

Vezměte, prosíme, na vědomí, že text článku odpovídá platné právní úpravě ke dni publikace.

Deset nejčastějších chyb jednatelů, které mohou stát miliony

Výkon funkce jednatele bývá často spojován především s obchodními příležitostmi, strategickým řízením a rozvojem společnosti. Méně pozornosti se však věnuje skutečnosti, že s funkcí jednatele je spojena také osobní odpovědnost, která může v krajních případech dopadnout až na jeho vlastní majetek. Praxe přitom ukazuje, že největší rizika zpravidla nevznikají v důsledku jedné zásadní chyby, ale spíše v důsledku podcenění zdánlivě běžných situací. Přinášíme proto přehled deseti nejčastějších pochybení, se kterými se v praxi setkáváme a která mohou mít pro jednatele i samotnou společnost velmi nepříjemné následky.

Jak chránit společnost i vlastní majetek

Podnikání prostřednictvím společnosti s ručením omezeným bývá často spojováno s představou, že osobní majetek jednatele zůstává od podnikatelských rizik bezpečně oddělen. Tak jednoduché to ale není. Jednatel sice zpravidla neodpovídá za každý dluh společnosti jen proto, že zastává svou funkci, odpovídá však za to, jak společnost řídí a zda při výkonu funkce jedná s péčí řádného hospodáře, tedy s nezbytnou loajalitou, potřebnými znalostmi a pečlivostí.

V praxi přitom nebývají největším problémem mimořádně odvážná podnikatelská rozhodnutí. Mnohem častěji jde o zdánlivé drobnosti. Právě z těchto „provozních detailů“ mohou po několika letech vzniknout spory o náhradu škody v řádu milionů korun.

Péče řádného hospodáře neznamena, že jednatel musí vždy zvolit nejvýnosnější variantu. Podnikání je ze své podstaty rizikové. Jednatel však musí být schopen doložit, že rozhodoval informovaně, v dobré víře a v obhajitelném zájmu společnosti. Nejvyšší soud zdůrazňuje, že se neposuzuje pouze výsledek rozhodnutí, ale především postup jednatele v okamžiku, kdy rozhodnutí přijímal.[\[1\]](#)

Kterých deset chyb se v praxi opakuje nejčastěji?

1. Rozhodování bez dokumentace

Jednatelé jsou často v situaci, kdy je potřeba učinit rychlé rozhodnutí. To ale neznamena, že mohou rozhodovat zcela intuitivně bez dostatečných informací.

Jednou ze základních součástí péče řádného hospodáře je povinnost učinit rozhodnutí na základě přiměřeně zjištěného skutkového stavu. Pokud se například společnost rozhoduje o významné investici, akvizici konkurenta nebo vstupu na nový trh, měl by jednatel disponovat ekonomickými analýzami, finančními podklady a odbornými doporučeními v přiměřeném rozsahu.

Dobrá dokumentace není zbytečná administrativa. Je to jedna z nejúčinnějších forem ochrany jednatele.

2. Finanční problémy se řeší příliš pozdě

Společnost přestává hradit závazky včas, prodlužují se splatnosti faktur a provoz je financován

novými zálohami. Vedení přesto spoléhá na budoucí zakázku, úvěr nebo investora, aniž by mělo konkrétní a realistický plán.

Jednatel musí průběžně sledovat platební schopnost společnosti a reagovat na první varovné signály. Pokud zjistí, že se společnost nachází v úpadku, vzniká povinnost podat bez zbytečného odkladu insolvenční návrh. Porušení této povinnosti může založit odpovědnost vůči věřitelům.[\[2\]](#)

Včasná reakce přitom nemusí znamenat okamžitý konec podnikání. Často lze ještě jednat s bankou a klíčovými věřiteli, upravit financování, prodat nepotřebný majetek nebo využít nástroje preventivní restrukturalizace. Největší chybou bývá pasivita a přesvědčení, že se situace sama zlepší.

3. Obchody se spřízněnými osobami a střet zájmů jako formalita

Smlouvy mezi společností a jednatelem, společníkem, členem rodiny nebo jinou propojenou firmou nejsou automaticky zakázané. Vždy však představují zvýšené riziko.

Typickým problémem bývá chybějící oznámení střetu zájmů nebo nedostatek podkladů prokazujících, že sjednané podmínky odpovídají tržním. Pronájem nemovitosti vlastněné jednatelem, poradenská smlouva s rodinnou společností nebo převod majetku uvnitř skupiny by proto měly být transparentně projednány a řádně zdokumentovány.

4. Jednatel vykonává funkci pouze „na papíře“

V praxi se objevují i jednatelé, kteří funkci přijali spíše formálně. O chod společnosti se stará jiný jednatel, společník, finanční ředitel nebo externí poradce a „formální“ jednatel se na řízení společnosti fakticky nepodílí.

Takové nastavení je velmi rizikové. Jednotlivé činnosti lze delegovat, odpovědnost za základní dohled však nikoli. Jednatel nemusí kontrolovat každou fakturu, musí ale mít přehled o zásadních obchodních a finančních otázkách, vyžadovat pravidelný reporting a reagovat na neobvyklé transakce nebo varovné informace.

5. Významné smlouvy se podepisují bez odborné kontroly

Nevýhodné smluvní podmínky se často projeví až ve chvíli, kdy chce společnost smlouvu ukončit, uplatnit reklamaci nebo se bránit sankcím. Tehdy může být pozdě zjistit, že smlouva obsahuje neomezenou odpovědnost, jednostranné sankce, automatické prodlužování nebo obtížně splnitelné garance.

Mnohamilionové škody nevznikají pouze v důsledku špatného podnikatelského rozhodnutí. Často jsou způsobeny nevhodně nastavenou smluvní dokumentací. Náklady na právní revizi smlouvy bývají ve srovnání s potenciální škodou zanedbatelné.

6. Compliance se řeší pouze formálně

GDPR, ochrana oznamovatelů, AML, sankční pravidla, kybernetická bezpečnost nebo spotřebitelská regulace bývají někdy vnímány jen jako povinné směrnice uložené ve sdílené složce à la „nutné zlo“. Formálně přijatý dokument však společnost neochrání, pokud neodpovídá skutečným procesům a zaměstnanci podle něj nepostupují.

Jednatel by měl vědět, které regulatorní oblasti se na společnost skutečně vztahují, kdo za ně odpovídá a zda jsou pravidla pravidelně kontrolována. Vedle správních pokut totiž může porušení povinností způsobit ztrátu důležitého zákazníka, reputační újmu nebo vysoké náklady na nápravu.

7. Pohledávky se nechávají „uležet“

Řada jednatelů soustředí svou pozornost na získávání nových zakázek nebo udržování obchodních vztahů, ale méně již na vymáhání stávajících pohledávek. Obchodní vztahy jsou důležité a okamžitá žaloba nebývá vždy nejlepším řešením. Problém však vzniká, pokud společnost dlouhodobě toleruje neplacení, poskytuje další plnění nespolehlivému zákazníkovi nebo nechá pohledávku promlčet.

Jednatel nemusí vymáhat každou korunu za každou cenu. Musí však postupovat ekonomicky racionálně. Dohoda o splátkách, narovnání nebo dočasný odklad mohou být v zájmu společnosti, pokud jsou podloženy reálným vyhodnocením vymahatelnosti a obchodních přínosů.

Základem je přehled pohledávek podle doby po splatnosti, nastavený eskalační proces a pravidelná kontrola rizikových dlužníků.

8. Účetnictví je ponecháno zcela na externí firmě

Externí účetní vede účetnictví, nemůže však za jednatele převzít odpovědnost za řízení společnosti ani nahradit kompletní znalost jejího fungování. Účetní navíc pracuje pouze s informacemi, které od společnosti obdrží. Nemusí mít přehled o všech dohodách s obchodními partnery, obchodních rizicích nebo skutečnostech, které mohou mít finanční dopad. Pokud jednatel s účetní aktivně nespolupracuje, mohou být některé aspekty opomenuty, přestože účetní postupuje odborně a pečlivě.

Jednatel by měl rozumět základním ekonomickým ukazatelům, sledovat vývoj tržeb, nákladů, pohledávek, závazků a cash flow a aktivně se doptávat na nejasnosti. Pokud účetní opakovaně upozorňuje na chybějící podklady, nesrovnalosti v evidenci, vysoké závazky po splatnosti nebo potenciální daňová rizika, nelze taková upozornění přehlížet.

Kvalitní účetnictví nevzniká jednostranně. Je výsledkem otevřené komunikace mezi účetními a vedením společnosti. Účetní reporting pak nepředstavuje pouze zákonnou povinnost, ale především jeden z nejdůležitějších nástrojů, které jednatele umožňují činit informovaná rozhodnutí a včas identifikovat hrozící problémy.

9. Střet zájmů se řeší jen ústně

Jednatel se může dostat do situace, kdy se jeho osobní zájem, zájem společníka nebo jiné společnosti ve skupině dostane do konfliktu se zájmem společnosti, kterou zastupuje. Nestačí přitom, že „o tom všichni vědí“.

Střet zájmů by měl být včas oznámen, písemně zachycen a transparentně vyřešen. Písemná evidence chrání nejen společnost, ale také jednatele. Umožňuje zpětně prokázat, že konflikt nezatajil a že při jeho řešení postupoval korektně.

10. Společnost nemá krizový plán

Výpadek klíčového systému, náhlá ztráta největšího zákazníka, odchod klíčového zaměstnance nebo i dočasná zdravotní indispozice jednatele mohou během několika dnů zásadně ochromit podnikání. Přesto řada společností spoléhá na to, že bude krizovou situaci řešit až ve chvíli, kdy nastane.

Krizový plán nemusí mít desítky stran. Měl by však určit odpovědné osoby, zastupitelnost, přístup k důležitým datům, pravidla komunikace a základní postup pro nejpravděpodobnější krizové scénáře. V rozhodujícím okamžiku mohou právě předem připravené kontakty a pravomoci zabránit podstatné části škody.

Nejlepší ochranou není opatrnost, ale dobrý systém

Funkce jednatele dnes představuje mnohem více než pouhé obchodní vedení společnosti. Od statutárních orgánů se očekává aktivní kontrola rizik, informované rozhodování, transparentnost a schopnost reagovat na stále složitější regulatorní prostředí.

Dobrou zprávou je, že většinu rizik lze výrazně omezit. Zkušenosti ukazují, že nejúčinnější ochranou jednatele není vyhýbat se podnikatelskému riziku, ale vytvořit systém, který umožní prokázat, že ve všech podstatných situacích postupoval informovaně, loajálně a v nejlepším zájmu společnosti.

Významnou roli při předcházení rizikům hraje také schopnost jednatele včas využívat odbornou pomoc. Právní, daňoví, účetní či transakční poradci sice nenahrazují odpovědnost statutárního orgánu, mohou však pomoci identifikovat rizika, posoudit možné varianty postupu a vytvořit důležité podklady pro rozhodování. V praxi často platí, že dlouhodobý a důvěrný vztah s odbornými poradci nepředstavuje pouze náklad, ale efektivní investici do ochrany společnosti i samotného jednatele.



Mgr. Ing. Daniela Dvořáková
advokát



[AVENTAS s.r.o., advokátní kancelář](#)

Antala Staška 2027/79
140 00 Praha 4

Tel.: +420 775 975 412
Email: dvorakova@aventas.cz

[1] § 159 odst. 1 zákona č. [89/2012](#) Sb., občanský zákoník; § 51 a § 52 zákona č. [90/2012](#) Sb., o obchodních korporacích; rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 26. 10. 2016, sp. zn. 29 Cdo 5036/2015.

[2] § 98 a § 99 zákona č. [182/2006](#) Sb., insolvenční zákon. K možnostem řešení finančních obtíží před vznikem úpadku viz zákon č. [284/2023](#) Sb., o preventivní restrukturalizaci.

Další články:

- [Tlačítko pro odstoupení od smlouvy jako nový standard spotřebitelského online rozhraní](#)
- [Cyber Resilience Act: od září 2026 budete muset hlásit incidenty i zranitelnosti. Jste na to připraveni?](#)
- [Sankce Evropské unie proti Rusku a jejich dopad na obchodní smlouvy](#)
- [Deset nejčastějších chyb jednatelů, které mohou stát miliony](#)
- [Byznys a paragrafy, díl 41.: Tichý společník jako investiční nástroj](#)
- [Od Google Shopping k DMA: nové rozhodnutí jako most pro soukromoprávní vymáhání?](#)
- [Kratom v trestním právu: kde končí přestupek a začíná trestný čin?](#)
- [Nová evropská právní forma společnosti EU Inc.](#)
- [Cena není hodnota: proč se v právních sporech často mýlí ekonomie a právo](#)
- [Uplynutí doby trvání dočasné stavby](#)
- [Komu patří auta z Auta Super? Odpověď nebude v technickém průkazu](#)