako account manažer nastoupil do téže agentury **Jan Kasper**. V reklamě se pohybuje přes čtyři roky: pracoval v agenturách Leagas Delaney, Garp***CZ** a krátce ve Window Holding.

• Oddělení **Inzertmedie VLP** posílilo obchodní tým. **Lucie Chládková** bude mít na starosti sektory vzdělávání, cestování, zásilkové obchody, řetězce a personální agentury. **Robert Pusztai** působí v oblasti médií již od r. 1999. Ve VLP se bude věnovat sektoru mobilních operátorů, telekomunikací, IT a dopravě.

• Novým vedoucím oddělení strategického a operativního marketingu **Allianz pojišťovny** se stal **Pavel Jechort**. Přichází ze společnosti JT International.