

MODERNÍ HR MANAGER

UKÁZKOVÉ ČÍSLO

NOVINKA OD 1. 1. 2025:
SAMOROZVRHOVÁNÍ
PRACOVNÍ DOBY
ZAMĚSTNANCEM

5 TIPŮ, JAK MOTIVOVAT
ZAMĚSTNANCE K PRÁCI
A LEPŠÍM VÝKONŮM

UMĚLÁ INTELIGENCE
PŘEBÍRÁ VLÁDU –
CO NA TO TRH PRÁCE?

RESTRUKTURALIZACE
A PROPOUŠTĚNÍ: JAK TO
SPRÁVNĚ KOMUNIKOVAT

Novinka od 1. 1. 2025: Samorozvrhování pracovní doby zaměstnancem

Po přijetí transpoziční novely zákoníku práce si vaši zaměstnanci nově můžou rozvrhovat pracovní dobu sami. Co přesně se od 1. 1. 2025 mění? Bude se to týkat všech zaměstnanců? A co musí zaměstnavatel splnit, pokud bude chtít tuto možnost zaměstnancům nabídnout?

Ačkoliv se v roce 2024 hovořilo a stále hovoří především o tzv. flexibilní novele (již vévodila diskuse na téma výpovědi zaměstnavatele z pracovního poměru zaměstnance bez uvedení důvodu), byla v procesu i tzv. **transpoziční novela zákoníku práce** (sněmovní tisk č. 663, dostupný na stránkách Poslanecké sněmovny), která byla přijata pod č. **230/2024 Sb.**

Transpoziční novela zákoníku práce řeší celou řadu zajímavých pravidel, jako otázku kolektivního vyjednávání, změny institutu minimální a zaručené mzdy či pravidla pro nařizování a čerpání dovolené (konec písemných rozvrhů čerpání dovolené). Tak trochu „nelogicky“ se do transpoziční novely dostala oblast sa-

morozvrhu pracovní doby zaměstnancem, neboť jde o oblast spadající spíše do flexibilní novely zákoníku práce. V následujícím textu bude zkonstatován současný legislativní stav a bude porovnán s připravovanou novelou.



Od 1. 1. 2025 se bude možnost samorozvrhování pracovní doby týkat všech zaměstnanců

Transpoziční novela měla původně nabýt účinnosti 1. 7. 2024, splnění tohoto data se však nakonec ukázalo jako nereálné. Zákon č. 230/2024 Sb. byl již nicméně přijat a jeho **účinnost bude**

postupná. Řada ustanovení nabyla účinnosti 1. 8. 2024, **úprava samorozvrhu pracovní doby** potom od **1. 1. 2025.**

Možnosti rozvrhování pracovní doby v současnosti

Stávající úprava rozvrhu pracovní doby stojí na základním pravidle obsaženém v ustanovení **§ 81** zákoníku práce, dle něhož **pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel** a ten určuje začátek a konec směn. Zákoník práce dále obsahuje „volnější“ úpravu tohoto striktního pravidla – např. v ustanovení **§ 85** byla před lety zakotvena pravidla **pružného rozvržení pracovní doby**, tzn. že za-

městnanci jsou umožněny časové man-
tinely, kdy na pracovišti být musí a kdy
naopak nemusí, to vše za předpokladu,
že zaměstnanec odpracuje požadovaný
(sjednaný) počet hodin.



Ohledně **formy rozvrhu pracovní doby** se v praxi užívají v zásadě tyto tři techniky:

- zaměstnavatel se zaměstnancem sjednají rozvrh pracovní doby **v pracovní smlouvě**;
- rozvrh pracovní doby je upraven **v kolektivní smlouvě** či **vnitřním předpisu**;
- zaměstnavatel určuje zaměstnancům pracovní dobu a směny postupem **dle ustanovení § 84 zákoníku práce**.

Ad a) Postup, kdy je **pracovní doba sjednána v pracovní smlouvě**, má svá jednoznačná úskalí. Chce-li zaměstnavatel rozvrh pracovní doby změnit, musí mít **souhlas zaměstnance**. U těch změn, které vnímá zaměstnanec pozitivně, patrně nebude problém. V ostatních případech se však zaměstnavatel dostává do velmi obtížné (často až neřešitelné) situace. Typickým příkladem je změna z jednosměnného na dvou- či vícesměnný provoz. Pokud s touto změnou nebudou souhlasit všichni zaměstnanci, již mají rozvrh pracovní doby určený v pracovní smlouvě, potom zaměstnavatel takovou změnu těžko zrealizuje, a u zaměstnanců, kteří odmítnou, tak může uvažovat maximálně o výpo-

vědi pro nadbytečnost. To však s sebou nese jistá úskalí a současně náklady v podobě odstupného. Nikoliv na závěr je nutno zdůraznit, že **rozvrh pracovní doby není povinnou náležitostí pracovní smlouvy**.

Ad b) Druhá technika je pro zaměstnavatele **pohodlnější v případě vnitřního předpisu**, a to v tom, že rozvrh může **jednostranně měnit** (při zachování pravidel obsažených v ustanovení § 84 zákoníku práce, které bude analyzováno níže). U kolektivní smlouvy je to obtížnější a situace se spíše podobá rozvrhu pracovní doby sjednanému v pracovní smlouvě.

Ad c) Konečně třetí uvedená technika spočívá v tom, že zaměstnavatel postupuje striktně dle ustanovení § 84 zákoníku práce, dle něhož: „*Zaměstnavatel je povinen vypracovat písemný rozvrh týdenní pracovní doby a seznámit s ním nebo s jeho změnou zaměstnance nejpozději 2 týdny a v případě konta pracovní doby 1 týden před začátkem období, na něž je pracovní doba rozvržena, pokud se nedohodne se zaměstnancem na jiné době seznámení.*“ Zákonodárce zde zakotvil **podmínku písemnosti rozvrhu**, kterou lze splnit nejen fakticky písemně, ale také prostřed-

nictvím elektronické komunikace, vždy však lze doporučit mít hodnověrný záznam o tom, že rozvrh byl zaměstnanci doručen. Základní lhůta pro seznámení činí **2 týdny před započítáním konkrétní směny**, pokud se strany nedohodnou na době kratší. Zde lze zaměstnavatelům doporučit tuto lhůtu v pracovní smlouvě zkrátit.

V roce 2023 zaznamenaly výrazné změny i **dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr** (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti). Nově i zde je **povinností zaměstnavatele rozvrhovat pracovní dobu**. Lhůta pro seznámení zaměstnance s rozvrhem je zde kratší, konkrétně **3 dny předem**, avšak i tento zkrácený interval způsobuje zaměstnavatelům značné komplikace. Řešením je v praxi zkracování této lhůty, např. na 1 den, avšak stále se vedou diskuse, jaký je minimální časový interval, který lze sjednat.

Specifickou oblastí rozvrhu pracovní doby je **práce na dálku** upravená v ustanovení § 317 zákoníku práce. Dle ustanovení § 317 odst. 4 písm. a) totiž „*dohodne-li se zaměstnanec se zaměstnavatelem, že pro něj bude konat práci na dálku v pracovní době, kterou si za sjednaných podmínek sám rozvrhuje, platí, že se úprava rozvržení pracovní doby, prostojů ani přerušování práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy nepoužije; délka směny však nesmí přesáhnout 12 hodin.*“ Zákonodárce zde umožnil, aby si **zaměstnanci rozvrhovali pracovní dobu sami**. K dnešnímu dni tak jde o **jediný případ**, kdy si zaměstnanci mohou rozvrhovat pracovní dobu a nemusí to dělat zaměstnavatel. (Teď pomímám častou praxi v určitých oborech, kde sice „na papíře“ existuje rozvrh pracovní doby, ale fakticky si zaměstnanec rozvrhuje pracovní dobu zcela či zčásti sám a zaměstnavatel to toleruje, popř. neřeší.)

Samorozvrhování pracovní doby od 1. 1. 2025

V původním návrhu transpoziční novely zákoníku práce úprava samorozvrhu pracovní doby zaměstnancem absentovala. Do textu předpisu se dostala

až v rámci usnesení garančního výboru pro sociální politiku z 6. 6. 2024, kde byl navržen **nový § 87a odst. 1 zákoníku práce** v následujícím znění: „Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít písemnou dohodu, podle níž si zaměstnanec za sjednaných podmínek bude sám rozvrhovat pracovní dobu do směn.“

Jak bylo uvedeno výše, dosud je samorozvrh umožněn jen zaměstnancům vykonávajícím práci na dálku, nemají-li se zaměstnavatelem sjednáno jinak. Nově

si být naplněna ve vyrovnávacím období určeném zaměstnavatelem, nejdéle však v období a za podmínek uvedených v § 78 odst. 1 písm. m), tj. 26 týdnů, popř. 52 týdnů, stanoví-li tak kolektivní smlouva;

- nedohodne-li se zaměstnanec se zaměstnavatelem jinak, uplatní se pro účely překážek v práci, čerpání dovolené, pracovní cesty, poskytování plnění podle § 115 odst. 3 a § 135 odst. 1 a v dalších případech určených zaměstnavatelem stanovené rozvržení pracov-

ovní dobu tak, že by úkol v daném čase nebyl splnitelný – to vše přitom při dodržení zákonného postupu.

Další náležitosti dohody, kterým doporučuji věnovat pozornost, je **evidence pracovní doby** či úprava toho, zda je zaměstnanci umožněno **pracovat o víkendech, o svátcích či v nočních hodinách**. Ti zaměstnavatelé, kteří tyto otázky řešili u pravidel výkonu práce na dálku, povětšinou toto bez svého schválení neumožňovali. Lze očekávat, že stejný přístup bude aplikován i u ostatních dohod o samorozvrhu pracovní doby.

Nová pravidla s sebou pochopitelně přinášejí i nové **sankce** za jejich porušení. S transpoziční novelou došlo ke změně zákona o inspekci práce. Jako přestupek mají být posuzovány situace, kdy zaměstnavatel dohodu o samorozvrhování pracovní doby zaměstnancem či její změnu **neuzavře písemně**, nebo když **poruší povinnosti vyplývající z této dohody či povinnosti při jejím rozvázání**. Sankce mají být pro zaměstnavatele až **300 000 Kč**.

Zákonodárce možností samorozvrhování pracovní doby zaměstnancem u všech typů pracovních poměrů pokračuje v trendu vyšší flexibility pracovních vztahů (původně tolik rigidní oblasti). Tuto změnu lze jedinec uvítat,



Zaměstnavatel může nevyhovující dohodu jednoduše ukončit výpovědí bez uvedení důvodu

bude **umožněn samorozvrh všem zaměstnancům**, čímž mj. dojde ke zrušení ustanovení zákoníku práce, které řešilo problematiku samorozvrhu právě jen u zaměstnanců v rámci výkonu práce na dálku.

Prvotní podmínkou uplatnění samorozvrhu zaměstnancem je **existence písemné dohody** mezi ním a zaměstnavatelem. Úprava může být součástí pracovní smlouvy, ale může být uzavřena i samostatně. Ohledně ukončení takovéto dohody platí pravidla obdobně jako při jednostranném ukončení dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Možností je **ukončení dohodou, jakož i výpovědí** (i bez uvedení důvodu) **s 15denní výpovědní dobou**, která počne běžet prvním kalendářním dnem po dni, kdy došlo k doručení. Strany si mohou sjednat jinou délku výpovědní doby.

Pokud jde o další **podmínky úpravy samorozvrhu pracovní doby**, zákonodárce nastavil následující základní pravidla:

- při sjednání samorozvrhu se nepoužije úprava rozvržení pracovní doby, vyjma § 81 odst. 3 a § 83 zákoníku práce (pravidlo o přítomnosti na pracovišti na počátku a konci směny; limitace délky jedné směny);
- průměrná týdenní pracovní doba zaměstnance v pracovním poměru mu-

ní doby do směn, které je zaměstnavatel povinen předem určit;

- při jiných důležitých osobních překážkách v práci zaměstnanci nepřisluší náhrada mzdy nebo platu, není-li dohodnuto – nebo tímto zákonem, prováděcím právním předpisem vydaným podle § 199 odst. 2 či vnitřním předpisem stanoveno – jinak.

Zaměstnavatelům lze doporučit, pokud hodlají přistoupit k samorozvrhu pracovní doby zaměstnancem, nespoleč-



V dohodě o samorozvrhu by neměla chybět oznamovací povinnost vůči zaměstnavateli a úprava výkonu práce v nočních hodinách, o víkendech a o svátcích

hat se jen na strohou úpravu v zákoníku práce, ale **upravit pravidla samorozvrhu podrobněji**. Pokud by totiž zaměstnavatelé se zaměstnanci jen uzavřeli dohodu o tom, že si zaměstnanci mohou rozvrhovat pracovní dobu sami, potom např. **neexistuje povinnost zaměstnance seznámit se samorozvrhem zaměstnavatele** (tuto povinnost má v dnešní i budoucí úpravě jen zaměstnavatel). Při stanovení úkolu s brzkým termínem řešení by pak mohla pro zaměstnavatele vzniknout nemalá komplikace v případě, že by zaměstnanec úkol nestihl, protože si už dříve rozvrhl

protože zaměstnancům umožňuje vyšší přizpůsobivost pracovněprávního vztahu, a tím snadnější skloubení pracovního a osobního života. Zaměstnavatelům však před uzavřením dohody doporučuji důkladnou analýzu, u kterých zaměstnanců se vyplatí tento nástroj aplikovat, a dále přesné vymezení podmínek zakotvených v dohodě.

■■■

JUDr. Michal Faltus

Šetina, Komendová & Partners s.r.o.,
advokátní kancelář

5 tipů, jak zaměstnance motivovat k práci a lepším výkonům

STÁHNĚTE
SI
CHECKLIST

S koncem léta a návratem zaměstnanců z dovolených se často pojí také snížená motivace a trvající letní únava. Co můžete udělat, abyste zaměstnance znovu motivovali k práci? Přinášíme vám pět tipů, které vám pomohou u vašich zaměstnanců zvýšit chuť k práci.

1. Poskytujte jasné a smysluplné cíle

Zaměstnanci potřebují vědět, na čem pracují a proč to dělají. Když mají jasně definované cíle, které jsou v souladu s širší vizí společnosti, cítí, že jejich práce má smysl. Pomozte jim porozumět tomu, jak jejich role přispívá k úspěchu celé organizace. To zvyšuje jejich zapojení a pocit odpovědnosti za výsledky.

2. Vytvářejte přátelské pracovní prostředí

Příjemné pracovní prostředí, kde se lidé cítí respektováni a oceněni, je zásadní pro udržení motivace. Podporujte týmového ducha a otevřenou komunikaci. Vytvářejte příležitosti pro sociální interakce mimo pracovní povinnosti, jako jsou společné obědy nebo teambuildingové aktivity. Takové prostředí podporuje loajalitu a zvyšuje chuť k práci.

3. Uznání a odměňování výkonu

Každý zaměstnanec ocení, když jsou jeho úsilí a výsledky uznány. Pravidelné zpětné vazby a veřejné uznání úspěchů mohou výrazně zvýšit motivaci. Kromě slovního ocenění můžete zvažovat i finanční odměny, bonusy nebo benefity jako formu poděkování za vynikající práci. Důležité je, aby odměny byly spravedlivé a transparentní.

4. Investujte do rozvoje zaměstnanců

Nabízejte možnosti dalšího vzdělávání a profesního rozvoje. Když zaměstnanci vidí, že společnost investuje do jejich růstu, cítí se cennější a více motivovaní k dosahování nových cílů. Organizujte školení, workshopy nebo podporujte účast na konferencích. Rozvoj nových dovedností nejen zvyšuje jejich hodnotu pro firmu, ale také posiluje jejich sebevědomí.

5. Umožněte flexibilitu a work-life balance

V dnešní době je rovnováha mezi pracovním a osobním životem stále důležitější. Umožněte zaměstnancům flexibilitu, ať už jde o pracovní dobu, nebo možnost práce z domova. Respektujte jejich potřebu odpočinku a podporujte zdravý životní styl. Když zaměstnanci cítí, že mají kontrolu nad svým časem a mohou skloubit práci s osobním životem, jsou spokojenější a produktivnější.

Motivace zaměstnanců je komplexní proces, který vyžaduje neustálou pozornost a přizpůsobení se potřebám týmu. Pamatujte, že motivovaní zaměstnanci jsou klíčem k dlouhodobému úspěchu vaší společnosti. Motivovaný tým je totiž nejen efektivnější, ale také loajálnější a kreativnější. Pro personalisty je proto nezbytné mít v rukávu několik osvědčených strategií, jak podpořit a udržet motivaci zaměstnanců.

Umělá inteligence přebírá vládu – co na to trh práce?

Umělá inteligence je stále větším trendem, kterému se nevyhne ani pracovní trh. Někteří příchod AI vítají s nadšením, jiní s obavami. Kterých odvětví a profesí se nastávající změny především týkají? Jaká pozitiva a negativa přináší automatizace? Je hrozba ztráty zaměstnání kvůli AI skutečně reálná?

Umělá inteligence (AI) je technologie, která umožňuje strojům provádět úkoly, jež tradičně vyžadovaly lidskou inteligenci, jako je rozpoznávání řeči, rozhodování a řešení problémů. AI se rychle rozvíjí a má potenciál zásadně změnit mnoho aspektů našeho

programy a jednoduché algoritmy pro řešení matematických problémů.

Mezi významné milníky patří **vývoj neuronových sítí** v 80. letech, které umožnily hluboké učení a pokročilé rozpoznávání obrazů a řeči, a dále **vývoj algoritmů strojového učení** k provádění



Díky automatizaci rutinních úkonů se zvyšuje produktivita i bezpečnost na pracovišti

života. Význam spočívá především v její schopnosti **analyzovat velké objemy dat rychleji a přesněji**, než to dokážou lidé, což přináší nové příležitosti pro inovace a efektivitu v různých odvětvích.

AI má potenciál zásadně změnit pracovní trh. Automatizace rutinních úkolů umožňuje zaměstnancům soustředit se na kreativnější činnosti, zatímco vznik nových profesí v oblasti AI a datové vědy vytváří nové pracovní příležitosti. Současně však AI představuje výzvy, jako je ztráta pracovních míst v důsledku automatizace, což vyžaduje adaptaci a nové dovednosti.

Historický kontext a vývoj AI

Historie AI sahá až do 50. let 20. století, kdy byla poprvé formulována myšlenka strojů schopných „myslet“. Základy teoretických konceptů AI položili vědci jako Alan Turing a John McCarthy. První významné aplikace zahrnovaly šachové

pokročilých analýz a predikcí v reálném čase. V roce 1997 porazil šachový program Deep Blue světového šampiona Garryho Kasparova, což bylo považováno za důležitý krok ve vývoji AI. Dalším úspěchem bylo, když algoritmus AlphaGo v roce 2016 porazil nejlepšího hráče deskové hry go.

Dnes je AI integrována do mnoha aspektů našich životů, od osobních asistentů jako Siri a Alexa po pokročilé systémy v medicíně a automobilovém průmyslu. Trendy zahrnují vývoj autonomních vozidel, využití AI v oblasti zdravotní péče pro diagnostiku a personalizovanou medicínu, a využití AI v prediktivní údržbě průmyslových strojů.

Pozitivní dopady AI na trh práce

AI lze s úspěchem využít k **automatizaci rutinních úkolů**, jako je třídění e-mailů nebo analýza dat, a díky tomu se mo-

hou zaměstnanci věnovat kreativnějším a strategičtějším činnostem. AI také **zvyšuje produktivitu práce** tím, že eliminuje potřebu lidské intervence v opakujících se úkolech, což vede k efektivnějším pracovním postupům.

Dochází k vytváření **nových pracovních příležitostí** v oblasti vývoje, údržby a implementace AI systémů a ke vzniku **nových profesí** – profese jako datoví vědci, specialisté na strojové učení a AI etici jsou dnes velmi žádané. Tato pracovní místa vyžadují nové dovednosti a znalosti, což vede k rozvoji nových vzdělávacích programů a rekvalifikací.

Zlepšily se i **bezpečnostní pracovní podmínky**, protože AI systémy mohou monitorovat a analyzovat pracovní prostředí v reálném čase, identifikovat potenciální rizika a navrhnout preventivní opatření, což zvyšuje bezpečnost a pohodu zaměstnanců. Např. v oblasti výroby robotika řízená AI snižuje počet pracovních úrazů.

V současné době už byla AI úspěšně **integrována do různých odvětví lidské činnosti**. Ve zdravotnictví například pomáhá při diagnostice nemocí, což zvyšuje efektivitu a přesnost. Společnosti jako Siemens používají AI pro prediktivní údržbu strojů, což snižuje prostoj a zvyšuje produktivitu. A v oblasti zákaznického servisu už společnosti běžně využívají chatboty k poskytování rychlých a efektivních služeb zákazníkům.

Negativní dopady AI na trh práce

Na druhé straně je však třeba zmínit i rizika, která AI přináší, zejména **ztrátu pracovních míst v důsledku automatizace**. Výzkum McKinsey Global Institute odhaduje, že do roku 2030 by mohlo být automatizováno až 800 milionů pracovních míst po celém světě. Nejvíce jsou ohroženy automatizací profese zahrnující **rutinní manuální práci**. Napří-



klad v automobilovém průmyslu jsou montážní linky stále více automatizované, což snižuje potřebu lidských pracovníků, a v oblasti maloobchodu zase mohou samoobslužné pokladny a automatizované skladové systémy nahradit pracovníky v pokladnách a skladech. Tato situace může vést ke **zvýšení nerovnosti a polarizaci pracovního trhu**, kdy vysoce kvalifikovaní pracovníci budou mít přístup k lepším pracovním příležitostem, zatímco méně kvalifikovaní pracovníci budou čelit nejistotě a nižším mzdám.

AI také přináší řadu **etických a sociálních dilemat**. Například rozhodovací procesy AI mohou být netransparentní a obtížně auditovatelné, což může vést k diskriminaci a nespravedlivým praktikám. Otázky kolem **soukromí a bezpečnosti dat** jsou také kritické, zejména v oblasti zdravotnictví a finančních služeb.

Adaptace a příprava na změny

Aby se zmírnily negativní dopady AI na pracovní trh, je nezbytné zaměřit se na **rekvalifikaci a celoživotní vzdělávání pracovníků**. Firmy by proto měly investovat do školení svých zaměstnanců (společnosti jako Amazon a Google již začaly nabízet rekvalifikační programy pro své zaměstnance, aby jim pomohly přizpůsobit se novým technologiím) a vzdělávací instituce by měly integrovat AI a digitální technologie do vý-

uky, aby budoucí pracovní sílu připravily na nové podmínky.

Stranou nemůže zůstat ani role státu, který by měl podpořit vzdělávací a rekvalifikační programy zaměřené na nové dovednosti. Politiky na **podpoře technického vzdělávání, investice do digitální infrastruktury a sociální bezpečnostní sítě** jsou klíčové pro zmírnění negativních dopadů AI. Například programy jako Universal Basic Income (UBI) mohou poskytnout finanční podporu pracovníkům, kteří ztratí zaměstnání v důsledku automatizace, a umožnit jim se rekvalifikovat na nové pracovní příležitosti.

Zkušenosti s umělou inteligencí z praxe

Jedním z příkladů úspěšné implementace je firma IBM, která používá AI k optimalizaci svých obchodních procesů a zlepšení zákaznické zkušenosti. **IBM Watson** – jejich AI systém – je využíván v různých odvětvích od zdravotnictví po finance. Watson například pomáhá lékařům při diagnostice rakoviny tím, že analyzuje velké množství lékařských dat a poskytuje doporučení pro léčbu.

Obecně lze říci, že zkušenosti pracovníků, kteří se museli přizpůsobit novým technologiím, jsou různorodé. Někteří díky nim našli nové příležitosti a zlepšili své dovednosti prostřednictvím rekvalifikace a školení. Jiní byli nuceni čelit výzvám a nejistotě při hledání

nového zaměstnání. Například pracovníci ve výrobních odvětvích museli často přejít na role, které vyžadují technické dovednosti a znalosti práce s AI a automatizovanými systémy.

Budoucí perspektivy a výhled

Výhled pro trh práce pod vlivem AI je smíšený. Na jedné straně může AI vést k **vyšší produktivitě a ekonomickému růstu**, na druhé straně může **zvýšit nerovnost a nezaměstnanost v určitých sektorech**. Odborníci se shodují, že klíčem k úspěchu je přizpůsobení se změnám prostřednictvím vzdělávání a rekvalifikací.

Některé studie naznačují, že **do roku 2030 by mohlo být až 30% pracovních míst ovlivněno AI**, což znamená, že jednotlivci i organizace musejí být připraveni na rychlé a neustálé změny. Například zpráva Světového ekonomického fóra předpovídá, že AI a automatizace vytvoří 97 milionů nových pracovních míst, ale zároveň zruší 85 milionů těch stávajících, což zdůrazňuje potřebu flexibilního přístupu k zaměstnávání a vzdělávání.

Inovace a další vývoj AI budou hrát v transformaci pracovního trhu klíčovou roli. Nové technologie jako kvantové počítače, pokročilé algoritmy a zlepšení v oblasti strojového učení budou dále měnit způsob, jakým pracujeme, budou přinášet nové příležitosti, ale i výzvy. Schopnost **rychle se přizpůsobit těmto změnám a investice do vzdělání** přinesou konkurenční výhodu na trhu práce, což platí jak pro jednotlivce, tak pro firmy. AI má potenciál zlepšit kvalitu života a pracovní podmínky, ale také vyžaduje pečlivé plánování a strategii, aby byly minimalizovány negativní dopady.

Výzva je velká, ale s odpovídajícím přístupem můžeme využít všechny výhody, které AI nabízí. Pro HR odborníky je klíčové **sledovat trendy v AI, aktivně se podílet na tvorbě školicích programů** a podporovat zaměstnance při přechodu na nové technologie.

■■■

Marek Velas
školitel v edupunk.cz

PORADNA

Ráda bych se zeptala, zda si může jednatel společnosti podepsat sám sobě pracovní smlouvu. Jeho funkce skončí např. dnem 18. 6. 2024 a jeho pracovní poměr začne dnem následujícím. V ZP je na toto téma mnoho informací, např. zda statutár je jen jeden, zda smlouvu odsouhlasila VH apod. V naší společnosti jsem pracovní právní vztahy zastupovala z pověření jednatele a najednou s tím společníci nesouhlasí. Nerada bych pak měla na „krku“ neplatný pracovní vztah...

Prvně vůbec k otázce, zda může mít jednatel pracovní smlouvu ve společnosti, kde je jednatelem. Odpověď zní: ano, může, ale... v takové situaci rozlišujeme mezi tzv. pravým a nepravým souběhem funkcí jednatele a zaměstnance. U nepravého souběhu (vedle jednatele dělá daná osoba v pekárně např. pekaře, tj. dělá odbornost) není problém a obecně může mít jednatel tento pracovní poměr. U pravého souběhu (vedle funkce jednatele má ještě pozici obchodního ředitele) je to složitější. Rozhodovací praxe posledních 10 let je značně nejednotná. Poslední verze je, že taková smlouva platná je, avšak musí naplňovat všechny podmínky smlouvy o výkonu funkce jednatele (tj. i schválení společníky) a i přes podřízení této smlouvy úpravě zákoníku práce se jednatel nezbaví zvýšené odpovědnosti, kterou oproti zaměstnanci má.

Další otázkou je, kdo je oprávněn podepsat takovou pracovní smlouvu, kdy na straně jedné je jednatel. Bohužel ani zde není jednotný názor. Odborná veřejnost se vesměs shoduje na tom, že pracovní smlouva, kterou uzavře jednatel sám se sebou, není automaticky neplatnou pro střet zájmů, nicméně je nutno zkoumat, zda tam střet zájmů nebyl. Pokud by byl, je taková smlouva neplatná. V praxi se to často řeší tím, že tyto pracovní smlouvy podepisuje na straně zaměstnavatele zaměstnanec na základě plné moci či na základě svého postavení (např. personalista, vedoucí HR apod.). Pokud by společníci nebyli proti, vyřešil bych případ tím, že byste za zaměstnavatele podepsala Vy. Pokud ale s tím mají problém, být vámi bych nic nepodepisoval (aby vás ještě nepopoháněli za překročení vašeho oprávnění). Pokud si jednatel stojí za svým, že při uzavření smlouvy není ve střetu zájmu, může to zkusit podepsat „sám se sebou“. Jen ještě doplním, že takto podepsané smlouvy v minulosti byly důvodem pro nevyplacení příspěvku z programu ANTIVIRUS. MPSV totiž došlo k závěru, že tyto smlouvy jsou automaticky neplatné. Nesouhlasím s tímto názorem, ale v minulosti se opakovaně objevoval.

JUDr. Michal Faltus

Je možné uzavřít pracovní smlouvu na dobu určitou na dobu kratší než 1 rok? Např. na 3 měsíce? Zároveň bych se chtěla zeptat, jak se počítá zaměstnanci nárok na dovolenou, pokud je dlouhodobě v pracovní neschopnosti.

Problematika doby trvání pracovní smlouvy je upravena v § 39 zákoníku práce. Buď lze uzavřít na dobu neurčitou, anebo určitou. Pokud je uzavřena na dobu určitou, potom upravuje § 39 zákoníku pravidla, kde omezuje dobu trvání horní hranicí (3 roky) a počtem opakování (pracovní smlouvu uzavřenou na dobu určitou lze 2x zopakovat). Neexistuje však dolní hranice. Teoreticky ji tak lze uzavřít na dobu 1 dne. Pokud zvolíte kratší dobu než 1 rok, nezapomenout, že zkušební doba může být max. na polovinu sjednané doby trvání.

Ohledně nároku na dovolenou při dočasné pracovní neschopnosti, platí že pokud je zaměstnanec na dočasné pracovní neschopnosti celý rok, tak žádný nárok na dovolenou nevzniká. Pokud se ovšem jedná jen o část roku a zaměstnanec alespoň 12 týdnů pracuje, vzniká mu nárok na minimálně 32/52 dovolené (12 či více týdnů práce + 20 týdnů zápočet neschopenky).

JUDr. Michal Faltus

Restrukturalizace a propouštění: Jak to správně komunikovat

Oznámit zaměstnanci, že bude propuštěn, patří určitě k těm nejméně příjemným povinnostem personalistů. Ale i taková situace, která představuje psychický nápor pro všechny zúčastněné, se dá úspěšně zvládnout, pokud se na ni dobře připravíte. Jak zprávu správně načasovat? Jaký způsob komunikace zvolit? A je nutné brát v potaz i zaměstnance, kterých se propouštění netýká?

Komunikace jakýchkoliv změn ve firmě, které mají dopad na pracovní vztahy zaměstnanců, není pro vedoucí pozice jednoduchá a je důležité porozumět psychologickým faktorům, které se přitom mohou objevit. Jedná se o velký zásah do jistoty života zaměstnance, proto je potřeba zvolit **citlivý a transparentní přístup a na celý proces se pečlivě připravit**. Oznamování propuštění je stresující událost pro obě strany, ale věnování pozornosti celému procesu ze strany zaměstnavatele může zátěž zmírnit a podržet sebedůvěru, sebevědomí propouštěného i dobré jméno firmy. Shrňme si tedy, jak v takových situacích nejlépe postupovat a co vše je potřeba mít na paměti.

Jak se na sdělení nepříjemných zpráv připravit

Pokud plánujete restrukturalizační změny nebo propouštění zaměstnanců, čeká vás nelehký úkol, a to **komunikace se zaměstnanci**, kterých se tyto změny týkají. Aby vše proběhlo úspěšně a pokud možno bezkonfliktně, je potřeba se zaměřit zejména na tyto klíčové kroky:

- **Dopředu si připravte potřebné informace:** Shromážděte a podrobně zdokumentujte důvody, které vedou ke změnám nebo propouštění. Ujistěte se, že máte jasné vysvětlení, proč jsou vybraní jednotlivci nebo konkrétní pracovní pozice zasaženi a proč se tyto

kroky provádějí v oznámeném časovém rámci.

- **Trénujte sdílení zpráv:** Nacvičte si, jak budete informace sdělovat. Empatie, podporující přístup a trénink vět je dobrá kombinace, která přidá na jistotě v komunikaci. Je lepší zvolit o trochu delší propracovanější proslov než strohé, chladné prohlášení.

- **Připravte si informace, jak bude vypadat budoucnost:** Promyslete si a zformulujte, jak bude fungovat firma, oddělení nebo zbylí kolegové po tom, co změny nastanou.

- **Sdělujte aktualizace:** Nezapomeňte informace během celého procesu zaměstnancům pravidelně aktualizovat a sdílet. Mějte na paměti, že

dozvědí. Přijměte důležitost prožívaných pocitů druhé strany a přizpůsobte rychlost sdělení nových změn a skutečností jejich rychlosti.

- **Zvolte osobní setkání:** Vyberte osobní setkání se zaměstnanci nebo svolte týmovou poradou. Vyvarujte se strohých prohlášení prostřednictvím e-mailových zpráv. Pokud osobní setkání není možné (vzdálení pracovníci), zvolte raději online meeting než e-mail.

- **Nepoužívejte eufemismy:** Nesnažte se z nepříjemného tématu vybruslit použitím vyhýbavých slov a eufemismů. Osoba, která bude toto sdělení přijímat, si je velmi dobře vědoma následků, které to s sebou nese. Nepřímost sdělení přinese nedůvěru propouštěných i zbývajících zaměstnanců a zmenší respekt a důvěru k vám.

- **Nabídněte psychologické poradenství:** Promyslete si, jakou propouštěným zaměstnancům nabídnete psychologickou pomoc – zda je například propojit s personalisty, specialisty na outplacement, s psychology práce, kouči nebo supervizory. Rozhodně jim však nějakou pomoc a podporu nabídněte. Podporu nabídněte i stávajícím zaměstnancům, někdy pomůže supervizní



Nepoužívejte pro sdělení špatných zpráv e-mailovou komunikaci, osobní rozhovor by měl být samozřejmostí

všechny vedoucí pozice musejí mít stejné informace a stejně aktuální. Aktuální informace se pojí s pocitem „mít věci pod kontrolou“, což stabilizuje prožívání zaměstnanců.

- **Použijte empatii:** Zkuste se při přípravě vžít do situace zaměstnanců a promyslet si, jaké otázky je asi budou napadat a jaké myšlenky jim v hlavě poběží, až se o chystaných změnách

setkání, jindy nabídka psychologických konzultací.

Je přirozené, že **nepříjemným tématům se obvykle všichni vyhýbáme**, jak nejdéle to jde, spíš než abychom s nastalou realitou pracovali. Je to pro nás nekomfortní a neumíme dostatečně komunikovat fatální, výbušná témata ani sdělovat kritiku. Někdy také nezvládáme reagovat na negativní emoce či

kritiku protistrany. Velkým pomocníkem se tak v těchto stresujících případech stává **pečlivá příprava celého procesu**, dále **empatie**, **transparentní komunikace**, **nácviky** a zásoba slov, která pak můžeme při sdělování zpráv použít. Máte náskok před ostatními, jelikož víte, co se bude dít – využijte toho a sepište si a nacvičte vyjádření, které později budete říkat.

Po celou dobu procesu mějte na paměti také **ostatní zaměstnance**. I osoby, které na svých pozicích zůstávají, změny kolem sebe prožívají a zároveň vidí přístup zaměstnavatele v těchto situacích. Kromě toho potřebují informace, jak bude práce vypadat po změnách, kolik práce je čeká a jakou mají jistotu, že nebudou v blízké budoucnosti také propuštěni. Je proto důležité začít včas komunikovat změny, ideálně osobně na poradách či přímo mezi lidmi na pracovišti.

Jak zprávy o propouštění sdělovat

Při **nekonkrétní nebo strohé zprávě** o jakýchkoliv chystaných změnách se **zvýší prožívaná nejistota v celém týmu**. To **ovlivní i celkovou atmosféru a výkonnost**, a následně i sebepojetí zaměstnanců, víru ve vlastní schopnosti (self efficacy) a prožívání. To vše může zvýšit podrážděnost, chybovost nebo nemocnost zaměstnanců. Nejistota v pracovní oblasti navíc zákonitě ovlivňuje i další oblasti života, konkrétně partnerskou roli, rodičovskou roli nebo trávení volného času.

Snaha rozumu zmírnit nejistotu, získat odpovědi a promýšlet může prohloubit **overthinking** (přehnané a dlouhé přemýšlení nad problémy). Rozum nemá rád mnoho otevřených otázek, na které nemůže odpovědět hned. To přináší nervozitu a snahu **věci až patologicky promýšlet**, stále dokola nad nimi diskutovat a najít nějaké východisko, což negativně ovlivňuje kvalitu spánku a celkový odpočinek a vnímání zaměstnance. Tím se zhorší bdělost v práci, výkonnost a můžeme sledovat zvýšení roztěkanosti, podrážděnosti a chybovosti. Tento **začarovaný**

kruh pak znovu zvýší nejistotu a obavu o vlastní pracovní budoucnost a vlastní sebehodnotu.

Je proto důležité **hovořit o chystaných změnách s dostatečným předstihem**, nebát se vyjít mezi zaměstnance a **zodpovídat jejich dotazy**. I odpovědi typu „Na tuto otázku zatím nemám konkrétní odpověď, ale naše představa je...“ jsou velmi důležité. Zaměstnanci uvidí, že je respektujete, komunikujete ote-

Mnoho firem se také při chystaném propouštění stále snaží vyhnout slovu „propouštění“. Používají eufemismy jako restrukturalizace, odlehčení pracovní zátěže a zmírnění byrokracie, snížení či redukce počtu pracovních míst, nebo upravování velikosti firmy. K procesu propouštění je zajisté potřeba **přistupovat ohleduplně a citlivě, toho však nedocílíme eufemismy**, nýbrž empatií a celkovým způsobem komunikace. Eu-



Propouštěným zaměstnancům nejvíce pomůžete tím, když jim budete všechny informace předávat včas a s náležitým vysvětlením

vřeně, neutíkáte před nimi, máte snahu, uznáváte jejich hodnotu a self efficacy.

Strategie, kterou naše hlava ráda používá, je oddalování vyřknutí nepřijemné, stresové informace. Častokrát se tak stává, že firmy odsunují vypuštění zprávy o propouštění, jak jen to jde, což jen zvýší vlnu negativních reakcí. Když ale **informaci vypustíte s předstihem, s časovou osou**, jak se propouštění bude dít, **a s vysvětlením**, z jakých důvodů k němu dochází, **snížíte vlnu nervozity a paniky**.

femismus totiž nezaručí zmírnění negativního dopadu zprávy na zaměstnance, i přes jeho použití je totiž zaměstnanci jasné, co ho čeká a že to nebude příjemné. Doma pravděpodobně daná osoba neřekne „byl jsem zredukován a budu si hledat novou práci“, nejspíše řekne „byl jsem propuštěn“ nebo „vyhodili mě“. Užívání eufemismů tak ve výsledku u zaměstnanců vyvolává leda **pocit, že se podnik zbavuje zodpovědnosti** za propuštění zaměstnance, neumí férově komunikovat a je mu lhostejné,



že do života dotčených zaměstnanců vnáší nejistotu. Zůstaňte proto u **přímé komunikace s dostatečným vysvětlenním důvodů a následků**.

Nejlepší komunikační strategií, kterou můžete zvolit směrem k propouštěnému, je **osobní rozhovor a dostatek času mu věnovaný**. Jedná se o vysoce zátěžovou situaci, kterou musí daný člověk zpracovat. Proto je potřeba rozhovor rychle neukončovat, nesnažit se řídit pocitem „ať už je to za mnou“ a zajistit klidný a nikým nerušený prostor. Pokud propouštěný zaměstnanec pocítí podporu a empatii, pomůže mu to lépe se zorientovat v nové životní situaci.

Při sdělování zpráv o propouštění nebo reorganizaci se snažte **vyhnout e-mailové komunikaci či příliš strohým zprávám**. Tento způsob komunikace jen zvýší pocit frustrace a beznaděje na pracovišti, což může vést k dobrovolnému odchodu dalších zaměstnanců a zhoršení dobrého jména firmy. Zaměstnanci často udávají, že po obdržení e-mailové zprávy takového typu zažívali **pocit dehumanizace** a nicoty, i když jich samotných se propouštění netýkalo. Hrozí pak ztráta respektu a loajality k zaměstnavateli a employer brand (tzv. značka zaměstnavatele) se zhorší. Pokud tedy např. z důvodu vzdálenosti nelze komunikovat osobně, zvolte **online formu porady**.

Důležité je také uvést, **proč k propouštění dochází a kdy k němu dojde**. I to výrazně sníží nejistotu a demoralizaci kolektivu, přestože zaměstnanci stále nebudou mít situaci pod úplnou kontrolou. **Předcházejte fámám, domněn-**

se psychologická a poradenská pomoc (např. jak napsat životopis, nácvik na pracovní pohovor, pomoc se zorientováním se na trhu práce), kterou je možné nabízet ve formě individuálních nebo skupinových konzultací. Zaměst-



Psychologická a poradenská podpora pomůže zaměstnancům posílit sebedůvěru a vám udržet dobré jméno firmy

kám a nedorozuměním, které se hůře vysvětlují a v zaměstnancích zanechávají nedůvěru. Člověk, který zvládne přijít na porady a mezi řadové zaměstnance zodpovídat dotazy a otevřeně se bavit o nepříjemných tématech, zvýší svůj morální kredit, respekt ke jménu firmy a zachová lepší podmínky pro stávající zaměstnance.

Můžete také zvážit, zda neinvestovat do tzv. **outplacementu**. Jedná se o **souhrn metod a aktivit, kterými se zaměstnavatelé snaží zmírnit negativní dopady na život zaměstnanců** propouštěných z důvodu nadbytečnosti. Cílem těchto metod je spokojený zaměstnanec, kterému byla po celou dobu procesu propouštění poskytována podpora, a spokojený zaměstnavatel, který si udržel dobrou atmosféru na pracovišti a employer brand. Poskytuje

nanci, kteří procházejí outplacementem, uvádějí, že si díky podpoře udržují vědomí vlastní sebehodnoty, nemají pocit beznaděje a zoufalství, a cítí se více sebestojně a motivovaně při hledání nového zaměstnání.

V podnicích, kterým záleží na dobré firemní kultuře, by měl mít outplacement určitě své místo, protože cílem všech firem je vždy snížit stres, nejistotu a udržet pocit sebehodnoty a jistoty u propouštěných zaměstnanců. Měly by proto školit pracovníky v psychologické podpoře a krizové intervenci a nabízet propouštěným různé podpůrné aktivity.



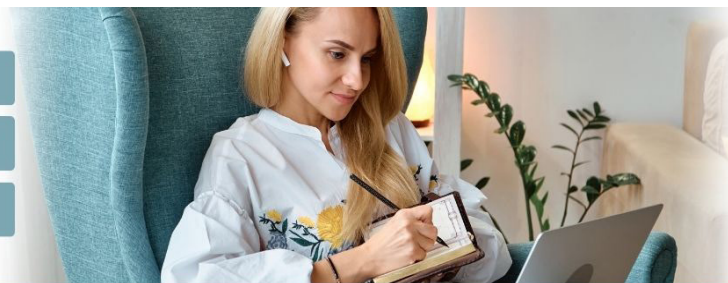
Mgr. Marcela Krejčí

psycholožka online poradny MOJRA
www.mojra.cz

TERMÍNY DO HODINY

ONLINE KONZULTACE

>70 PSYCHOLOGŮ



Mojra.cz

Psychologická poradna online

Možnosti konzultace



POMŮŽEME S PŘEKONÁNÍM ÚZKOSTI, STRACHEM, DEPRESÍ, VÝCHOVNÝMI PROBLÉMY, PORUCHAMI PŘÍJMU POTRAVY, EMOCIONÁLNÍM VÝVOJEM, RODINNÝMI PROBLÉMY, ROZVODEM, VZTAHY MEZI ČLENY RODINY, ZÁVISLOSTMI, SOCIÁLNÍMI DOVEDNOSTMI... A MNOHO DALŠÍHO