

ZPRAVODAJ PRO MZDOVÉ ÚČETNÍ A PERSONALISTY

čtrnáctideník aktualit, komentářů a příkladů z praxe

VERLAG
DASHÖFER

22/2025

Sabbatical – žádaný benefit a jak se k němu postavit

Delší pracovní pauzu určenou k regeneraci, osobnímu rozvoji či vzdělání by čas od času uvítal snad každý z nás. Někteří zaměstnavatelé o této možnosti začínají uvažovat. Podívejme se na to, jak takovou situaci právně ošetřit.

Sabbatical – ještě před několika lety pojem, který byl v českém prostředí téměř neznámý. Dnes se s ním však setkáváme stále častěji, ať už se tento benefit rozhodnou svým zaměstnancům poskytovat sami zaměstnavatelé, nebo požadavky na čerpání sabbaticalu přicházejí od zaměstnanců. Typicky je sabbatical poskytován zaměstnancům vysokých škol či veřejných výzkumných institucí, čím dál častěji jej ale čerpají i např. zaměstnanci větších či nadnárodních společností. Pod pojmem **sabbatical** se zpravidla rozumí **delší pracovní volno**, které zaměstnavatel poskytne zaměstnanci nejčastěji **za účelem regenerace, prevence vyhoření, osobního rozvoje, dalšího vzdělávání nebo realizace projektů**, na něž v běžném pracovním režimu nezbývá prostor, a to **v rozsahu několika měsíců, někdy i jednoho roku**. Sabbatical může být poskytnut jako **neplacený nebo placený**, tj. s (částečnou) náhradou mzdy (platu).¹

V českém pracovněprávním prostředí jde nicméně stále o poměrně výjimečný fenomén. **Zákoník práce² sabbatical výslovně neupravuje**, zřejmě proto, že dosud nevznikla silnější společenská potřeba přijmout zvláštní zákonnou úpravu tohoto benefitu. V zákoně tedy výslovnou zmínku o něm nenalezneme. Pro účely vymezení pravidel platných při

jeho čerpání je tak třeba sabbatical nejdříve definovat pomocí pracovněprávní terminologie, kterou zákon používá, následně identifikovat různé situace či otázky, které v souvislosti s ním mohou vyvstat, a ty podřadit pod relevantní právní normy. Tento článek shrnuje některé základní pracovněprávní souvislosti, které je při poskytování tohoto benefitu potřeba vzít v úvahu, včetně možností, jak se k němu v praxi postavit.



Vážení a milí čtenáři,

abychom načerpali síly, potřebujeme někdy víc než dovolenou, ale jsme skromnější a stačí nám méně než dva roky prázdnin. V tom případě by se mohl hodit tzv. **sabbatical**, institut, který se zvolna zabydluje v českém prostředí. Přiblíží nám jej v prvním příspěvku Mgr. Michal

Vrajík a Mgr. Karolina Kozáková.

Pokračovat budeme v seriálu o využití umělé inteligence v personální praxi. Tentokrát se Mgr. Petra Šimková věnuje **onboardingu**.

Mýty a rituály nejsou drobnosti, ale nitky, které drží firemní kulturu pohromadě. Jejich význam vám osvětlí doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

S přátelským pozdravem

Petra Šimková

OBSAH

Sabbatical – žádaný benefit a jak se k němu postavit	1
Onboarding s AI	4
Jak firemní mýty a rituály formují chování zaměstnanců	7

¹ Dále v tomto článku používáme již pouze pojem „mzda“.

² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále „ZP“).



VYMEZENÍ SABBATICALU POMOCÍ PRACOVNĚPRÁVNÍ TERMINOLOGIE

Jak již bylo uvedeno, český **zákoník práce sabbatical výslovně neupravuje, současně jej však ani nezakazuje**. Sabbatical lze chápat jako **benefit poskytovaný zaměstnanci zaměstnavatelem**, a tudíž jako přípustné odchylení se od zákona ve prospěch zaměstnance, při němž je nicméně vždy nutné dbát, aby byly zachovány základní zásady pracovněprávních vztahů, zejména zásada zvláštní zákonné ochrany postavení zaměstnance, zásada rovného zacházení a zákaz diskriminace. Jako nepřípustné by bylo proto možno vyhodnotit např. povinné čerpání sabbaticalu bez náhrady mzdy.

Využijeme-li terminologii zákoníku práce, pak lze sabbatical vymezit jako **pracovní volno zpravidla v délce několika měsíců až jednoho roku poskytnuté zaměstnanci bez náhrady mzdy, nebo s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku (případně s částečnou náhradou mzdy)**. Toto pracovní volno může být **účelově určené** (např. k účasti na zahraničním jazykovém kurzu nebo k absolvování stáže na ministerstvu či u jiného úřadu). Po dobu čerpání sabbaticalu existuje **překážka v práci na straně zaměstnance**, a to **jiná** (právními předpisy nepojmenovaná) **důležitá osobní překážka v práci**, než jsou důležité osobní překážky v práci vyjmenované v ustanovení § 191 ZP a násl. Jedná se tak o jinou důležitou osobní překážku v práci ve smyslu ustanovení § 199 odst. 1 ZP.

Obecnou možnost poskytnout zaměstnanci i jiné, zákonem výslovně neupravené pracovní volno bez náhrady mzdy vyslovil ve své judikatuře i Nejvyšší soud, když uvedl, že zaměstnavatel smí takto postupovat na základě dohody se zaměstnancem, jestliže zaměstnanci brání ve výkonu práce jiná osobní překážka než důležité osobní nebo jiné důležité osobní překážky v práci dle zákoníku práce či prováděcího nařízení vlády.³ Dovolací soud v této souvislosti uzavřel, že ze zákoníku práce nevyplyvá zákaz takového postupu ani nemožnost odchýlit se od ustanovení § 191 a § 199 ZP (rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 17. 8. 2017, sp. zn. 21 Cdo 5097/2016).

ZÁKAZ ZNEUŽITÍ POSKYTNUTÍ SABBATICALU

Dohoda o neplaceném volnu nicméně **nemůže sloužit k řešení situací, kdy zaměstnavatel nemá pro zaměstnance práci**. V takovém případě se totiž jedná (u zaměstnance, který je jinak připraven, ochoten a schopen

pracovat), o **překážku v práci na straně zaměstnavatele**, s níž je spojena **povinnost poskytovat zaměstnanci náhradu mzdy**. Takový závěr učinil Nejvyšší soud ve vztahu k dohodě o pracovním volnu bez náhrady mzdy uzavřené v období pandemie COVID-19, neboť tímto postupem se zaměstnavatel v dané věci snažil vyřešit úbytek práce při současné nutnosti pokrýt fixní náklady na zaměstnance. Dovolací soud uzavřel, že „*k ujednání, jímž zaměstnanec zproští zaměstnavatele povinnosti poskytnout mu náhradu mzdy nebo platu za období, v němž zaměstnanec nemůže konat práci pro překážku v práci na straně zaměstnavatele a za které mu z tohoto důvodu přísluší náhrada mzdy nebo platu, se nepřihlíží*“ (rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 23. 8. 2022, sp. zn. 21 Cdo 496/2022).

Dle našeho názoru lze výše uvedené závěry vztáhnout i na dohodu o poskytnutí neplaceného sabbaticalu. **Není přípustné, aby zaměstnavatel uzavřel se zaměstnancem dohodu o poskytnutí sabbaticalu bez náhrady mzdy pouze proto, že zaměstnavatel hodlá tímto způsobem řešit své organizační či ekonomické problémy**. K takové dohodě o ne poskytování náhrady mzdy by se s odkazem na ustanovení § 346c ve spojení s § 346e ZP vůbec nepřihlíželo. Lze si nicméně představit jako souladné s právem uzavření takové dohody, pokud by o sabbatical požádal sám zaměstnanec, protože by jej skutečně chtěl využít, a nepříznivá situace zaměstnavatele (např. úbytek zakázek) by byla pouze vedlejší okolností.

POSKYTNUTÍ SABBATICALU – DOHODA, ROZHODNUTÍ, VNITŘNÍ PŘEDPIS

Na sabbatical **neexistuje ze zákona nárok**. Má-li jej tedy zaměstnanec čerpat, musí být zaměstnavatel vůbec ochoten tento benefit poskytnout. Poskytnutí sabbaticalu a jeho podmínky lze upravit v **dohodě** o sabbaticalu uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, v jednostranném **rozhodnutí** zaměstnavatele vydaném na základě žádosti zaměstnance nebo ve **vnitřním předpisu** zaměstnavatele o poskytování sabbaticalu (či o poskytování benefitů obecně).

DOHODA O POSKYTNUTÍ SABBATICALU

Nejčastější variantou postupu je uzavření dohody o poskytnutí sabbaticalu. Ta může být teoreticky sjednána i ústně či konkludentně, z hlediska právní jistoty obou stran však lze jednoznačně doporučit formu **písemnou**, která umožní v případě potřeby prokázat obsah dohodnutých podmínek. V dohodě by kromě obecných náležitostí měly být vymezeny zejména základní „parametry“ konkrétního sabbaticalu – zda se jedná o sabbatical **placený či neplacený** (tj. s poskytnutím náhrady mzdy a v jaké výši, nebo bez náhrady mzdy) a **na jak dlouhou dobu** se pracovní volno zaměstnanci poskytuje.

V dohodě může být také sjednáno, zda a za jakých okolností může být zaměstnanec **předčasně povolán zpět** do práce a v jakém rozsahu je v takovém případě zaměstnavatel povinen zaměstnanci uhradit s tím vzniklé náklady, zda bude zaměstnanec na neplaceném sabbaticalu povinen podílet se na odváděném **pojistném na veřejné zdravotní pojištění** a platit zaměstnavateli za jeho trvání určitou dohodnutou částku (povinnost odvádět daň z příjmů a pojistné na sociální zabezpečení při nulovém výdělku nevzniká) nebo zda zaměstnanec nastoupí **po návratu zpět na původní pracovní místo a pracoviště**, případně na jiné konkrétně určené místo nebo pracoviště. V některých případech může být v dohodě zahrnuto i **ujednání o účelu** sabbaticalu (např. účast na konkrétním vzdělávacím kurzu), podle okolností včetně povinnosti zaměstnance doložit zaměstnavateli absolvování příslušné aktivity (např. osvědčením

³ Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, ve znění pozdějších předpisů.

o absolvování kurzu). Na ujednání o účelu sabbaticalu lze pak navázat též **možnost výpovědi** dohody o sabbaticalu ze strany zaměstnavatele, pakliže zaměstnanec účel neplní, resp. jeho plnění odpovídajícím způsobem nedokládá.

Konečně by měl zaměstnavatel myslet na to, pokud by během čerpání sabbaticalu vyvstala potřeba doručit zaměstnanci důležitou pracovní právní písemnost (např. dojde ke zrušení pracovního místa a k potřebě doručit zaměstnanci výpověď z pracovního poměru). Mělo by být proto sjednáno, **na jakou adresu bude zaměstnavatel zasílat během sabbaticalu důležité pracovní právní písemnosti, event. by zaměstnanec měl zmocnit plnou mocí s úředně ověřeným podpisem určitou osobu k přebírání pracovní právních písemností**, a zaměstnavateli toto doložit – to zejména v případě, že by zaměstnanec sabbatical trávil v zahraničí. Pokud zaměstnanec disponuje **datovou schránkou fyzické osoby**, problémy s doručováním odpadají, nicméně zaměstnanec by se měl alespoň zavázat, že po dobu trvání sabbaticalu datovou schránku ani nezruší, ani nevyužije možnosti schránku znepřístupnit pro dodávání dokumentů z datové schránky fyzické osoby, podnikající fyzické osoby nebo právnické osoby podle ustanovení § 18a zákona o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů.⁴

ROZHODNUTÍ ZAMĚSTNAVATELE O POSKYTNUTÍ SABBICALU

Sabbatical je možné zaměstnanci poskytnout také jednostranným rozhodnutím zaměstnavatele vydaným na základě žádosti zaměstnance. I zde doporučujeme vyhotovit rozhodnutí **písemně** a nechat si přímo na něm **od zaměstnance potvrdit**, že s jeho obsahem souhlasí a že odpovídá jeho požadavku. Na tomto písemném potvrzení opatřeném podpisem zaměstnance by měl zaměstnavatel trvat zejména v případě, že žádost o sabbatical byla podána pouze ústně, a neexistuje tedy ohledně jejího učinění ani obsahu žádný důkaz. Byla-li žádost podána písemně, je vhodné si tuto žádost uschovat (pro případ, že by bylo dokument třeba předložit za účelem ochrany práv a oprávněných zájmů příslušné osoby). Lze rovněž doporučit, aby rozhodnutí stanovilo **základní podmínky** sabbaticalu. Obsah rozhodnutí může být obdobný jako v případě dohody o sabbaticalu (viz výše).

VNITŘNÍ PŘEDPIS ZAMĚSTNAVATELE O POSKYTNUTÍ SABBICALU

Sabbatical a podmínky jeho poskytování může zaměstnavatel stejně jako jiné benefity upravit i ve vnitřním předpisu zaměstnavatele. Tento postup však v praxi nebývá příliš častý, neboť zaměstnavatelé se zpravidla nechtějí vázat pevnými pravidly, která by omezila jejich možnost posuzovat jednotlivé žádosti o sabbatical individuálně. Pokud se přesto zaměstnavatel rozhodne pro vydání vnitřního předpisu o sabbaticalu, lze velmi doporučit **vyvarovat se formulací, z nichž by mohl být dovozován právní nárok zaměstnanců na sabbatical založený už samotným vydáním vnitřního předpisu** – vhodnější je, pokud zůstává vždy na zaměstnavateli, zda se v konkrétním případě rozhodne sabbatical zaměstnanci poskytnout. Dále je důležité pečlivě vymezit **působnost** vnitřního předpisu, tj. zejména stanovit okruh zaměstnanců, kteří mohou při splnění stanovených podmínek sabbatical čerpat. Obvykle totiž zaměstnavatelé nechtějí tento benefit poskytovat plošně všem svým zaměstnancům, nýbrž spíše např. pouze zaměstnancům na manažerských pozicích.

Dále bude vnitřní předpis zpravidla obsahovat ustanovení o tom, jaký po-

stup je nutné dodržet při čerpání sabbaticalu (např. zda musí zaměstnanec podat žádost, jaká je forma této žádosti, jaké jsou náležitosti této žádosti, kdo o ní rozhoduje, zda je po schválení žádosti nutné uzavřít dohodu o sabbaticalu či zda stačí rozhodnutí zaměstnavatele, jak má zaměstnanec postupovat po návratu ze sabbaticalu). Kromě toho může vnitřní předpis stanovit podmínky, za nichž je vůbec možné o sabbatical požádat, jako jsou např. minimální doba trvání pracovního poměru u zaměstnavatele nebo uplynutí určité doby od čerpání předchozího sabbaticalu.

ZÁSADA ROVNÉHO ZACHÁZENÍ A ZÁKAZU DISKRIMINACE PŘI POSKYTOVÁNÍ SABBICALU

Ať už se zaměstnavatel rozhodne pro kteroukoli variantu postupu, platí, že i při poskytování tohoto benefitu musí zaměstnavatel dodržovat zásadu rovného zacházení se všemi zaměstnanci a zásadu zákazu diskriminace. To zejména znamená, že **obdobné žádosti o sabbatical srovnatelných zaměstnanců musí být posuzovány obdobně, a mají-li být posouzeny rozdílně, musí zaměstnavatel rozdílné zacházení opřít o objektivní legitimní důvod**.

Lze si tak např. představit, že zaměstnavatel odmítne poskytnout sabbatical jednomu ze dvou žádajících vedoucích stejného oddělení, pokud by se jeho absence časově zčásti překrývala s již schváleným sabbaticalem druhého vedoucího. Podobně by podle okolností bylo možné rozlišit mezi zaměstnancem v pracovním poměru pracujícím po stanovenou týdenní pracovní dobu a zaměstnancem vykonávajícím práci na základě některé z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPP, DPC) v rozsahu pouze několika hodin týdně, protože později uvedený zaměstnanec má v běžném pracovním režimu podstatně výraznější prostor pro realizaci jiných aktivit či pro regeneraci.

PRACOVNÍ POMĚR ZAMĚSTNANCE BĚHEM SABBICALU

Podstatným znakem sabbaticalu je **nepřerušené trvání pracovního poměru i během čerpání** tohoto benefitu. **Pracovní poměr, jeho trvání a základní obsah tedy čerpání sabbaticalu neovlivňuje, ledaže se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodnou jinak**.

Výše uvedené znamená, že **celé období sabbaticalu se započítává do doby trvání pracovního poměru**. To může být relevantní např. pro nárok zaměstnance na odstupné, jehož existence a výše jsou ze zákona odvislé od doby trvání pracovního poměru, nebo pro vznik práva na bonus za dobu trvání pracovního poměru u zaměstnavatele (životní jubileum) podle podmínek sjednaných v kolektivní smlouvě. Doba čerpání sabbaticalu současně nepředstavuje zvláštní dobu z hlediska možnosti rozvázat pracovní poměr (nejedná se o tzv. ochrannou dobu podle zákoníku práce, v níž by bylo zakázáno dát zaměstnanci výpověď). Samotná okolnost, že zaměstnanec čerpá sabbatical, tedy **nemá vliv na právo zaměstnance či zaměstnavatele rozvázat pracovní poměr**.

Období sabbaticalu **není dobou faktického výkonu práce** (jedná se naopak o období, kdy je dána **překážka v práci na straně zaměstnance**, což výkon práce z povahy věci vylučuje). To se projeví např. ve výpočtu průměrného výdělku. Doba čerpání sabbaticalu ani případná náhrada mzdy poskytovaná zaměstnanci v tomto období **nebudou zahrnuty do výpočtu průměrného výdělku** zaměstnance (a podle okolností se v případě potřeby, zejména tedy po návratu ze sabbaticalu, bude určovat a používat pravděpodobný výdělek z důvodu, že zaměstnanec v rozhodném období neodpracoval alespoň 21 dnů).

⁴ Zákon č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, ve znění pozdějších předpisů.

Naopak zejména pro účely pracovní doby, tj. při posuzování, zda zaměstnanec naplnil fond pracovní doby, se sabbatical řídí ustanovením § 348 odst. 1 písm. a) ZP, dle něž se za výkon práce považuje doba, kdy zaměstnanec nepracuje pro překážky v práci. Zaměstnanec tudíž nebudou v příslušném vyrovnávacím období chybět odpracované hodiny ani nebude možné zameškanou dobu hodnotit jako neomluvené zameškání práce. Pokud se u zaměstnavatele uplatňuje pružná pracovní doba, je pro účely vykazování nepřítomnosti zaměstnance vhodné, aby zaměstnavatel stanovil, že sabbatical je jedním z případů, v nichž se pružné rozvržení pracovní doby neuplatní, protože platí předem stanovené rozvržení týdenní pracovní doby do směn. Jinak by bylo zřejmě nutno postupovat analogicky dle ustanovení § 97 odst. 2 ZP a považovat sabbatical za překážku v práci vymezenou přesnou délkou nezbytně nutné doby, a to v rozsahu celého pracovního úvazku zaměstnance.

Současně však platí, že **pro účely dovolené se čerpání sabbaticalu za výkon práce považuje jen v omezeném rozsahu**, a to v rozsahu maximálně dvacetinásobku týdenní pracovní doby zaměstnance a pouze v případě, že v daném roce mimo dobu trvání sabbaticalu a dalších vybraných překážek v práci odpracoval alespoň dvanáctinásobek týdenní pracovní doby. Je tomu tak proto, že sabbatical je jinou důležitou osobní překážkou v práci podle ustanovení § 199 ZP, a tedy dobou uvedenou v ustanovení § 216 odst. 2 písm. d) ZP. Pro účely dovolené se tedy sabbatical chová obdobně jako např. rodičovská dovolená nebo dočasná pracovní neschopnost nevzniklá v důsledku pracovního úrazu nebo nemoci z povolání.

NÁVRAT ZAMĚSTNANCE DO PRÁCE PO SABBACALU

Má-li být zaměstnanci zajištěno, že se **po skončení sabbaticalu vrátí na své původní pracovní místo anebo na původní pracoviště, musí být tento postup mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem ujednán** (ideálně v písemné dohodě o sabbacalu). Dohoda se v závislosti na preferencích, možnostech a potřebách stran může týkat konkrétní pracovní pozice (např. vedoucí marketingového oddělení) nebo konkrétního pracoviště (např. konkrétní pobočky zaměstnavatele) nebo obouh.

Pokud taková dohoda chybí, není zaměstnavatel povinen zaměstnance zařadit na původní práci a pracoviště, nýbrž postačí zařazení pouze podle pracovní smlouvy, tedy tak, aby byla dodržena ujednání o druhu práce a místě výkonu práce v pracovní smlouvě (nebo případně jiná související ujednání v pracovní smlouvě, např. ujednání o konkrétní pracovní pozici). Sabbatical totiž nelze podřadit pod žádnou z překážek v práci vyjmenovaných v ustanovení § 47 odst. 1 ZP, po jejichž odpadnutí je zaměstnavatel povinen zaměstnance zařadit na původní práci a pracoviště.

V kontextu výše uvedeného by měl zaměstnavatel také pečlivě zvážit, zda a jak **obsadí pracovní místo** uvolněného zaměstnance po dobu sabbaticalu. Pokud zaměstnavatel a zaměstnanec uzavřou dohodu o zařazení na původní místo po skončení sabbaticalu, musí zaměstnavatel dbát, aby se zastupujícím zaměstnancem podle okolností sjednal pracovní poměr na dobu určitou, a sice na dobu nepřítomnosti zaměstnance čerpajícího pracovní volno (to se bude typicky týkat nových zaměstnanců), nebo aby měl se zastupujícím zaměstnancem odpovídajícím způsobem sjednat druh práce anebo místo výkonu práce. Pokud jsou sjednány širěji, lze zastupujícího zaměstnance podle potřeby zařadit na jinou práci či pracoviště. Alternativně lze také se zastupujícím zaměstnancem uzavřít dohodu o změně druhu práce či o výkonu práce na konkrétním pracovním místě po určitou dohodnutou dobu (zde po dobu trvání sabbaticalu uvolněného zaměstnance).

V každém případě musí nicméně zaměstnavatel tyto kroky pečlivě naplánovat tak, aby pro dotčené zaměstnance měl v relevantní okamžik k dispozici volná pracovní místa odpovídající uzavřeným smlouvám a dohodám.

Bude-li **sabbatical delší než 6 měsíců**, bude po návratu zaměstnance do práce dán **důvod pro provedení mimořádné lékařské prohlídky** dle § 12 odst. 2 písm. f) bodu 3 vyhlášky č. 79/2013 Sb., a to poněkud paradoxně i v případě, kdy jde o výkon práce zařazené v kategorii první bez jakýchkoli rizik, tj. práce, u níž se aktuálně nekoná vstupní ani periodická prohlídka. Může se tak stát, že sabbatical bude důvodem pro provedení vůbec první pracovnělékařské prohlídky u daného zaměstnance. Jedná se o nedomyšlený nedostatek právní úpravy.

ZÁVĚR

Sabbatical představuje atraktivní benefit, který může významně přispět zejména k prevenci syndromu vyhoření, k profesnímu i osobnímu rozvoji zaměstnanců a v konečném důsledku i k posílení loajality k zaměstnavateli. V českém právním řádu sice nenachází výslovnou úpravu, nicméně prostřednictvím existujících institutů pracovního volna jej lze v praxi poměrně dobře uchopit a nastavit vhodná pravidla jeho poskytování. Přestože na jeho poskytnutí nemají zaměstnanci právní nárok, může být v konkurenčním boji o zaměstnance (zejména ty vysoce kvalifikované či úzce specializované) důležitým nástrojem personální politiky. S postupem času by se tak sabbatical mohl stát mnohem častěji poskytovaným benefitem, což by mohlo možná vést i k tomu, že se dočkáme jeho zákonné úpravy. V nejbližších letech však takový krok ze strany zákonodárce spíše neočekáváme.

Mgr. Karolina Kozáková, advokátka
Mgr. Michal Vrajík, advokát
VRAJÍK, advokátní kancelář

Onboarding s AI

Umělá inteligence zvládne to, co dřív zabíralo hodiny – připravit nováčka, provést ho prvními dny a pohlídat, aby na nic nezapomněl. Má tedy bezesporu své výhody, ale také meze.

První dny ve firmě či organizaci fungují jako jasná vizitka. Už dávno není tajemstvím, že právě start rozhoduje o tom, zda se nový zaměstnanec bude cítit vítaný, motivovaný a zda v organizaci zůstane dlouhodobě. Statistiky potvrzují, že kvalitní onboarding zvyšuje retenci, spokojenost i rychlost, s jakou se nováčci stávají produktivními členy týmu. Jinými slovy, první týdny rozhodují o budoucnosti vztahu mezi firmou a zaměstnancem.

Součástí onboardingu je samozřejmě mnoho administrativních úkonů. Od pracovních smluv přes přidělování přístupů do systémů a budov až po zajištění pracovních nástrojů. Nejde však jen o papírování. Stejně důležité je, aby se nováček seznámil s fungováním firmy, lidmi a procesy, aby dostal potřebné školení a mohl se krok za krokem začlenit do týmu.

A právě tady přichází ke slovu umělá inteligence. AI dokáže odlehčit rutinním činnostem, zpřehlednit informace a doprovodit nováčka v prvních týdnech tak, aby se necítil zahlcený ani ztracený. V praxi se totiž stává, že nově příchozí má buď přešel informaci najednou, nebo na něj naopak nikdo nemá čas a informaci se mu nedostává. Výsledkem je, že jeho start v novém zaměstnání není ideální. AI může tuto nerovnováhu vyrovnat – poskytnout podporu 24/7, provést nováčka základy základními pravidly a souvislostmi, fungováním, procesy a uvolnit HR i manažerům ruce pro osobnější a lidské momenty.

Na následujících řádcích se podíváme na to, kde může AI v procesu onboardingu ulehčit nejen vám, HR profesionálům a manažerům, ale i samotným nováčkům.

KDE AI PŘEBÍRÁ RUTINU A ZRYCHLUJE ADAPTACI

Onboarding se skládá z desítek malých, opakujících se činností. A právě v nich má AI obrovský potenciál – pomoci ušetřit čas, zpřehlednit procesy a poskytnout nováčkovi podporu v okamžiku, kdy ji potřebuje. Pokud se ptáte, v čem konkrétně, podívejme se na několik oblastí:

- **Pre-onboarding** – AI umí připravit personalizovanou komunikaci, upravit pracovní smlouvu nebo prostřednictvím chatbota poskytovat informace, kdykoliv má nováček čas a potřebu.
- **Onboardingové plány** – jednou vytvoříte plán a AI vám pomůže jej přizpůsobit nejen pro konkrétní pozici, ale i pro jednotlivce podle jeho dosavadních zkušeností.
- **Virtuální buddy** – AI může částečně nahradit průvodce, kterého jinak zaměstnanci přidělujete. Umožní rychlejší orientaci v prostředí i týmu.
- **Obsah a učení** – od shrnutí podstatných informací přes microlearningové lekce, kvízy a checklisty až po interaktivní chatboty, podcasty či videoprůvodce. To vše může AI generovat na míru.
- **Formuláře a inspirace** – AI čerpá z nepřeberného množství zdrojů a dokáže navrhnout šablony či formuláře podle best-practices.
- **30-60-90denní plány** – strukturovaný rámec adaptace, kdy prvních 30 dní slouží k seznámení a pochopení procesů, 60 dní k samostatným úkolům a zpětné vazbě a 90 dní k plné produktivitě a přínosu týmu.
- **Testování a doučování** – AI umí nováčka průběžně „testovat“, co už zvládl, a nabídnout mu cílený obsah k doplnění.
- **Trénink komunikace** – virtuální či rozšířená realita poháněná AI dokáže simulovat interakce se zákazníky či kolegy a připravit nováčka na reálné situace.

Kde vám ještě AI může pomoci? Zamyslete se nad vším, co se ve vaší firmě opakuje. Právě tam se skrývá největší potenciál pro využití umělé inteligence. A co je podstatné, nemluvíme jen o specializovaných AI aplikacích. Mnohé z těchto možností už dnes nabízejí běžně dostupné AI nástroje, které možná používáte ve své každodenní práci.

PŘIDANÁ HODNOTA PRO HR TÝM

Umělá inteligence je pro HR týmy cenným spojencem. Přináší totiž „extra pár rukou“ nejen personalistům, ale i manažerům, kteří mají nováčky na starosti. Rutinní administrativu dokáže zvládnout rychleji a přesněji, a přitom s menší spotřebou lidské energie. Největší rozdíl pocítíte tehdy, když do firmy nastupuje více lidí současně. AI dokáže škálovat procesy, které by jinak zabraly desítky hodin vaší práce.

Dobrou zprávou je, že s využíváním AI v onboardingu můžete **začít okamžitě, aniž byste potřebovali speciální software na míru**. Stačí sáhnout po nástrojích, které už pravděpodobně používáte: ChatGPT, Claude, Google Gemini nebo Microsoft Copilot. Pokud máte k dispozici firemní licence, například Microsoft 365 Copilot, Google Workspace s Gemini nebo ChatGPT Enterprise či Team, nemusíte se obávat ani o bezpečnost dat. Tyto nástroje lze snadno přizpůsobit vašim potřebám. Můžete si vytvořit vlastního chatbota, sdílet ho s nováčky a doplnit o testovací nebo vzdělávací funkce. Většina z nich umožňuje i hlasovou komunikaci a usnadňuje adaptaci pomocí audio či video formátů.

Ještě dál jde NotebookLM (součást Google prostředí) nebo Poznámkový blok v Copilotu, které umí z vložených informací vytvořit podcast, v případě NotebookLM dokonce interaktivní.

Připravení chatboti mohou fungovat také i v hlasovém režimu, takže nováček si sám zvolí formu komunikace, která mu sedí nejlépe. A ElevenLabs dokáže z nahraných dokumentů vytvořit audioknihu. Ideální pro ty, kteří se raději učí poslechem než čtením, nebo pro zaměstnance se specifickými poruchami učení. Díky tomu není nikdo znevýhodněn a všichni se mohou zapojit do firemního prostředí stejně rychle.

LIDSKÝ FAKTOR, KTERÝ AI NENAHRADÍ

Umělá inteligence má obrovský potenciál zrychlit a zefektivnit procesy, zpřehlednit je a udělat onboarding zajímavější a interaktivnější. Je však potřeba mít stále na paměti, že **v oblasti empatie, důvěry a osobního kontaktu nikdy člověka nenahradí**. Nenahradí ani onu jemnou „chemii“ mezi lidmi, která rozhoduje o pocitu sounáležitosti. Člověk je tvor společenský, a proto platí, že AI může výrazně pomoci, zatímco člověk zůstává v celém procesu adaptace naprosto klíčový.

AI nezvládne situace, kdy si nováček potřebuje citlivě popovídat, kdy je třeba dodat odvalu nebo sdílet upřímnou radost. Nebude umět číst mezi řádky, rozpoznat nuance neverbální komunikace či podchytit emoce v hlase. Právě tyto jemné signály dělají z komunikace něco víc než jen výměnu informací.

Jenom lidé svým chováním prezentují hodnoty a firemní kulturu, dávají příklad a ukazují cestu. Dokážou vidět člověka jako celek, podpořit jeho rozvoj a ukázat mu nové směry kariéry. Jsou to právě lidé, kteří dokážou zvládnout změny, řešit konflikty nebo podpořit tým v náročných obdobích. Nic z toho AI nenahradí.

Zároveň platí, že člověk musí zůstat tím, kdo AI kontroluje a usměrňuje. Jen tak lze předejít situaci, kdy by technologie rozhodovala za nováčka, místo aby mu jen poskytovala podporu. Lidský faktor je proto v onboardingu i ve všech dalších HR procesech nezastupitelný. AI berme jako pomocníka, dělníka, který zvládne rutinu a zpřehlední procesy, ale nikdy ne jako náhradu za tolik potřebný lidský přístup.



LIMITY A RIZIKA, KTERÁ MOHOU UŠKODIT

Umělá inteligence je skvělý pomocník, ale není bezchybná. Její **největší slabinou je práce s neaktuálními informacemi**. Pokud se ve firmě něco změní a zdroje, z nichž AI čerpá, se neaktualizují, hrozí, že nováčkům předá chybné informace. Proto je nutné pravidelně obsah kontrolovat a udržovat jej v aktuálním stavu.

Dalším rizikem je **bezpečnost a ochrana dat**. AI nástroje jsou produkty třetích stran, proto je nezbytné dobře znát jejich podmínky využívání, jak nakládají s daty a zda plně respektují GDPR a další regulační požadavky. Jen tak zajistíte, že citlivé informace zůstanou v bezpečí.

Neměli bychom zapomenout ani na to, že AI je nakonec jen stroj. I když si ji „vychováte“ k obrazu svému, pořád bude komunikovat mechanicky a v určitých ohledech jednotvárně. Pestrost lidských osobností, tón hlasu, humor nebo intuici nikdy nenahradí.

A pak je tu ještě jedno velké riziko: **přílišné spoléhání na AI**. Pokud si HR nebo manažeři začnou myslet, že AI nováčka všechno naučí, protože je dostupná 24/7 a vždy ochotně odpovídá, může to snadno vést k odlidštění procesu. AI má být podpůrným nástrojem, nikoli plnohodnotným průvodcem. V nejhorším případě tak může přílišná důvěra v AI znehodnotit i dobře promyšlený onboarding.

Opět se proto vracíme k hlavní myšlence: lidský faktor je a zůstane v tomto procesu nenahraditelný. AI může výrazně pomoci, ale nikdy nemůže převzít roli člověka.

TIPY PRO HR PROFESIONÁLY

Jak začlenit AI do onboardingového procesu? Nejprve se na chvíli zastavte a zmapujte si všechny činnosti, které s onboardingem souvisí. Začněte už obdobím před samotným nástupem. Když budete mít všechny kroky černé na bílém, začněte si u každého pokládat otázku: „Jak mi s tímto může AI pomoci?“ nebo „Jakou část této činnosti zvládne AI za mě?“. Často nejde o to, aby AI převzala celý úkol. Mnohdy stačí, když vám usnadní jeho dílčí část. Důležité je hledat příležitosti a cesty, jak začít.

Jakmile identifikujete první oblasti, kde vám AI může podat pomocnou ruku, pusťte se do toho. Postupujte krok za krokem. Začněte malým pilotem, vyzkoušejte jeden nástroj či aplikaci, a postupně přidávejte další. Nebojte se experimentovat. Testujte různé druhy obsahu i různé AI aplikace, protože každá funguje trochu jinak a nabízí odlišné možnosti. Některé vám sednou více, jiné méně. Pokud máte k dispozici více nástrojů, porovnejte jejich výsledky na jednom konkrétním úkolu. Možná vám to na začátku bude připadat zdoluhavé, ale právě tak zjistíte, který z nástrojů je pro vaši firmu a potřeby ten nejlepší.

Nezapomínejte ani na zpětnou vazbu od uživatelů vašich výstupů. Ptejte se kolegů i samotných nováčků, jak se jim s AI pracuje, co jim pomáhá, co by potřebovali změnit nebo doplnit. Tato cenná zpětná vazba vám umožní postupně vyladit celý proces tak, aby onboarding byl opravdu efektivní a příjemný.

Samozřejmostí je pravidelná kontrola. Sledujte, jak AI funguje, zda pracuje s aktuálními informacemi a jestli opravdu pomáhá. Brzy zjistíte, že práce s AI vás bude bavit, a to nejen díky rychlým výstupům, ale i díky novým možnostem, které se vám otevrou. A nezapomeňte, že vy jako člověk jste v celém procesu nenahraditelným prvkem. AI může výrazně pomoci, ale nikdy nepřevzme roli empatického člověka, který pomáhá dělat onboarding onboardingem.

POHLED DO BUDOUCNA

Nikdo dnes přesně neví, jak se bude umělá inteligence vyvíjet, i když určité odhady a predikce samozřejmě existují. Jedno je však jisté: AI se stane součástí čím dál širšího spektra firemních procesů, často i tam, kde bychom ji dnes nečekali. A onboarding nebude výjimkou. Firmy, které již nyní s umělou inteligencí experimentují, získávají náskok. Ty, které budou otálet, mohou brzy zjistit, že jim vlak ujíždí.

Představte si, že za pár let bude onboarding probíhat jako plynulý zážitek, ve kterém se propojí klasické mentoringové prvky s interaktivními digitálními průvodci, simulacemi ve virtuální realitě a adaptivním obsahem, který se přizpůsobí každému zaměstnanci. AI bude poskytovat data a doporučení v reálném čase, zatímco lidé dodají emoce, energii a firemní kulturu. Takový mix ulehčí nováčkům start v novém zaměstnání, nabídne jim silný zážitek a posílí jejich vazbu k firmě už od prvního dne.

Pokud jste s AI v onboardingu zatím nezačali, zkuste udělat první krok. Každý malý experiment vám otevře další možnosti a ukáže nové příležitosti. Nakonec je to právě odpovědnost firmy, aby byl onboarding procesem efektivním, příjemným a zapamatovatelným. Protože dobrých zaměstnanců není nikdy dost, a proto stojí za to o ně pečovat od samého začátku jejich cesty.

Mgr. Petra Šimková

Seminář Digitalizace HR a právní limity AI v HR

Mgr. Daniel Vejsada, PRK Partners

19. 11. 2025 v Praze + on-line

Více informací a možnost přihlášení: www.kursy.cz

Jak firemní mýty a rituály formují chování zaměstnanců

Každá firma má své příběhy, které se šeptají mezi dveřmi, a zvyklosti, které nikdo nevyhlásil, ale všichni je dodržují. Právě tato nepsaná pravidla mají na loajalitu a výkon zaměstnanců větší vliv než oficiálně deklarovaná.

Na firmy lze nahlížet různě. Ekonomicky – jako na „stroje“ na vydělávání peněz, technokraticky – jako na systémy, tvořené procesy, strukturami a pracovními rolami či místy, ale i „antropologicky“. Při bližším pohledu fungují totiž organizace jako domorodé kmeny. Tím, co je drží při životě, je jejich kultura a identita, které je odlišují od firem jiných. Základem této kultury, ať již firem nebo kmenů, jsou jejich sdílené příběhy či mýty, zvyky a rituály, a **to vědomé, ale i nevědomé**.

Ať už jde o společnou páteční pizzu, legendu o zakladateli, který začínal v garáži, nebo o nepsané pravidlo, že schůzka nekončí, dokud šéf nezavře notebook, jde nejen o mýty a rituály, tvořící firemní identitu, ale i nepříliš viditelné, ale mnohdy velmi účinné nástroje řízení.

Mýty i rituály, které se ve firmách tradují, ovlivňují sounáležitost, kterou zaměstnanci k firmě cítí, i to, jak přistupují ke svému výkonu, a pozitivní příběhy a smysluplné zvyky dokážou jejich loajalitu i výkonnost výrazně posílit. U jiných tomu tak však být nemusí.

FIREMNÍ MÝTY ANEB KDYŽ SE Z HISTORKY STANE IDENTITA

Mýty firem, podobně jako mýty domorodých kmenů, jsou příběhy, které se v nich tradují a předávají dál. Dodávají jim identitu, často i smysl a působí jako jejich neviditelné lepidlo. Nemusí být vždy zcela pravdivé, představují však symbol, s nímž se firma ztotožňuje a na který je většínou i hrdá.

Příkladem je firma Google, která si již dlouho pěstuje příběh dvou studentů, kteří v garáži vytvořili vyhledávač, jenž změnil svět. Tento mýtus dodnes ovlivňuje její zaměstnance: ti cítí, že i jejich práce by měla „měnit svět“. Hrdost na příslušnost k organizaci se mísí s tlakem na osobní i skupinovout výkonnost, který nemusí být vždy snadné unést. Podobně „funguje“ i Apple, jež dlouhodobě těží z mýtu o Stevu Jobsovi a jeho posedlosti dokonalostí, který motivuje zaměstnance k precizní práci.

Podobný je mýtus technologické firmy, který opakuje historku o jejím zakladateli, který údajně celé týdny spal v kanceláři, aby dokončil první prototyp. Faktem je, že šlo spíše o dvě noci na karimatce, ale příběh se stal symbolem „startupového ducha“, který od zaměstnanců očekává, že podobně nasazení budou vynakládat i oni. Výsledkem je loajalita části týmu, která se cítí součástí hrdinské sagy, a vyhoření té druhé, která není své práci ochotná obětovat osobní život.

Ve Škodě Auto se tradují historky o vozech, které vydržely extrémní podmínky. Mýtus o tradiční robustnosti firemní produkce se přenáší na zaměstnance a posiluje jejich hrdost. Zároveň ale udržuje i konzervativní myšlení, které může brzdít odvahu k radikálním inovacím.

Rodinné podniky čerpají sílu z příběhů o generacích, jež firmu vybudovaly, které jejím zaměstnancům dávají pocit odpovědnosti, ale i stability. V mnoha rodinných firmách je tak oblíbeným příběhem „nejsme korporát, jsme rodina“. Na první pohled lákavé vyprávění, které se však může změnit v past. Jakmile se od lidí očekává, že se obětují „pro dobro rodiny“, stává se mýtus nástrojem tlaku a občas možná i zdrojem frustrace.

Podobná situace bývá v konsultačních firmách, jejichž oblíbeným mýtem je „Naši klienti jsou nejnáročnější na světě“. Cílem mýtu je budovat představu o téměř mimořádných schopnostech konzultantů. Jeho součástí je však většinou i představa, že klienti mají tak vysoké nároky, že se od zaměstnanců očekává permanentní dostupnost. Výsledkem je stres, který by jinak zaměstnanci kritizovali – mýtus jim však bere argumenty.

Falešné nebo vyprázdňené mýty však loajalitu naopak rychle ničí. Ve firmě, která dlouhodobě opakuje slogan „jsme rodina“, zatímco zaměstnanci mají pocit, že vedení šetří na jejich odměnách, se tento mýtus často obrací proti firmě a vyvolává spíše cynismus.

FIREMNÍ RITUÁLY – SYMBOLICKÉ ZVYKY

Zatímco mýty jsou příběhy, rituály jsou pravidelně opakované činnosti, často s neviditelným, ale silným významem. Jejich úlohou je podporovat soudržnost a výkon. Dobře nastavené rituály zvyšují i každodenní motivaci, především tím, že dávají zaměstnancům přesvědčení, že jejich práce má smysl. Usnadňují koordinaci práce a ovlivňují její tempo či rytmus.

Ve firmě LEGO mají jednou ročně tzv. Play Day, kdy si zaměstnanci hrají, staví modely a připomínají si, že hravost je součástí DNA firmy. Ve společnosti Zalando pořádají pravidelná setkání všech zaměstnanců, na nichž s nimi vedení sdílí firemní výsledky a plány. Rituál transparentnosti posiluje důvěru a dává lidem pocit, že jsou součástí většího celku.

Podobně fungují i malé každodenní zvyky – onboardingové „tour de office“, probíhající v mnoha českých firmách, kdy starší kolegové nováčkům vyprávějí historky o firemní historii, nebo oslavy narozenin a malých úspěchů, které dávají práci rytmus a pocit ocenění.

Příkladem příznivých rituálů mohou být tzv. hackatony (anglicky *hackathons*), tedy intenzivní a časově omezené akce, při kterých se lidé (často programátoři, designéři, analytici a další technicky zaměřeni účastníci) scházejí, aby společně pracovali na vývoji softwaru, prototypů nebo nových technických řešení, mohou **mobilizovat kreativitu a energii**.

Jiné rituály však **energii naopak vysávají**. Pravidelný pondělní reporting, probíhající v řadě korporací, jehož údaje téměř nikdo nečte, slouží spíše jako symbol loajality k systému než jako praktický nástroj efektivity. Podobně i denní stand-upy, tedy krátká týmová setkání, která probíhají každý den nebo několikrát týdně, obvykle ve stoje, zavedené jako „agilní rituál“, který měl posilovat spolupráci, se mohou změnit v nástroj mikromanagementu a zesílené kontroly. Povinné teambuildingy, které měly spojoval, se často **stávají karikaturou** – lidé navenek předstírají nadšení, zatímco uvnitř přemýšlejí, zda nezměnit práci.



KDYŽ MÝTUS ZASTARÁVÁ

Nebezpečí mýtů i rituálů spočívá v jejich **setrvačnosti**. Organizace se může změnit, ale příběh i zvyky zůstávají, a po letech se mohou stát únavnými, nebo dokonce toxickými.

Nokia si dlouho držela vyprávění o „firmě, která spojuje lidi“. Jenže v době smartphonů tento příběh už nedával smysl – a místo zdroje síly se stal břemenem. Firmy, které si i po letech říkají „start-up“, a udržují očekávání flexibility a vysokého nasazení, které odpovídalo době garážových začátků, ale které již neodpovídá realitě velké organizace, mohou vést své zaměstnance k tomu, že se cítí podvedeni.

Největší chybou však je **tvářit se, že mýty a rituály neexistují**, nebo jsou nedůležité. Jsou tu vždy a firma je může buď vědomě kultivovat, nebo je nechat, aby si žily vlastním životem.

Prvním krokem k jejich kultivaci je **zmapovat**, jaké příběhy a zvyky ve firmě skutečně fungují. Někdy existují různé mýty paralelně, podle oddělení. Dalším krokem je **rozlišit**, které z nich podporují soudržnost a výkon firmy a které jim spíše brání. Ty první má smysl posilovat a vyprávět dál, ty druhé transformovat nebo opustit. A konečně – nové příběhy lze **vědomě vytvářet**. Místo vyprávění o asketickém zakladateli, který spal pod stolem, lze sdílet příběh o týmu, který uspěl navzdory krizi.

MÝTY A RITUÁLY V BĚHU ČASU – PŘÍKLADY FIREM ALFA A BETA

Význam postupných změn firemních mýtů a rituálů si pro názornost si představme na dvou firmách. Firma Alfa, tradiční výrobní podnik, se opírá o mýtus „naše stroje nikdy nezklamou“. Každý rok pořádá den otevřených dveří pro rodiny zaměstnanců. Výsledkem je vysoká loajalita, lidé tu zůstávají desítky let. Rizikem však je menší ochota riskovat a inovovat – příliš silná vazba na minulost brzdí odvahu měnit budoucnost.

Firma Beta, pražský software house, si pěstuje příběh „jsme piráti digitálního oceánu“. Její rituály zahrnují hackatony, interní podnikové memy, tedy vtipné nebo satirické obrázky, texty nebo videa, které kolují uvnitř firmy a odrážejí specifický firemní humor, situace nebo kulturu, šitě na míru konkrétnímu prostředí – zaměstnancům, týmům, projektům apod. Výsledkem je obrovská energie, kreativita a rychlé inovace.

Stejně rychle však občas přichází i chaos a vyhoření. Pirátský příběh nemusí být totiž vždy v souladu s potřebou struktury a dlouhodobé péče o lidi.

SÍLA PŘÍBĚHŮ A GEST

Mýty a rituály nejsou okrajovou ozdobou firemního života. Jsou jeho skrytými motory. Mýty dávají práci smysl, rituály vytvářejí rytmus a podporují tempo práce. Pokud jsou dobře nastavené, budují loajalitu, motivují k výkonu a posilují spolupráci. Pokud jsou prázdné nebo zastaralé, unavují a brzdí.

Manažer, který tyto prvky ignoruje, přichází o mocný nástroj. Vědomá práce s nimi je totiž jedním z neúčinnějších nástrojů moderního leadershipu. Ten, kdo je vědomě kultivuje, může vytvořit prostředí, kde lidé nejen pracují, ale také chtějí pracovat.

Otázka proto nezní, zda ve vaší firmě existují mýty a rituály. Jsou tam vždy. Důležitá otázka, kterou by si měl položit každý vedoucí, zní: Jaké příběhy se u nás vyprávějí a jaké rituály naši lidé skutečně oceňují a chtějí být jejich součástí? Odpověď na ni často řekne o stavu firmy víc než všechny grafy v ročních reportech.

Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

Seminář Transparentnost odměňování v praxi

Povinnosti zaměstnavatelů vyplývající z evropské směrnice a revize mzdového systému krok za krokem

Mgr. Daniel Vejsada, Ing. Jana Bršťáková

14. 11. 2025 v Praze + on-line

Více informací a možnost přihlášení: www.kursy.cz

Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty – čtrnáctideník aktualit, komentářů a příkladů z praxe.

Copyright © 1997–2025 by biznetcircle s.r.o., Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o. Evropská 423/178, P. O. Box 124, 160 41 / Vydává Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o., Evropská 423/178, P. O. Box 124, 160 41 Praha 6 / IČO: 45245681 / tel.: 222 539 333, fax: 222 539 400 / www.dashofer.cz, www.pamprofi.cz, e-mail: simonovav@dashofer.cz. / Vedoucí redaktor: Ing. Marek Běhal, odborná redaktorka: Ing. Věra Šimonová / Sazba: Stanislav Vachovec / Tisk: Poly+, Praha / Vychází 2x měsíčně. / Cena: Pololetní předplatné 2 910,- Kč + DPH, balné a poštovné. / Předplatné na další období není třeba objednávat, je automaticky prodlouženo na dalších 12 měsíců. / Předplatné je možné zrušit písemně, nejpozději 6 týdnů před uplynutím ročního předplatného, jinak se prodloužuje o další rok. / Všechna práva, zejména právo na titul (název), licenční právo a průmyslová ochranná práva jsou ve výhradním vlastnictví Dashöfer Holding, Ltd. a jsou chráněna autorským zákonem. / Všechna práva jsou vyhrazena, zejména právo na rozmnožování, šíření a překlad. Žádná část díla nesmí být jakoukoliv formou (tiskem, jako fotokopie, elektronicky nebo jiným způsobem) bez předchozího písemného souhlasu nakladatelství reprodukována anebo s použitím elektronických off-line nebo on-line systémů ukládána do paměti, zpracovávána či šířena. / Informace obsažené v tomto díle byly zpracovány na základě nejlepších poznatků v okamžiku zveřejnění, kvůli neuceleným výsledkům ve výzkumu a jurisdikci však není možno zaručit absolutní bezchybnost. / Za obsah příspěvků ručí jejich autoři. / V předplatném je zahrnuto zodpovězení čtyř odborných dotazů ročně, které jsou zaslány přes formulář na www.zakaznik.dashofer.cz. / Vydávání tohoto periodika povoleno rozhodnutím Ministerstva kultury, č. E 8099 ze dne 15. 7. 2003. Redakční uzávěrka čísla 22/2025 byla dne 22. 10. 2025. ISSN: 1212-1517.

