

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

Byznys a paragrafy, díl 39.: Jak na organizační změny ve společnosti

Vítáme vás u dalšího dílu naší série Byznys a paragrafy, kterou pro vás připravuje advokátní kancelář LAWYA. Naším cílem je přinášet podnikatelům srozumitelné a praktické informace z oblasti práva, daní a účetnictví. Tentokrát se zaměříme na organizační změny ve společnosti z pohledu zaměstnavatele a na to, jak se na celý proces po formální i praktické stránce úspěšně připravit.

V dynamickém podnikatelském prostředí je schopnost adaptace základním předpokladem pro udržení konkurenceschopnosti a růst společnosti. Ať už je motivem reorganizace zavádění nových technologií, fúze, nebo potřeba plošného snižování nákladů, z pohledu managementu jde o racionální strategické rozhodnutí. V českém právním prostředí však tyto kroky narážejí na poměrně striktní mantinely zákoníku práce. Podcenění formálních aspektů a procesních postupů při realizaci organizačních změn vystavuje zaměstnavatele riziku vleklých a nákladných soudních sporů o neplatnost rozvázání pracovního poměru. V těchto řízeních navíc leží důkazní břemeno na straně zaměstnavatele. Pro úspěšné provedení organizační změny je proto nezbytné detailně porozumět nejen samotnému textu zákona, ale také navazující judikatuře, která pravidla upřesňuje.

Klíčový význam formálního rozhodnutí managementu

Základním předpokladem celého procesu je přijetí formálního rozhodnutí zaměstnavatele o organizační změně. Jde o právně závazný akt, který přijímá k tomu příslušný orgán společnosti (typicky jednatel či představenstvo). V obchodní praxi management často chybí v nedostatečném rozlišení mezi faktickým záměrem a konkrétním právním úkonem, jenž musí mít jasně definovaný věcný obsah i časový rámec. Podle ustálené judikatury Nejvyššího soudu, například v rozsudku ze dne 16. 6. 2021, sp. zn. 21 Cdo 3680/2020, musí být rozhodnutí o organizační změně přijato ještě předtím, než je dotčeným zaměstnancům předána výpověď z pracovního poměru. Zaměstnanec by se s tímto rozhodnutím měl prokazatelně seznámit, nejpozději však v samotné výpovědi. Ačkoliv zákon výslovně nevyžaduje písemnou formu tohoto rozhodnutí, v případě soudního sporu je písemné vyhotovení s přesným vymezením rušených či transformovaných pozic stěžejním důkazním prostředkem, bez něhož zaměstnavatel své kroky obhájí jen stěží. Mezi přijatou organizační změnou a nadbytečností konkrétního zaměstnance navíc musí existovat přímá příčinná souvislost, což znamená, že realizované personální kroky zkrátka musí logicky vyplývat ze schváleného reorganizačního plánu.

Důležité je rovněž podotknout, že organizační změna nesmí být fiktivní. Nesmí tedy sloužit jako účelový nástroj k odstranění nepohodlného zaměstnance (například za situace, kdy se pozice formálně zruší, ale vzápětí je na stejnou pracovní náplň přijat jiný pracovník). V případě takového účelového právního jednání by soud mohl konstatovat neplatnost výpovědi, s čímž se zpravidla pojí povinnost zaměstnavatele doplatit zaměstnanci náhradu mzdy za celou dobu trvání sporu, jestliže zaměstnanec trval na tom, aby ho zaměstnavatel dále zaměstnával.^[1] Důležité je rovněž správné načasování: pracovní poměr nesmí na základě výpovědi skončit dříve, než nastane účinnost samotné organizační změny.^[2]

Právní rámec a přehled důvodů podle § 52 písm. a) až c) zákoníku práce

Pokud organizační změna objektivně vyžaduje redukci personálních kapacit, stává se hlavním právním nástrojem ustanovení § 52 zákoníku práce. To taxativně, tedy konečným a úplným výčtem, vymezuje důvody, pro které může zaměstnavatel jednostranně rozvázat pracovní poměr. Pro účely organizačních změn jsou klíčová písmena a) až c) tohoto ustanovení.

První situaci upravuje § 52 písm. a) zákoníku práce, který dopadá na případy, kdy se ruší zaměstnavatel nebo jeho část, a to například z důvodu úplné likvidace společnosti, ukončení určité činnosti nebo zrušení regionální pobočky. V této souvislosti je třeba klást důraz na správné vymezení pojmu „část zaměstnavatele“, pod kterým judikatura rozumí relativně samostatnou organizační jednotku vykazující určitou hospodářskou či provozní autonomii (např. samostatný odštěpný závod či specializované oddělení).

Druhý specifický případ řeší § 52 písm. b) zákoníku práce, který reflektuje situaci, kdy se zaměstnavatel nebo jeho část přemísťuje. Tento výpovědní důvod je aplikovatelný tehdy, pokud nové místo výkonu práce leží mimo lokalitu, kterou má zaměstnanec sjednanou v pracovní smlouvě, a zaměstnanec s touto změnou ve formě dodatku ke smlouvě nesouhlasí. Tak tomu bude i v případě, kdy je místo výkonu práce v pracovní smlouvě sjednáno obecným vymezením jako „sídlo zaměstnavatele“.[\[3\]](#) Pokud je místo výkonu práce vymezeno širěji, například jako určitá obec nebo větší územní celek, nelze za relevantní přemístění zakládající výpovědní důvod považovat přesun provozu pouze uvnitř takto sjednaného území. Zaměstnavatel totiž v takovém případě stále může zaměstnanci přidělovat práci v rámci místa výkonu práce, na kterém se se zaměstnancem dohodl.[\[4\]](#)

V praxi nejfrekventovanějším, ale zároveň z hlediska případného soudního přezkumu nejrizikovějším institutem je § 52 písm. c) zákoníku práce, tedy nadbytečnost zaměstnance. Tento důvod předpokládá, že se konkrétní zaměstnanec stane nadbytečným vzhledem k rozhodnutí o změně úkolů, technického vybavení, snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivnosti práce nebo o jiných organizačních změnách. Dobrou zprávou pro zaměstnavatele je, že Nejvyšší soud v rozsudku ze dne 21. 3. 2023, sp. zn. 21 Cdo 3524/2022, potvrdil takzvané právo výběru. To v praxi znamená, že pokud se například ruší jedno ze tří typově shodných pracovních míst, je výhradně na manažerském a ekonomickém uvážení zaměstnavatele, kterého konkrétního zaměstnance označí za nadbytečného. Toto pravidlo však neznamená, že by zaměstnavatel měl při výběru konkrétního nadbytečného zaměstnance zcela neomezenou volnost. Jeho rozhodnutí totiž nesmí v žádném případě sklouznout k diskriminaci. Kritériem pro výběr tak nesmí být například věk, pohlaví, rodinný stav, zdravotní znevýhodnění nebo třeba odborová příslušnost.

Procesní postupy a kritická místa realizace

Samotné schválení organizační změny a identifikace nadbytečných pracovníků představují pouze úvodní fázi procesu. Na ni musí bezprostředně navazovat striktní dodržení všech zákonných procesních pravidel. Pokud u zaměstnavatele působí odborová organizace nebo rada zaměstnanců, má zaměstnavatel povinnost s nimi organizační opatření předem projednat.[\[5\]](#) Ačkoliv případné opomenutí této povinnosti automaticky nezpůsobuje neplatnost samotné výpovědi[\[6\]](#), představuje závažné porušení pracovněprávních předpisů, za které hrozí pokuta od inspektorátu práce až do výše 2 000 000 Kč.[\[7\]](#) Samotná výpověď pak musí být skutkově řádně a nezaměnitelně odůvodněna, aby výpovědní důvod nemohl být dodatečně vykládán jinak.

Zcela zásadním momentem je bezchybné doručení výpovědi, které podléhá přísnému režimu § 334 a následujících ustanovení zákoníku práce. Výpověď lze doručit zejména osobním předáním

zaměstnanci na pracovišti zaměstnavatele nebo kdekoliv bude zaměstnanec zastižen, prostřednictvím datové schránky, případně za zákonem stanovených podmínek také prostřednictvím sítě nebo služby elektronických komunikací (zaměstnanec k tomuto způsobu doručování udělil souhlas a poskytl e-mailovou adresu, která není v dispozici zaměstnavatele). Teprve prokazatelným doručením je splněna podmínka pro to, aby mohla začít běžet výpovědní doba. Tu je navíc nutné počítat vždy ode dne doručení výpovědi zaměstnanci.[\[8\]](#)

Při plánování propouštění je rovněž bezpodmínečně nutné zohlednit existenci takzvané ochranné doby podle § 53 zákoníku práce. Ta zákonem výslovně zakazuje dát zaměstnanci výpověď pro nadbytečnost v určitých citlivých životních situacích, typicky v době trvání dočasné pracovní neschopnosti, během těhotenství nebo při čerpání mateřské/otcovské a rodičovské dovolené.

Současně je třeba mít na paměti, že zákaz výpovědi v ochranné době není v případě organizačních změn absolutní. Zákon v § 54 stanoví výjimky, které umožňují dát výpověď i zaměstnanci nacházejícímu se v ochranné době, jde-li o zrušení zaměstnavatele nebo jeho části podle § 52 písm. a) nebo o přemístění zaměstnavatele nebo jeho části podle § 52 písm. b), nejde-li o přemístění v mezích místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle pracovní smlouvy vykonávána nebo nejde-li o těhotnou zaměstnankyni, zaměstnankyni, která čerpá mateřskou dovolenou, zaměstnance, který čerpá otcovskou dovolenou, nebo zaměstnance, který čerpá rodičovskou dovolenou do doby, po kterou je žena oprávněna čerpat mateřskou dovolenou.

V neposlední řadě je nutné počítat s tím, že s ukončením pracovního poměru z organizačních důvodů je spjata zákonná povinnost vyplatit odstupné. Jeho minimální výše je odstupňována v závislosti na celkové délce trvání pracovního poměru u daného zaměstnavatele, a to od jednonásobku (poměr trvající méně než rok) do trojnásobku (alespoň dva roky) průměrného měsíčního výdělku zaměstnance.[\[9\]](#) Jedná se o finanční náklad, který musí management od počátku implementovat do rozpočtu celé organizační změny.

Hromadné propouštění

V případě, kdy organizační změna zasáhne větší počet zaměstnanců, už zaměstnavatel neřeší jen jednotlivé výpovědi, ale musí posoudit, zda se nedostává do zvláštního režimu hromadného propouštění. Ten se uplatní tehdy, pokud v období 30 kalendářních dnů dochází ke skončení pracovních poměrů z organizačních důvodů u zákonem stanoveného počtu zaměstnanců.

Limity se odvíjejí od celkové velikosti zaměstnavatele. U zaměstnavatele s 20 až 100 zaměstnanci jde o hromadné propouštění tehdy, pokud má skončit pracovní poměr nejméně 10 zaměstnancům. U zaměstnavatele se 101 až 300 zaměstnanci je hranicí alespoň 10 % zaměstnanců a u zaměstnavatele s více než 300 zaměstnanci nejméně 30 zaměstnanců.[\[10\]](#)

Jakmile se zaměstnavatel do tohoto režimu dostane, musí postupovat s výrazně větším časovým předstihem. Ještě před předáním výpovědí jednotlivým zaměstnancům musí nejpozději 30 dnů předem písemně informovat odborovou organizaci a radu zaměstnanců. Pokud u zaměstnavatele odborová organizace ani rada zaměstnanců nepůsobí, plní tyto povinnosti přímo vůči každému dotčenému zaměstnanci. Informace musí zahrnovat zejména důvody hromadného propouštění, počet a profesní složení zaměstnanců, kteří mají být propuštěni, počet a profesní složení všech zaměstnanců, období, v němž se má propouštění uskutečnit, navržená hlediska výběru propouštěných zaměstnanců a údaje o odstupném či dalších právech.[\[11\]](#)

Současně je nutné zapojit také krajskou pobočku Úřadu práce příslušnou podle místa činnosti zaměstnavatele. Zaměstnavatel ji písemně informuje o zamýšlených opatřeních a následně jí prokazatelně doručí písemnou zprávu o svém rozhodnutí o hromadném propouštění a o výsledcích

jednání se zástupci zaměstnanců.

Smyslem této úpravy je především ztlumit její sociální dopady prostřednictvím povinného dialogu se zástupci zaměstnanců; vytváří se tím prostor pro hledání alternativ k rozvázání pracovního poměru a zároveň se státu i dotčeným zaměstnancům poskytuje potřebný čas k přípravě na skokový nárůst lokální nezaměstnanosti.

Závěr

Organizační změna ve společnosti představuje z pohledu pracovního práva jeden z nejsložitějších procesů, s nímž se statutární orgány a personalisté v praxi setkávají. Její úspěšná realizace vyžaduje nejen strategickou vizi, ale především absolutní preciznost a důslednost při dodržování norem pracovního práva. Každé formální pochybení, ať už se jedná o vágní definici důvodů nadbytečnosti, fiktivní rušení míst, nebo nesprávný časový postup při doručování, může vést k tomu, že soud prohlásí výpověď za neplatnou. To by pro zaměstnavatele znamenalo citelnou finanční zátěž nejenom v podobě doplatků ušlé mzdy, ale i úhrady nákladů řízení. Pokud chystáte ve společnosti organizační změny a chcete mít jistotu, že veškeré kroky proběhnou v souladu s právem, neváhejte se na nás obrátit. Rádi vám s celým procesem pomůžeme.

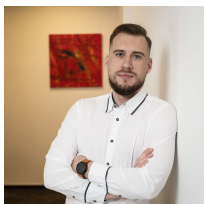
Sledujte další díly seriálu Byznys a paragrafy. Pokud chcete mít přehled o aktuálních právních změnách a praktických doporučeních, přihlaste se k odběru našeho měsíčního newsletteru, který vám bude přinášet nejnovější právní novinky a užitečné tipy.

Přihlásit se k odběru newsletteru můžete [zde](#).

Děkujeme, že jste s námi, a těšíme se na pokračování společné cesty světem práva a podnikání.



Mgr. Ivana Šilhánková,
advokátka



David Vyhlídal,
právní analytik

LAWYA

[LAWYA, advokátní kancelář s.r.o.](#)

Sídlo:
Tučapy 240
683 01, Tučapy

Kontaktní adresa:
Králova 298/4
616 00, Brno

tel.: +420 543 216 310
e-mail: info@lawya.cz

[1] § 69 odst. 1 zákoníku práce.

[2] Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 16. 6. 2021, sp. zn. 21 Cdo 3680/2020.

[3] Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 26. března 2001, sp. zn. 21 Cdo 730/2000.

[4] Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 27. 11. 2018, sp. zn. 21 Cdo 3551/2017.

[5] § 61 odst. 1 a § 280 odst. 1 písm. b) zákoníku práce.

[6] § 19 odst. 2 zákoníku práce.

[7] V případě zaměstnavatele fyzické osoby § 12 odst. 1 písm. a) ve spojení s § 12 odst. 2 písm. a) zákona o inspekci práce, v případě zaměstnavatele právnické osoby § 25 odst. 1 písm. a) ve spojení s § 25 odst. 2 písm. a) zákona o inspekci práce.

[8] § 51 odst. 1 zákoníku práce.

[9] § 67 odst. 1 zákoníku práce.

[10] § 62 odst. 1 zákoníku práce.

[11] § 62 odst. 2 zákoníku práce.

Další články:

- [Rozhodnutí Nejvyššího soudu ke změně klíče pro stanovení příspěvků na správu domu a pozemku, k samotnému stanovení příspěvků a k rozúčtování nákladů na služby](#)
- [Byznys a paragrafy, díl 41.: Záruka za jakost v kupní smlouvě](#)
- [Dvacet let vlastní cestou. Arthur Braun o svobodě, číslech a lidském elementu advokacie](#)
- [Komu náleží vlastnické právo k náhradní veřejné komunikaci postavené investorem?](#)
- [AML rizika u luxusních nákupů](#)
- [Recentní judikatura Nejvyššího soudu k důvodům neplatnosti usnesení valné hromady](#)
- [Tlačítko pro odstoupení od smlouvy jako nový standard spotřebitelského online rozhraní](#)
- [Formální a materiální stránka přestupku; case study](#)
- [Cyber Resilience Act: od září 2026 budete muset hlásit incidenty i zranitelnosti. Jste na to připraveni?](#)
- [Sleva z ceny díla vs. náhrada škody při vadném plnění díla](#)
- [Dobré mravy jako krajní korektiv soudního rozhodování: vývoj judikatury Nejvyššího a Ústavního soudu](#)