

VELKÝ SERIÁL O WHISTLEBLOWINGU:  
ZAVEDLI JSTE UŽ VNITŘNÍ  
OZNAMOVACÍ SYSTÉM?

ZAMĚŠTNANEC  
NA NESCHOPENCE: MŮŽE PRO VÁS  
VYKONÁVAT PRÁCI?

UMĚLÁ INTELIGENCE  
V NÁBORU: USNADNĚTE SI PRÁCI  
DÍKY PRAKTICKÝM AI NÁSTROJŮM



# moderní HR manager

ČÍSLO 25 | SRPEN 2023 | 4. ROČNÍK

## Velký seriál o whistleblowingu: Zavedli jste už vnitřní oznamovací systém?

Minulý týden vstoupil v účinnost nový zákon o ochraně oznamovatelů. Kteří zaměstnavatelé tak musí mít už od 1. 8. v provozu vnitřní oznamovací systém? Víte, co všechno by měl tento systém splňovat? A jak velká je hrozba sankce, pokud jste jej zatím ještě zprovoznit nestihli?

V rámci miniseriálu vás postupně seznamujeme s novými povinnostmi vyplývajícími ze zákona č. 171/2023 Sb., o ochraně oznamovatelů, který je účinný od 1. 8. 2023.

V druhé části se zaměříme na povinnost k **zavedení vnitřního oznamovacího systému**, zejména se podíváme na to, kdo tuto povinnost dle zákona má a jaké požadavky zákon na takový oznamovací systém klade.

### Povinné subjekty

Zákon o ochraně oznamovatelů určuje tzv. **povinné subjekty**, které musí zavést vnitřní oznamovací systém, tedy systém, prostřednictvím něhož mohou nejen zaměstnanci těchto po-

vinných subjektů podávat oznámení o protiprávním jednání.

První skupinou subjektů jsou **veřejní zadavatelé** podle zákona upravujícího zadávání veřejných zakázek, a to **s výjimkou obcí s méně než 10 tis. obyvateli** a vymezených práv-

**Vnitřní oznamovací systém musí zavést všichni zaměstnavatelé, kteří k 1. 1. zaměstnávají alespoň 50 zaměstnanců.**

nických osob s méně než 50 zaměstnanci k 1. 1. příslušného roku (typicky příspěvkové organizace či školy financované či zřizované obcemi či kraji).

Dále mají tuto povinnost všichni zaměstnavatelé, kteří k 1. 1. kalendář-

ního roku **zaměstnávají alespoň 50 zaměstnanců**. Do počtu 50 zaměstnanců se pak započítávají nejen zaměstnanci v pracovním poměru (a to včetně zaměstnanců na mateřské či rodičovské dovolené), ale také zaměstnanci pracující **na základě dohody** o provedení práce či dohody o pracovní činnosti a **agenturní zaměstnanci** (ti se započítají rovnou dvakrát – u uživatele i u agentury práce).

Povinnost k zavedení vnitřního oznamovacího systému platí i pro některé orgány veřejné moci a jiné osoby vykonávající veřejnoprávní úkoly, například v oblasti civilního letectví či námořní přepravy.

Poslední skupinou pak jsou subjekty věnující se specifickým předmě-

tům podnikání podle zvláštních právních předpisů, například subjekty podnikající na kapitálových trzích, investiční společnosti, pojišťovny a další.

Zákon počítá primárně s tím, že k zavedení vnitřního oznamovacího systému dojde u povinných subjektů hned s účinností tohoto zákona, tedy od 1. 8. 2023. Výjimku pak zákon dává pouze povinným subjektům, které mají **méně než 250 zaměstnanců** (a nejsou veřejnými zadavateli) – ti **mohou vnitřní oznamovací systém zavést až k 15. 12. 2023**. Většinou povinných subjektů tedy zákonodárce poskytl jen minimální čas na přípravu nových povinností, když k vyhlášení zákona ve Sbírce zákonů došlo teprve těsně před koncem června tohoto roku.

### Outsourcing a sdílení systému

Zákon primárně předpokládá, že si každá povinná osoba zřídí vlastní systém a bude jej provozovat **pomocí svých interních zdrojů**. Současně ale výslovně uvádí další možnosti, jak se s povinností zavést vnitřní oznamovací systém mohou povinné subjekty vypořádat.

Prvním alternativním způsobem je outsourcing vnitřního oznamovacího systému, tedy fakticky pověření zřízením a provozem systému třetí osobou (ať už fyzickou, či právnickou), typicky na základě **obchodní smlouvy** (formální požadavky zákon neřeší). Výslovné zákonné umožnění outsourcingu vnitřního oznamovacího systému je

Specifické problémy může přinést sdílení systému mezi subjekty v různých státech EU. Byť právní úprava zákona o ochraně oznamovatelů vychází z evropské směrnice (a její základní pilíře tak budou ve všech státech EU stejné), výsledná implementace se může v jednotlivých státech i výrazněji odlišovat. Jako příklad si uvedme rozšířenou působnost zákona v ČR i na oznámení obsahující informace o trestných činech, porušeních tohoto zákona a přestupcích s maximální sankcí vyšší než 100 tis. Kč. V jiných státech EU se přitom na takové jednání jejich právní úprava ochrany oznamovatelů vůbec vztahovat nemusí. Při přeshraničním sdílení oznamovacího systému tak je třeba věnovat zvýšenou pozornost tomu, aby systém odpovídal požadavkům českého zákona a byl českým zaměstnancům dostatečně přístupný (např. komunikace musí být možná v českém jazyce).

důležité zejména pro veřejnoprávní subjekty (soukromoprávní subjekty by tak mohly činit i bez tohoto zmocnění).

Tato pověřená třetí osoba může spravovat vnitřní oznamovací systémy i pro více povinných subjektů a sama ani nemusí být povinným subjektem dle zákona. Důvodová zpráva k zákonu pak předpokládá **dvojitý režim outsourcingu** – pověřená třetí osoba může, ale nemusí být současně i pří-

plnění veškerých povinností vyplývajících ze zákona, stejně tak musí povinný subjekt vždy přímo určit příslušnou osobu a nemůže její určení ponechat na dodavateli systému (byť bude pověřovat osobu tímto dodavatelem poskytnutou).

Druhým alternativním způsobem naplnění této povinnosti je pro povinné subjekty (mimo veřejné zadavatele), které k 1. 1. zaměstnávaly nejvíce 249 zaměstnanců, možnost **vnitřní oznamovací systém sdílet** nebo využít vnitřní oznamovací systém jiného povinného subjektu. Obce pak mohou systémy sdílet mezi sebou, například v rámci dobrovolného svazku obcí.

Nejasnou otázkou je možnost sdílení systému v koncernech a obecně podnikatelských skupinách (jak vnitrostátně, tak v případě nadnárodních korporací). Ze zákona vyplývá, že všechny společnosti zapojené do sdílení systému **by měly mít maximálně 249 zaměstnanců**. V případě podnikatelské skupiny, v rámci níž má mateřská společnost třeba 500 zaměstnanců a každá její dceřiná společnost má méně než 249 zaměstnanců, by tak sdílení jednoho systému nemělo být možné. Důvodová zpráva k zákonu nicméně uvádí, že omezení maximálního počtu zaměstnanců se nemá vztahovat na společnost provozující systém (tedy v tomto případě mateřskou společnost), taková skutečnost ale z textu zákona nevyplývá.

### Pověření třetí osoby vedením systému vás nezbavuje odpovědnosti za plnění zákonných povinností.

slušnou osobou, která vyřizuje došlá oznámení – lze tedy outsourcovat i jen technické zajištění oznamovacího systému (v takovém případě ale nesmí mít dodavatel přístup do systému a k samotným oznámením). Je třeba zdůraznit, že pověření třetí osobou vedením systému nijak neovlivňuje odpovědnost povinného subjektu za

### HROZÍ VÁM KONTROLA?

Samozřejmě nelze očekávat, že by kontrolní orgány v této oblasti (tedy Ministerstvo spravedlnosti nebo oblastní inspektoráty práce, dle typu subjektu) spouštěly hned k 1. 8. 2023 plošné kontroly ve vztahu k řádnému zavedení vnitřního oznamovacího systému. Spíše hrozí, že se na kontrolní orgány obrátí osoba, která má zájem podat oznámení, a zjistí, že vnitřní oznamovací systém nebyl u daného povinného subjektu ještě zaveden. Na základě takového podnětu se již kontrolní orgány budou muset tímto faktem zabývat a může dojít i na uložení pokuty. Se zavedením vnitřního oznamovacího systému tak rozhodně nelze doporučit jakkoliv otálet.



Ani sdílením systému či využitím systému jiného povinného subjektu opět nemůže dojít k přenesení odpovědnosti na jinou osobu, stále je povinný subjekt odpovědný přímo za jeho řádný provoz. Stejně tak musí každý povinný subjekt **výslovně určit příslušnou osobu** vyřizující oznámení – fakticky to znamená, že v rámci sdíleného systému se všechny zapojené subjekty musí shodnout a určit do této funkce shodnou osobu či osoby.

### Způsoby podání oznámení a zajištění důvěrnosti

Vnitřní oznamovací systém musí být zaveden tak, aby bylo možné oznámení podat písemně, ústně a na žádost oznamovatele také osobně u příslušné osoby.

Vnitřní oznamovací systém tak musí umožňovat **alespoň jeden způsob podání oznámení od každé formy**. Znamená to, že vnitřní oznamovací systém si nevystačí jen s možností zaslání oznámení na elektronickou adresu (e-mail), nebo naopak výlučně jen s telefonní linkou, jak to bylo u takových systémů doposud obvyklé.

Písemné podání může být umožněno buď v listinné formě (např. zaslá-

ním na specifickou adresu či vhozením do určené schránky), či v elektronické podobě (např. zasláním na elektronickou adresu či podanou prostřednictvím webového rozhraní), není ovšem nezbytné mít obě varianty.

Při nastavování způsobů, jakými bude možné podávat oznámení, je nezbytné myslet zejména na **zajištění důvěrnosti systému a ochranu totožnosti oznamovatele**. Je potřebné zajistit, aby se s podanými oznámeními a dokumenty souvisejícími s oznámením mohla seznamovat výlučně určená příslušná osoba a nikdo jiný.

V případě podání oznámení zasláním na e-mailovou adresu je tak potřeba zajistit, aby k příslušné e-mailové schránce **měla přístup skutečně jen příslušná osoba**. V typickém případě e-mailové schránky na doménu zaměstnavatele budou mít do každé schránky obvykle přístup také administrátoři systému (zaměstnanci IT oddělení), případně budou moci monitorovat příchozí a odchozí poštu z dané schránky, což by nebylo v souladu s požadavky zákona.

V případě listinných podání oznámení je pak třeba zajistit, aby na uvedené adrese nebyla obálka s oznáme-

ním otevřena nikým jiným než právě příslušnou osobou (tedy např. pracovníky recepce zpracovávajícími příchozí poštu). Má-li být oznámení podáváno do schránky, je nutné její umístění vhodně zvolit tak, aby **nebyla pod dohledem jiných osob či třeba kamerového systému**.

I v případě osobního podání oznámení příslušné osobě je nutné myslet na zajištění důvěrnosti. Setkání oznamovatele s příslušnou osobou by tak spíše nemělo probíhat v běžných zasedacích místnostech společnosti (kde obvykle jsou třeba účastníci daného setkání evidováni). Na druhou stranu by ale mělo být setkání možné realizovat na pracovišti (či alespoň poblíž) daného zaměstnance. Zejména v případě zaměstnavatelů s mnoha pracovišti po celé ČR (či i v zahraničí) by zřejmě **nebylo souladné s požadavky zákona**, pokud by zaměstnanec pracující v Plzni byl nucen za účelem podání oznámení jet za příslušnou osobou (ve volném čase a na vlastní náklady) na její pracoviště například v Ostravě.

Přestože jsou požadavky zákona o ochraně oznamovatelů na způsob podání oznámení prostřednictvím

vnitřního oznamovacího systému velice stručné, neznamená to, že by povinný subjekt mohl zvolit jakékoliv způsoby bez hlubšího zamyšlení.

### Informace o systému na webových stránkách

Všechny povinné subjekty jsou povinny informovat způsobem **umožňujícím dálkový přístup** (tedy typicky na svých webových stránkách) o některých aspektech svých vnitřních oznamovacích systémů. Zveřejnění těchto informací pouze na intranetu povinného subjektu (tedy síti s omezeným přístupem) by podle našeho názoru nebylo pro splnění zákonné povinnosti dostačující.

Primárně je nezbytné informovat **o způsobech, jakými lze oznámení prostřednictvím daného vnitřního oznamovacího systému podat** a jak lze podat oznámení Ministerstvu spravedlnosti do vnějšího oznamovacího systému.

Dále musí povinné subjekty uvést, **kdo je jejich příslušnou osobou** (či příslušnými osobami), a to včetně uvedení telefonního čísla a adresy elektronické pošty či jiné adresy pro doručování.

Závěrem lze také uvést, zda povinný subjekt vylučuje přijímání oznámení od osob, které pro něj nekonají práci v pracovním vztahu (či službě) či nevykonávají činnost jako dobrovolníci či stážisté. Vyloučení přijímání oznámení od těchto osob (např. spolupracujících OSVČ,



členů orgánů PO, společníků PO atd.) se ovšem **jeví jako kontraproduktivní**, jelikož bude tyto osoby fakticky nutit podat oznámení vnějším oznamovacím systémem či se obrátit přímo na kontrolní orgán, čímž povinný sub-

musí rovněž aktualizovat zveřejněné informace.

### Přestupky povinných osob

Zákon o ochraně oznamovatelů také samozřejmě vymezuje přestupky povinných subjektů pokrývající širokou škálu možných porušení povinností, které ze zákona pro povinné subjekty vyplývají.

Přestupkem tak je například **neurčení příslušné osoby** v rámci systému, **neuveřejnění vyžadovaných informací** (viz výše), **nezajištění důvěrnosti** podaných oznámení nebo neumožnění podávat oznámení způsoby, které zákon požaduje (tj. písemně, ústně i osobně).

Pokuty za tyto přestupky se mohou pohybovat až do výše jednoho milionu korun. Proto je nezbytné, aby se povinné subjekty řídily všemi ustanoveními zákona a zajistily řádné fungování svých vnitřních oznamovacích systémů.

### Pokuty za přestupky se mohou pohybovat až do výše jednoho milionu korun.

jekt přijde o možnost rychlejšího zjištění a napravení případného problému.

Povinný subjekt samozřejmě musí udržovat výše uvedené údaje aktuální, v případě změny v určení příslušné osoby tak povinný subjekt

#### POZOR NA VYSOKÉ SANKCE

Zavedení vnitřního oznamovacího systému je nejvýznamnější povinností, se kterou se musí zaměstnavatelé s více než 249 zaměstnanci vypořádat v podstatě ihned po účinnosti zákona. Za nesplnění této povinnosti pak hrozí také v rámci zákona nejvyšší sankce, a to až do výše jednoho milionu korun. Pokud tedy ještě nemáte vnitřní oznamovací systém zaveden a patříte mezi povinné subjekty, je nutné tuto otázku neprodleně řešit, zejména pokud se na vaši organizaci nevztahuje výjimka umožňující zavedení systému až do poloviny prosince tohoto roku – ale ani v tomto případě bychom se zavedením systému neotáleli.

Mgr. Daniel Vejsada, advokát  
PRK Partners, s. r. o.,  
advokátní kancelář

# Zaměstnanec na neschopence: Může pro vás vykonávat práci?

**Onemocněl vám zaměstnanec? Můžete se s ním domluvit, že pro vás bude i v režimu dočasné pracovní neschopnosti vykonávat určitou práci? Ale co když ji pak nedokončí, a vám tak vznikne škoda? V jakých případech můžete zaměstnanci za porušení režimu snížit mzdu, nebo dokonce udělit výpověď? A co na to soudy?**

**V**elmi zjednodušeně řečeno rozlišujeme v pracovním právu stav, kdy zaměstnanec vykonává práci pro zaměstnavatele (tedy pracuje), a stav, kdy práci nevykonává (tedy nepracuje). Ve druhém případě pak rozlišujeme, zda nevykonává práci v důsledku překážky na straně své, či na straně zaměstnavatele. Jednou z nejtypičtějších překážek na straně zaměstnance je potom absence výkonu práce pro dočasnou pracovní neschopnost.

V laické praxi převažuje názor vyjádřený jednoduchou rovnicí „jsi nemocný = nemůžeš pracovat a máš být doma“. Uvedené však nemusí platit vždy. Jaké následky mohou v různých situacích nastat?

## Pracovní neschopnost zaměstnance

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění (dále jako „zákoník práce“) ve spojení se zákonem č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, v platném znění (dále jako „ZNP“) lze dočasnou pracovní neschopnost definovat jako stav, který pro poruchu zdraví (nebo jiné důvody uvedené v ZNP) neumožňuje pojištěnci (zaměstnanci) vykonávat dosavadní pojištěnou činnost, a trvá-li porucha zdraví déle než 180 kalendářních dní, i jinou než dosavadní pojištěnou činnost. O vzniku dočasné

pracovní neschopnosti rozhoduje ošetřující lékař.

Dočasná pracovní neschopnost představuje důležitou osobní překážku v práci na straně zaměstnance. Skutečnost, že je zaměstnanec uznán dočasně neschopným práce, má za následek, že je zaměstnavatel povinen omluvit nepřítomnost zaměstnance v práci po dobu jeho dočasné

## V režimu dočasné pracovní neschopnosti nelze zaměstnanci až na výjimky udělit výpověď.

pracovní neschopnosti podle zvláštních právních předpisů. Vlastní podstatou (nejen této) překážky v práci však je, že představuje právem uznanou dočasnou **nemožnost plnění základních pracovněprávních povinností**, a vzhledem k tomu rovněž suspenzi pracovního závazku po dobu, po kterou překážka trvá. Zaměstnanec není v tomto období povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy v rozvířené týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti, jež mu vyplývají z pracovního poměru. Zároveň není zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy a platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat, přičemž hmotné zabezpečení zaměstnance je zajištěno jiným způsobem, když po dobu

trvání dočasné pracovní neschopnosti má zaměstnanec nárok na dávky nemocenského pojištění. Zaměstnanec, který byl uznán dočasně práce neschopným a **nevykonává práci** dohodnuté v pracovní smlouvě, se tak nedopouští (nemůže dopustit) porušení povinností, jež mu vyplývají z pracovního poměru.

Ustanovení § 192 zákoníku práce potom uvádí, že zaměstnanec má prvních 14 dní dočasné pracovní neschopnosti **nárok na náhradu mzdy** ve výši 60 % průměrného výdělníka, který vyplácí zaměstnavatel s tím, že

poté již věc řeší příslušný veřejnoprávní orgán. Výše náhrady mzdy je uvedena jako minimální, lze ji dohodou či vnitřním předpisem zvýšit.

Po skončení dočasné pracovní neschopnosti nastupuje zaměstnanec zpět na svoji pracovní pozici a vykonává práci pro zaměstnavatele, neboť odpadla překážka v práci na jeho straně.

V režimu dočasné pracovní neschopnosti požívá zaměstnanec **zvýšené ochrany**. Ta se projevuje především tím, že zaměstnanci nelze dát v tomto období výpověď dle ustanovení § 53 zákoníku práce s výjimkami z tohoto pravidla zákazu uvedenými v § 54 zákoníku práce.

V praxi však může dojít k vícero situacím s odlišnými následky (jak bude uvedeno dále v článku).

## Co když zaměstnanec poruší režim dočasné pracovní neschopnosti?

Zákoník práce na porušení „léčebného režimu“, tedy režimu dočasné pracovní neschopnosti, pamatuje na dvou místech:

1) dle ustanovení § 52 písm. h) zákoníku práce je zaměstnavatel oprávněn rozvázat pracovní poměr výpovědí tehdy, pokud zaměstnanec poruší režim dočasné pracovní neschopnosti **zvláště hrubým způsobem** v období prvních 14 dní režimu;

2) dle ustanovení § 192 odst. 5 zákoníku práce může zaměstnavatel pro případ porušení režimu dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance náhradu mzdy snížit, či dokonce **vůbec neposkytnout**.

Mezi oběma možnostmi postupu platí zásada *ne bis in idem*, tedy zvolí-li zaměstnavatel „sankci“ v podobě rozvázání pracovního poměru výpovědí, již nemůže přistoupit ke snížení či neposkytnutí náhrady mzdy.

Nutno zde připomenout, že zaměstnanec musí režim porušit **zvláště**

Rozhodnutí Nejvyššího soudu ČR ze dne 12. 4. 2005, sp. zn. 21 Cdo 1668/2004: *Jestliže však zaměstnanec v době, kdy byl uznán dočasně práce neschopným, osobně vykonává pro zaměstnavatele podle jeho pokynů (s jeho vědomím) ve stanovené pracovní době a ve sjednaném místě práce podle pracovní smlouvy nebo vykonával-li v době trvání této překážky v práci pro zaměstnavatele práci podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě z vlastní iniciativy, ačkoliv tak v době této překážky v práci zaměstnanec není povinen činit, musí při tom dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru (dodržovat předpisy vztahující se k jím vykonávané práci); jestliže tak nečiní, dopouští se porušení těchto povinností.*

Citovaná judikatura byla posléze opakovaně podpořena, např. rozhodnutím Nejvyššího soudu ze dne 25. 2. 2020, sp. zn. 21 Cdo 3212/2019.

**hrubým způsobem.** Jedná se o další kategorii intenzity porušení povinností zaměstnance vyplývajících z pracovněprávních předpisů. Jak již samotný pojem napovídá, nepůjde o běžné (myšleno jakékoliv) porušení.

## Co když se zaměstnanec rozhodne v režimu dočasné pracovní neschopnosti pracovat?

V drtivě většině případů zaměstnanci skutečně dodržují režim dočasné pra-

covní neschopnosti, popřípadě jej nedodržují, s čímž jsou spojené „sankce“, o nichž bylo hovořeno výše. Dodatečně lze ještě oprávnění zaměstnavatele kontrolovat prvních 14 dní režimu dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance a případně **činit podněty** k příslušné okresní správě sociálního zabezpečení.

Nicméně vyloučeny nejsou ani „nestandardní“ případy, kdy se zaměstnanec rozhodne v režimu dočasné pracovní neschopnosti vykonávat





pro zaměstnavatele práci. Podmínkou takového výkonu práce je **souhlas zaměstnavatele** či alespoň výkon této práce s jeho vědomím. V opačném případě nepustí zaměstnavatel zaměstnance k výkonu práce a zaměstnanec by se s největší pravděpodobností dopustil porušení režimu dočasné pracovní neschopnosti. Zda v intenzitě zvláště hrubého porušení, to je záležitostí každého konkrétního případu.

Pokud však koná s vědomím zaměstnavatele, potom se jedná o výkon práce a zaměstnanec je povinen dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru. Není-li tomu tak, je zaměstnavatel **oprávněn jej sankcionovat**.

Zbývá analyzovat poslední z nabízených variant, kdy zaměstnanec v režimu dočasné pracovní neschopnosti vykonává práci se souhlasem či vědomím zaměstnavatele a posléze **odmítne ve výkonu práce pokračovat**. Klíčovou otázkou je, zda se zaměstnanec dopouští, či nedopouští porušení povinností vyplývajících z pracovního poměru.

Letos došlo k přezkumu v této skutkové věci Nejvyšším soudem ČR, konkrétně v rozhodnutí sp. zn 21 Cdo 2518/2022. Interesantní zde není jen rozhodnutí Nejvyššího soudu, ale i soudů předchozích. Předmětem přezkumu byla **následující situace**: Zaměstnanec

### Při porušení režimu dočasné pracovní neschopnosti lze zaměstnanci snížit náhradu mzdy, nebo ji vůbec neposkytnout.

nastoupil k zaměstnavateli k výkonu práce v době režimu dočasné pracovní neschopnosti, avšak po pár hodinách začal mít zdravotní obtíže, a práci tak nedokončil. Stěžoval si přitom na nedostatky ochranných pracovních prostředků poskytnutých zaměstnavatelem. Zaměstnavatel tyto námitky k nedostatkům odmítl a se zaměstnancem rozvázal pracovní poměr výpovědí pro porušení povinností zaměstnance.

Soud prvního stupně **rozhodl ve prospěch zaměstnance**. Jako důvod však uvedl nedostatky v oblasti přijetí bezpečnostních opatření na straně zaměstnavatele. Odvolací soud roz-

hodl opět ve prospěch zaměstnance, jako stěžejní důvod však uvedl, že v době trvání pracovního úkolu režim dočasné pracovní neschopnosti trval. Na tento závěr posléze navázal Nejvyšší soud, když uzavřel, že ani dobrovolný nástup zaměstnance k výkonu práce v režimu dočasné pracovní neschopnosti nemění nic na suspenzi pracovního úvazku v době dočasné pracovní neschopnosti. Ukončení výkonu práce zaměstnancem tak není porušením jeho povinností.

### Mějte na paměti

Režim dočasné pracovní neschopnosti bývá v naprosté většině případů zaměstnanci plněn a zaměstnanec v daném období nepracuje. Existují však případy, kdy zaměstnanec režim porušuje, za což mu hrozí finanční postih, případně rozvázání pracovního poměru.

Výjimečně však existují i případy, kdy zaměstnanec v režimu dočasné pracovní neschopnosti práci vykonává. V těchto případech však musí mít zaměstnavatel na paměti, že **zaměstnanec svoji práci dokončit nemusí**, aniž by to pro něj představovalo riziko porušení pracovní kázně (a v krajním případě až důvod k rozvázání pracovního poměru). V tomto směru by měl zaměstnavatel obzvláště zvážit, zda zaměstnance v režimu dočasné pracovní neschopnosti k výkonu práce „přijímat“, či nikoliv. Zaměstnanec sice může „pomoci“, avšak také se může stát, že zaměstnavateli ještě více „zkomplikuje“ situaci tím, že práci nedokončí. Zaměstnavateli tak nezbude než práci nechat dokončit jiným způsobem, nejčastěji jiným zaměstnancem. Zhojit se přitom na dočasně práce neschopném zaměstnanci nemůže (dle rozhodnutí Nejvyššího soudu ČR).

JUDr. Michal Faltus, advokát  
Šetina, Komendová & Partners, s. r. o.,  
advokátní kancelář

# Umělá inteligence v náboru: Usnadněte si práci díky praktickým AI nástrojům

**Náborový proces je komplikovaná disciplína, která stojí personalisty mnoho práce a sil. Víte, jak vám může ve výběru vhodných kandidátů pomoci umělá inteligence (AI)? Ať už jste velká firma, nebo start-up, k využití se vám nabízí mnoho praktických nástrojů, které vám nábor výrazně usnadní. Seznamte se s nimi ještě dnes!**

V současném dynamickém světě trhu práce stojí firmy před stále většími výzvami: hledají nejlepší talenty, kteří by jim pomohli růst a inovovat. S narůstající konkurencí a obrovským množstvím životopisů se zaměstnavatelé obrací k inovativním řešením, jako je **umělá inteligence (AI)**, aby usnadnili a zefektivnili proces náboru. V tomto článku se zaměříme na typické problémy, které AI řeší při náboru, a jak může pomoci firmám různých velikostí – malým, středním a velkým. Dále se budeme věnovat tomu, jaké role a postupy má HR při zavádění AI do náborového procesu a jak se role HR mění s použitím AI.

## Typické problémy řešené AI při náboru

V dnešní době se firemní náborové procesy stávají čím dál tím složitějšími, ať už jde o velké nadnárodní korporace, nebo malé start-upy. Zaměst-

navatelé se potýkají s řadou výzev, které souvisejí s výběrem a náborovým procesem vhodných kandidátů. Umělá inteligence (AI) naštěstí nabízí řešení těchto problémů a přináší **inovativní přístup k náborovým aktivitám**. Následující problémy jsou typické a často se vyskytují při náborových procesech, přičemž AI pomáhá s jejich efektivním řešením:

### Automatizace hodnocení životopisů

Ruční prohlížení velkého množství životopisů je pro zaměstnavatele nejen

**AI dokáže předselektovat nevhodnější kandidáty pro danou pracovní pozici.**

náročná, ale často také vede k přehlédnutí potenciálně vhodných kandidátů. AI umožňuje využití sofistikovaných algoritmů, které analyzují životopisy, identifikují klíčová slova, dovednosti

a zkušenosti. Na základě těchto analýz dokáže systém **předselektovat nevhodnější kandidáty** pro danou pozici. Tímto způsobem šetří váš čas a zajišťuje, aby potenciální talentovaní uchazeči neunikli vaší pozornosti.

### Personalizované doporučení

Zaměstnavatelé často hledají kandidáty, kteří nejen splňují požadovaná kritéria, ale také zapadají do firemní kultury a týmu. AI může **analyzovat úspěšné zaměstnance** ve firmě a na základě toho identifikovat charakteristiky, jež přispěly k jejich úspěchu. Na základě těchto znalostí může AI navrhnout kandidáty, kteří mají v daném pracovním prostředí největší pravděpodobnost úspěchu.

### Automatizace průběhu pohovoru

Tradiční pohovory s kandidáty mohou být časově náročné a nákladné. Díky použití chatbotů s umělou inteligencí mohou zaměstnavatelé provádět první kola pohovorů online. Tyto chatboty mohou klást uchazečům relevantní otázky a analyzovat jejich odpovědi. Tímto způsobem **získají zaměstnavatelé rychlý přehled** o kompetencích a motivaci uchazečů, což urychluje rozhodovací proces a umožňuje lépe identifikovat nevhodnější kandidáty.

#### AUTOMATICKÉ HODNOCENÍ ŽIVOTOPISŮ:

- **Automatizované odpovídání na žádosti o práci:** Systémy s AI mohou automaticky odpovídat na žádosti o práci a informovat uchazeče o stavu jejich žádosti.
- **Identifikace skrytých dovedností:** AI může identifikovat skryté dovednosti a schopnosti uchazečů, které by mohly být pro danou pozici cenné, ale nemusí být z jejich životopisů zřejmé.



**PERSONALIZOVANÉ DOPORUČENÍ:**

- **Personifikované pozvání na pohovor:** AI může generovat personalizovaná pozvání na pohovor s důrazem na specifické dovednosti a zkušenosti uchazeče.
- **Analýza chování kandidátů:** AI může analyzovat chování kandidátů na sociálních médiích nebo v interakci s webovou stránkou firmy, aby lépe porozuměla jejich preferencím a motivacím.

**AUTOMATIZACE PRŮBĚHU POHOVORU:**

- **Virtuální pohovory:** AI může usnadnit virtuální pohovory a umožnit interakci mezi uchazeči a různými členy týmu najednou.
- **Analýza neverbální komunikace:** AI může analyzovat neverbální komunikaci uchazečů během videopohovorů a poskytnout dodatečné poznatky o jejich sebedůvěře a komunikativnosti.

**Snížení předsudků**

Lidské hodnocení je nevyhnutelně ovlivněno subjektivními předsudky. To může vést k diskriminaci a omezení rozmanitosti v pracovní síle. AI pracuje na základě **objektivních kritérií** a pomáhá minimalizovat negativní vlivy lidského subjektivismu.

AI přináší do náborového procesu nový rozměr, který pomáhá firmám oslovit a přitáhnout nejvhodnější talenty, minimalizovat lidské chyby a předsudky a poskytnout kandidátům lepší zkušenost. Při používání AI však musí firmy dbát na to, aby **zůstaly eticky odpovědné**, transparentní a respektovaly soukromí uchazečů. Kvalita dat a použitých algoritmů je klíčová, a proto je důležité pravidelně je aktualizovat a zdokonalovat. Při výběru nástrojů AI je třeba zvážit velikost firmy, její potřeby a kapacitu, aby bylo zajištěno optimální využití AI a dosaženo požadovaných výsledků.

**Konkrétní situace a postupy, jak využít umělou inteligenci v náborovém procesu**

Tlak na trhu práce stoupá a hledání nejlepších talentů se stává stále náročnějším. Firmy se uchylují k inovativním a efektivním nástrojům pro zlepšení svých náborových procesů. Umělá inteligence přichází s řešením mnoha typických náborových pro-

blémů a nabízí konkurenceschopné postupy, které pomáhají identifikovat nejvhodnější kandidáty a snížit lidské chyby.

**Automatické hodnocení životopisů**

Implementace softwarových nástrojů pro automatické skenování a hodnocení životopisů je významným prvkem náborových procesů v moderním světě. Algoritmy umělé inteligence analyzují klíčová slova, dovednosti a zkušenosti v životopisech a přiřazují každému kandidátovi skóre. Je důležité zajistit, aby AI rozpoznávala nejen standardní klíčová slova, ale i specifické termíny nebo dovednosti relevantní pro váš obor a pozice.

**Personalizované doporučení**

Vytvoření systému, který sbírá data o úspěšných zaměstnancích ve firmě, a využití těchto informací AI k identifikaci charakteristik a dovedností potřebných pro nové kandidáty je cestou k personalizovanému doporučení.

**SNÍŽENÍ PŘEDSUDKŮ:**

- **Diverzitní a inkluzivní screening:** AI může analyzovat slovní použití a tón ve vyhodnocených žádostech a upozornit na potenciálně diskriminační formulace.
- **Rozpoznávání různorodosti:** AI může pomoci identifikovat mezigenerační, mezikulturní a jiné formy rozmanitosti v uchazečské bázi a navrhnout kroky pro jejich posílení.

AI může generovat personalizované zprávy a nabídky pro jednotlivé kandidáty, čímž zvýší jejich zájem o práci ve vaší společnosti.

**Chatboty pro první kola pohovoru**

Interaktivní chatboty, které komunikují s kandidáty v prvním kole pohovoru, představují efektivní způsob, jak získat rychlou zpětnou vazbu od uchazečů. AI chatboty položí kandidátům předem definované otázky a vyhodnotí jejich odpovědi. To nejen snižuje zátěž na zaměstnance v oddělení HR, ale také poskytuje kandidátům pohodlnější způsob komunikace.

**Automatizované sledování sociálních médií**

Využití AI nástrojů pro automatické sledování sociálních médií pomáhá identifikovat aktivní a talentované dince, kteří by se mohli hodit do vašeho týmu. Analyzování dat ze sociálních médií navíc poskytuje důležité informace o trendech a preferencích uchazečů, což zlepšuje cílení náborové strategie.

**Rozpoznávání obličejů a emocí**

Technologie rozpoznávání obličejů a emocí může být využita při osobním pohovoru. AI analyzuje reakce kandidátů a poskytuje informace o emocionální inteligenci a schopnostech reakcí. To může být klíčovým faktorem pro určení vhodnosti kandidátů na danou pozici.

**Prediktivní analýza**

Využití prediktivní analýzy dat umožňuje předpovědět, který kandidát bude ve vaší firmě nejpravděpodobněji úspěšný. Analýza chování a charakte-

ristik současných zaměstnanců vytváří model, jenž odhaduje nevhodnější vlastnosti a dovednosti pro úspěch na dané pozici.

### Udržování interakce se zájemci

Použití chatbotů nebo e-mailem řízených AI pro udržování interakce se zájemci o práci ve vaší společnosti i po ukončení náborového procesu vytváří pozitivní dojem a **rezervu potenciálních kandidátů** pro budoucí potřeby.

Použití umělé inteligence v náborovém procesu přináší řadu výhod, ale je důležité si uvědomit, že **úspěch závisí na kvalitních datech**, vhodných algoritmech a etickém zpracování informací. Při zavádění AI do náborového procesu je klíčové mít na paměti specifické potřeby a cíle firmy a vhodně volit AI technologie, aby bylo dosaženo optimálního využití umělé inteligence.

### Jak může AI pomoci malým, středním a velkým firmám

AI přináší několik inovativních nástrojů, které mohou výrazně zlepšit efektivitu a úspěšnost náborového procesu ve firmách různých velikostí. Každá velikost společnosti má odlišné potřeby a omezení, a proto je důležité vybrat takové nástroje, které budou nejlépe

vyhovovat specifickým požadavkům a cílům.

- **Malé firmy:** Pro malé firmy s omezenými zdroji může být AI klíčovým nástrojem pro efektivní nábor. Automatické hodnocení životopisů a personalizované doporučení pomáhají identifikovat talenty rychleji a efektivněji.
- **Střední firmy:** Střední společnosti často čelí silné konkurenci na trhu práce. AI umožňuje automatizovat náborové procesy, což snižuje zátěž na lidské zdroje a poskytuje konkurenční výhodu při získávání nejlepších kandidátů.
- **Velké firmy:** Pro velké společnosti, které zpracovávají obrovské množství životopisů, je AI neocenitelným nástrojem pro rychlé a přesné hodnocení uchazečů. Tím se zlepšuje kvalita výběrového procesu a snižují se náklady na nábor.

### Malé firmy

#### a) AI chatbot pro webové stránky

Malé firmy mají často omezené lidské zdroje pro zodpovídání dotazů potenciálních uchazečů. AI chatboty mohou být implementovány na webových stránkách firmy a pomáhat poskytovat rychlé a automatické odpovědi na často kladené otázky týkající se

pracovních pozic, benefitů a podobně. Tím se ušetří čas a zvýší se angažovanost uchazečů.

#### b) Analýza sentimentu na sociálních médiích

Pro malé firmy je důležité budovat silnou značku zaměstnavatele a sledovat, co uchazeči říkají o jejich společnosti na sociálních médiích. Nástroje AI pro analýzu sentimentu mohou pomoci identifikovat, jaké jsou vnímané silné a slabé stránky společnosti, čímž umožní zaměřit se na zlepšení náborové strategie.

#### c) Automatické filtrování životopisů

Malé firmy často obdrží velké množství životopisů, což může být při ručním filtrování časově náročné. Nástroje AI pro automatické filtrování životopisů na základě klíčových slov a kritérií mohou urychlit proces výběru nevhodnějších kandidátů.

#### d) Interaktivní videoprůvodce

Malé firmy mohou vytvořit interaktivní videoprůvodce, který se prezentuje potenciálním uchazečům a seznamuje je s pracovním prostředím a kulturou společnosti. Tímto způsobem lze oslovit uchazeče atraktivním a moderním způsobem.





## Střední firmy

### a) Automatizované vyhledávání kandidátů

Střední společnosti mohou využít nástroje AI pro automatizované vyhledávání a sběr informací o potenciálních uchazečích na různých online platformách. To umožní rychle identifikovat relevantní kandidáty a oslovit je s personalizovanou nabídkou.

### b) Hodnocení soft skills pomocí video-interview

Soft skills hrají při výběru vhodných zaměstnanců klíčovou roli. Střední firmy mohou využít nástroje AI pro analýzu nonverbálního chování a komunikačních schopností uchazečů v rámci video-interview. To pomáhá lépe pochopit kandidáty a udělat informovanější rozhodnutí.

### c) Personalizované e-maily a marketingové kampaně

Střední firmy mohou využít nástroje AI pro personalizaci e-mailů a marketingových kampaní zaměřených na uchazeče. To pomáhá vytvořit osobnější

spojení s potenciálními kandidáty a zvýšit pravděpodobnost jejich zájmu o nabízenou pracovní pozici.

### d) Virtuální realita pro simulaci pracovního prostředí

Střední firmy mohou využít VR technologie a nástroje AI pro vytvoření simulace pracovního prostředí. To umožní uchazečům prozkoumat pracovní místo a procesy bez nutnosti fyzické návštěvy.

## Velké firmy

### a) Rozšířená analýza dat a prediktivní analýza

Velké firmy mají obvykle velké množství dat o svých zaměstnancích i uchazečích. Nástroje AI pro rozšířenou analýzu dat mohou poskytnout cenné poznatky o trendech a vzorech, které pomáhají při predikci budoucích náborových potřeb a zlepšení strategie náboru.

### b) Virtuální pracovní veletrhy

Velké společnosti často pořádají pracovní veletrhy, ale tradiční formát

může být nákladný a časově náročný. Virtuální veletrhy s podporou AI mohou přinést efektivnější a dostupnější způsob, jak oslovit široké spektrum uchazečů a propojit se s nimi.

### c) Analýza konkurence na trhu práce

Velké firmy se potýkají s intenzivní konkurencí na trhu práce. Nástroje AI mohou pomoci sledovat a analyzovat aktivity konkurenčních společností v oblasti náboru, což umožní přijímat informovaná rozhodnutí a přizpůsobit náborovou strategii.

### d) Rozpoznávání hlasu a jazyková analýza

Velké společnosti mají obvykle rozsáhlé a často aktualizované databáze potenciálních uchazečů. Nástroje AI pro rozpoznávání hlasu a jazykovou analýzu mohou pomoci vyhledávat relevantní informace v těchto databázích a identifikovat nejvhodnější kandidáty pro konkrétní pracovní pozice.

Je však důležité si uvědomit, že výběr a implementace nástrojů AI přináší i **určitá rizika**. Patří sem možné finanční náklady, technické komplikace a otázky týkající se bezpečnosti a soukromí dat uchazečů. Každá firma by měla pečlivě zvážit tyto faktory a přijmout opatření k minimalizaci rizik. S vhodně zvolenými nástroji a dobře promyšlenou strategií může AI výrazně usnadnit a vylepšit náborový proces a přispět k dlouhodobému úspěchu společnosti na trhu práce.



Mgr. Marek Velas  
zakladatel [HRvzory.cz](http://HRvzory.cz)