



PRŮVODCE SPRAVEDLIVÝM ODMĚŇOVÁNÍM



Tento materiál vznikl v rámci ustanovení §320a písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, v roce 2026, v projektu ČMKOS s názvem Systémy odměňování a sociální dialog: působení odborů v oblasti odměňování v české a evropské legislativě a praxi. Projekt je financován z prostředků státního rozpočtu ČR prostřednictvím MPSV ČR.

Průvodce spravedlivým odměňováním
napsal David Šrott

Obsah

1. Úvod	1
2. Smysl pro spravedlnost a férové odměňování	5
3. Kde je psáno, že odměna musí být fér?	7
4. Zásady odměňování	9
5. Mzda a její podoba v podnikatelské sféře	13
6. Co je spravedlivý systém odměňování?	19
7. Transparentní odměňování	27
8. Role odborových organizací	33
9. Jak se bránit nespravedlivému odměňování	37
10. Závěr	41



1. Úvod

Sedíte v kantýně, mluvíte s kolegou z jiného oddělení a najednou zjistíte, že ačkoliv oba odvádíte pro firmu stejně důležitou práci, vaše odměny se liší o tisíce korun. Proč? „To je firemní politika,“ řekne vám možná šéf. „O mzdě se nemluví“, dodá personalista, jako by výše výplaty byla státním tajemstvím.

Člověk by téměř uvěřil, že mzdová diskrétnost je projevem hluboké péče o duševní klid zaměstnanců. Tento závoj mlčenlivosti má ovšem tu nevýhodu, že vyhovuje výhradně straně, která o určení mzdy rozhoduje. Jenže pro milovníky těchto nostalgických pořádků již v moderním pracovním právu nebude pochopení, protože transparentnost se stává základním pilířem férového odměňování. Bez transparentnosti totiž zaměstnanec nemá šanci zjistit, zda je jeho práce skutečně oceňována stejně jako práce jeho kolegů na srovnatelných pozicích, a zda je tedy dodržována zásada spravedlivého odměňování. Podstatou této zásady je poskytování stejné odměny za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty, přičemž výše mzdy musí být posuzována výhradně podle zákonem stanovených kritérií.

Směrnice o transparentnosti odměňování totiž obrací dosavadní logiku naruby. Zatímco dříve ležela tíha na zaměstnanci, který musel sám pátrat po tom, kolik berou jeho kolegové, nově bude mít právo si o tyto informace aktivně říci a zaměstnavatel bude povinen je poskytnout. Větší firmy navíc budou muset pravidelně vykazovat rozdíly v odměňování žen a mužů, a pokud tento rozdíl překročí stanovenou hranici, budou muset přijmout nápravná opatření. Mlčení o mzdách tak přestává být pohodlnou samozřejmostí a stává se rizikem. Pro zaměstnance to znamená zásadní posun: férovost už nebude jen morálním apelem, ale měřitelnou a vymahatelnou povinností.

Stejná odměna za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty byla v minulosti považována spíše za teorii než v praxi vymahatelné pravidlo. Průlom v českém právu nastal, když

řidič České pošty z Olomouce úspěšně vysoudil doplatek mzdy za to, že mu zaměstnavatel platil méně než jeho kolegům na identické pozici v Praze. Nejvyšší soud tehdy rozhodl, že vyšší životní náklady v metropoli ani odlišná situace na trhu práce nejsou zákonným důvodem pro rozdílné odměňování u jednoho zaměstnavatele. Aktuální soudní praxe navíc klade na zaměstnance minimální procesní nároky: stačí označit kolegy ve srovnatelných pozicích a doložit rozdíl ve mzdě. Následná povinnost obhájit tyto rozdíly a prokázat jejich objektivní důvody leží na zaměstnavateli. Právo na stejnou odměnu za práci stejné hodnoty je tak skutečně vymahatelné. Nyní do této reality vstupuje evropská směrnice, která představuje nejzásadnější krok k prosazení mzdové spravedlnosti za poslední desetiletí.

Jak poznat, kdy je rozdíl ve mzdě mezi vámi a vašimi kolegy spravedlivý a kdy už se jedná o nelegální nerovné zacházení? Víte, podle jakých kritérií je možné posuzovat hodnotu práce? Jaký je optimální poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy, aby vaše finanční stabilita nebyla ohrožena permanentním stresem?

Odpovědi na tyto i mnohé další otázky najdete na následujících stránkách. Tato příručka vznikla s cílem objasnit principy transparentního a spravedlivého odměňování. Provede vás pravidly mzdových systémů, představí nová práva zaměstnanců, která přináší evropská legislativa, a přiblíží novou roli odborových organizací. V textu naleznete srozumitelné právní výklady, příklady ze soudní praxe i praktické návody, bez ohledu na to, zda jste řadový zaměstnanec, který chce mít jistotu, že je placen férově, nebo odborový vyjednávač hledající argumenty pro kolektivní vyjednávání.



2. Smysl pro spravedlnost a férové odměňování

Představa, že férovost je složitý konstrukt, kterému musíme zaměstnance učit, je jedním z největších manažerských omylů. Smysl pro spravedlnost není produkt výchovy ani moderní výmysl, ale hluboce vrytý evoluční mechanismus, který našemu druhu umožnil přežít. V evoluci uspěly ty lidské skupiny, které dokázaly trestat sobectví a odměňovat jednání ve prospěch skupiny. Naši předkové si vyvinuli mimořádně citlivé „detektory na podfukáře“, protože jedinec parazitující na skupině přímo ohrožoval stabilitu celého společenství. Schopnost spolupráce a vzájemné důvěry vedla k prosperitě. Nespravedlivé odměňování proto instinktivně vnímáme jako hrozbu, která spouští stresovou reakci starou miliony let, podobně citlivě jako fyzický odpor. Naopak spravedlivé rozdělení aktivuje v mozku centra odměny, podobně jako když jíme dobré jídlo. Být fér nám prostě dělá biologicky dobře.

Vědecké experimenty dokládají, že i batolata mají zakořeněný smysl pro spravedlnost a projevují instinktivní nevoli, jsou-li svědky nerovného rozdělování zdrojů. U dospělých sílu tohoto instinktu nejlépe ilustruje hra Konec smlouvání (Ultimatum Game). Jeden hráč má rozdělit určitou sumu peněz mezi sebe a druhého; pokud druhý nabídku odmítne, nedostane nikdo nic. Ekonomická racionalita říká, že bychom měli přijmout jakoukoliv částku, protože je to stále víc než nula. Přesto lidé napříč kulturami nabídky nižší než 30 % uraženě odmítají. Jsou ochotni utrpět finanční ztrátu, jen aby potrestali nespravedlivého partnera.

Tyto experimenty naznačují, že v mozku zaměstnance neprobíhá jen chladný výpočet výše mzdy, ale neustálé podvědomé srovnávání. Je-li odměna vnímána jako urážlivá, náš evoluční smysl pro spravedlnost raději volí ukončení spolupráce než přijetí nespravedlnosti. Ve složitých společnostech hodnotíme spravedlnost porovnáváním s ostatními a nerovnováha vyvolává napětí. Férové odměňování zkrátka není jen ekonomickou teorií, ale základní biologickou podmínkou pro to, aby lidé na pracovišti spolupracovali a táhli za jeden provaz. Pojdme se podívat, jak je tento přirozený instinkt ukotven v důležitých dokumentech.



3. Kde je psáno,
že odměna
musí být fér?

Právo na spravedlivou odměnu není pouze morálně ukotvený požadavek odborů, ale je to především nezadatelný právní nárok. Tento princip odměňování vychází z mezinárodních dokumentů a standardů.

Všeobecná deklarace lidských práv OSN v článku 23 výslovně stanoví, že každý má bez jakéhokoli rozlišování právo na stejnou odměnu za stejnou práci a na spravedlivou odměnu zajišťující důstojnou existenci.

V českém právním řádu je právo na spravedlivou odměnu ukotveno jako ústavně zaručený nárok. Vyplyvá z článku 28 **Listiny základních práv a svobod**, která zaměstnancům garantuje právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Tyto principy jsou detailně upraveny v zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.). Spravedlivé odměňování je hned v § 1a definováno jako jedna ze základních zásad pracovněprávních vztahů vyjadřující hodnoty, které chrání veřejný pořádek.

Klíčovým ustanovením je pak § 110 zákoníku práce, který striktně stanovuje, že za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u téhož zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Spravedlivé odměňování zkrátka není charita, ale zákonná povinnost zaměstnavatele a oprávněný, neodbytný nárok zaměstnanců.

Evropský pilíř sociálních práv, vyhlášený Evropským parlamentem, Radou a Komisí, rovněž zahrnuje rovnost zacházení a příležitostí pro ženy a muže a právo na stejnou odměnu za práci stejné hodnoty. V současnosti je tento právní základ posilován směrnici EU 2023/970 o transparentním odměňování, která přináší konkrétní a vymahatelná pravidla pro uplatňování zásady stejné odměny mužů a žen v praxi.



4. Zásady odměňování

Základní principy odměňování jsou univerzální. Vztahují se na všechny zaměstnance bez ohledu na to, zda působí ve veřejném či soukromém sektoru, případně zda pracují v pracovním poměru či na základě dohod mimo pracovní poměr (DPP, DPC). Ačkoli právní úprava rozlišuje mezi mzdou v podnikatelské sféře a platem ve sféře nepodnikatelské, obě skupiny sdílejí společný právní základ. Tato příručka se primárně zaměřuje na soukromý sektor (mzdovou sféru), kde mají zaměstnavatelé širší smluvní svobodu při tvorbě systémů odměňování, ale zároveň nesou plnou odpovědnost za dodržování férových pravidel.

Ústředním pilířem pracovního práva je **zásada spravedlivého odměňování**, podle níž mají zaměstnanci právo na odměnu odpovídající složitosti práce, podmínkám jejího výkonu a dosahovaným výsledkům. Za každou vykonanou práci přísluší adekvátní finanční protiplnění – ať už jde o mzdu, plat nebo odměnu z dohody.



Za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům stejná mzda.

Podle zákoníku práce musí být stejná odměna poskytnuta za práci stejné nebo srovnatelné hodnoty. Tato hodnota se určuje výhradně na základě následujících kritérií:

- 1. Složitost, odpovědnost a namáhavost:** Posuzuje se podle potřebného vzdělání, praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce, organizační a řídicí náročnosti, míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, a také podle fyzické, smyslové či duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.
- 2. Pracovní podmínky:** Hodnotí se obtížnost pracovních režimů (např. délka a rozvržení směn, práce v noci), škodlivé vlivy prostředí a rizikovost pracoviště.
- 3. Pracovní výkonnost a výsledky:** Výkonnost se měří intenzitou a kvalitou práce, výsledky pak jejich množstvím a kvalitou.



Tento výčet kritérií je úplný (taxativní). Žádná jiná kritéria nejsou přípustná! Zaměstnavatel nesmí při určování mzdy za stejnou práci používat žádná jiná měřítka, jako jsou například regionální rozdíly u jednoho a téhož zaměstnavatele.

V soukromém sektoru sice dominuje smluvní princip a výše mzdy je primárně věcí dohody, zaměstnavatelé však musí dbát na to, aby odměňování nebylo nahodilé ani postavené na osobních sympatiích. Zákoník práce striktně vyžaduje rovné zacházení se všemi zaměstnanci – jak v oblasti mzdy, tak u jiných peněžitých plnění.

Zásadu „stejná mzda za stejnou práci“ však nelze vykládat mechanicky pouze podle názvu pracovní pozice. Zaměstnavatel může legitimně a nediskriminačně nastavit rozdílnou mzdu i u zaměstnanců na stejné pozici, pokud je tento rozdíl podložen věcnými a objektivními kritérii, jako jsou dosahované výsledky, míra odpovědnosti, namáhavost práce či předchozí praxe a zkušenosti.



Dva kuchaři

Představte si dva kuchaře, kteří pracují v téže restauraci a na první pohled dělají totéž. Kuchař Adam však zjistí, že jeho kolega Bedřich bere o dva tisíce korun měsíčně více. Cítí se dotčen, protože oba mají v pracovní smlouvě uvedenou shodnou pozici: „kuchař“.

Tento spor skončil až u Nejvyššího soudu, který však Adamovu žalobu zamítl. Ukázalo se totiž, že ačkoliv oba vykonávali kuchařskou profesi, Bedřich měl na rozdíl od Adama maturitu v oboru, delší odbornou praxi a navíc oficiálně vedl učně jako jejich instruktor.

Z tohoto případu plyne zásadní ponaučení: stejná práce se neposuzuje jen podle názvu pozice, ale podle skutečné náročnosti, míry odpovědnosti a kvalifikace. Rozdílná výše mzdy u zaměstnanců na stejné pozici tak může být nejen spravedlivá, ale i právně naprosto obhajitelná. Nárok na stejnou odměnu vzniká pouze tehdy, jsou-li vaše zkušenosti, odpovědnost i výsledky skutečně srovnatelné.



Akademik Pavel

Příběh pana Pavla, odborného asistenta na univerzitě s pětadvacetiletou praxí, se stal milníkem v pracovním právu. Pan Pavel zažaloval svého zaměstnavatele za nerovné odměňování, protože vyučoval stejné předměty a věnoval se výzkumu jako jeho kolegové, ale jeho celkový výdělek byl výrazně nižší.

Soudy žalobu původně zamítly s odůvodněním, že zaměstnanec dostatečně neprokázal detailní náplň práce svých kolegů. Nejvyšší soud však toto rozhodnutí zrušil a jednoznačně se zastal zaměstnance. Soud konstatoval, že zaměstnanci stačí označit srovnatelné kolegy a doložit mzdový rozdíl, zatímco břemeno věcného zdůvodnění rozdílů leží na zaměstnavateli, který musí před soudem objektivně obhájit, proč někomu platí víc.

Z této judikatury plyne další zásadní pravidlo: pokud vykonáváte stejnou práci jako vaši kolegové, ale máte nižší mzdu, máte právo na doplacení celého rozdílu. Tento rozdíl se navíc dorovnává podle nejlépe placeného kolegy na stejné pozici. Pro vyrovnání je přitom úplně jedno, jestli v jiných městech nebo týmech mají někteří zaměstnanci ještě nižší mzdu než vy – podstatné je, že vám zaměstnavatel musí doplatit peníze až do úrovně toho srovnatelného zaměstnance, který za stejnou práci dostává nejvíc.



5. Mzda a její podoba v podnikatelské sféře

Pro zaměstnance je mzda hlavním zdrojem obživy. Tato **vyživovací (alimentační) funkce** je důvodem, proč zákon poskytuje odměně za práci zvláštní ochranu. Pro zaměstnavatele je mzda jedním z hlavních nástrojů řízení. Správně nastavený systém plní svou **stimulační a motivační funkci**.

Podle zákoníku práce se mzda:

- **sjednává ve smlouvě** (pracovní smlouva nebo kolektivní smlouva) – to je nejsilnější pozice pro zaměstnance,
- **stanoví vnitřním předpisem** – jde o jednostranné rozhodnutí zaměstnavatele, které však musí být v souladu se zákonem,
- **určuje mzdovým výměrem** – jednostranný dokument, který může zaměstnavatel změnit.



Mzda musí být známá předem.

K dohodě o odměně nebo k jejímu určení musí dojít vždy před zahájením pracovní činnosti, za kterou má tato mzda náležet.



Příklad špatné praxe: „Práce na zkoušku“

Majitel restaurace přijme novou číšníci. Protože si ji chce nejdříve vyzkoušet, řekne jí: „*Tento týden choď na směny, a když ti to půjde, v pátek sepíšeme papíry a domluvíme se, kolik ti za ten týden a dál zaplatím.*“ Zaměstnankyně odpracuje 40 hodin. V pátek jí majitel oznámí, že nebyla dostatečně rychlá, a vyplatí jí odměnu odpovídající pouze minimální mzdě, ačkoliv v inzerátu sliboval dvojnásobek.



Jaké jsou důsledky?

Za porušení povinností při odměňování hrozí zaměstnavateli od inspektorátu práce pokuta až do výše 1 000 000 Kč. Pokud navíc dotyčná pracovala zcela bez smlouvy, jde o nelegální zaměstnávání (výkon práce bez pracovněprávního vztahu), kde zaměstnavateli hrozí pokuta od 50 000 Kč do 10 000 000 Kč.

SLOŽKY MZDY

V rámci systému odměňování je mzda zpravidla koncipována jako vícesložková, přičemž se tyto jednotlivé části z hlediska vzniku práva na plnění dělí na **nárokové** a **nenárokové mzdové složky**.

V soukromém sektoru se v současnosti nejvíce uplatňuje kombinovaná (smíšená) mzda. Ta sestává z pevného časového základu a variabilní složky, která je vázána na výkonové ukazatele (např. kvalita, plnění plánu).

Složka mzdy	Charakteristika	Doporučený podíl v celkovém příjmu
Nároková (Základní)	Tarifní mzda, na kterou vzniká právo automaticky odpracováním času nebo splněním měřitelných cílů.	80 % až 90 %
Nenároková (Variabilní)	Prémie, bonusy, osobní ohodnocení.	10 % až 20 %

JAKÝ JE OPTIMÁLNÍ POMĚR NÁROKOVÉ A NENÁROKOVÉ SLOŽKY MZDY?

Správné nastavení poměru mezi nárokovou a nenárokovou složkou mzdy je základním faktorem pro zajištění sociální jistoty a finanční stability zaměstnanců. Poradenské společnosti v oblasti personálního managementu pravidelně vydávají studie o struktuře odměňování. Ty potvrzují, že pro pozice, které nejsou přímo manažerské nebo prodejní (například obchodní zástupci), se tržní standard pohybuje v rozmezí 80-90 % nárokové složky mzdy.

Tento tržní standard také koresponduje s úmyslem zákonodárce, který hranici 80 % průměrného výdělku určil jako míru finanční jistoty zaměstnance ve specifických flexibilních režimech práce, kde příjem nesmí klesnout pod tuto hranici.

Lidský mozek prožívá ztrátu (nevyplacení bonusu) mnohem intenzivněji než zisk (vyplacení bonusu). Pokud zaměstnavatel nechává vysoký podíl mzdy „v ohrožení“, vystavuje zaměstnance permanentnímu stresu z nejistoty. Tento tlak prokazatelně zhoršuje kognitivní výkon a kreativitu.



DOPORUČENÍ: Při vyjednávání kolektivních smluv požadujeme, aby základní pevná mzda neklesla pod 80 % celkového příjmu.

Máte zákonné právo přesně vědět, jak byla vaše odměna spočítána. Zaměstnavatel vám musí ke každé měsíční výplatě předat písemný doklad (výplatní pásku), ve kterém jsou rozepsány všechny složky vaší mzdy a veškeré provedené srážky. Pokud se vám výpočet nezdá správný, můžete zaměstnavatele požádat, aby vám předložil konkrétní doklady, ze kterých při výpočtu mzdy vycházel.

FORMY MZDY

Způsob, jakým zaměstnavatel počítá mzdu, zásadně ovlivňuje nejen peněženku zaměstnance, ale i jeho zdraví, bezpečnost a pracovní tempo. V praxi se setkáváme se čtyřmi základními formami mzdy a jejich kombinacemi:

01 ČASOVÁ MZDA

Odměna vázaná na délku odpracované doby.

Formy

- Měsíční sazba – pro stabilní rozvrhy
- Hodinová sazba – pro proměnlivou pracovní dobu

Výhody

- Administrativní jednoduchost
- Srozumitelnost pro zaměstnance
- Nejrozšířenější forma mzdy

02 ÚKOLOVÁ MZDA

Odměna závislá na počtu kusů nebo splněném výkonovém limitu.

Rizika

- **Extrémní fyzické a psychické vyčerpání**
- Nárůst zmetkovitosti a pokles kvality
- **Ohrožení BOZP – obcházení bezpečnostních předpisů**

03 VÝKONNOSTNÍ MZDA

Typ úkolové odměny – součást mzdového systému.

Klíčové zásady

- Normy musí být reálně zvládnutelné bez ohrožení zdraví
 - Zaměstnavatel je povinen normy pravidelně aktualizovat
 - **Výkonnostní složka = motivace navíc,
ne permanentní stres**
-

04 PODÍLOVÁ MZDA

Odvozena od obrátu, zisku nebo hospodářského výsledku firmy.

Pozor

- **NEVHODNÁ jako hlavní složka mzdy**
- Zaměstnanec by přebíral podnikatelské riziko

Vhodné využití

- 13. a 14. mzda, roční bonusy
 - Podíly na zisku – sdílení úspěchu firmy
-



Odměňování zaměstnanců nesmí být výsledkem tajných dohod, osobních sympatií ani okamžité nálady nadřízeného. Zaměstnavatel musí mít písemný systém odměňování, který zajišťuje stoprocentní transparentnost a vylučuje jakoukoli libovůli zaměstnavatele.



6. Co je spravedlivý systém odměňování?

Podle odborné právní definice je systém odměňování **vnitřně provázaný, soudržný a přehledný soubor vnitřních pravidel odměňování, který má zajistit, aby zaměstnavatel neodměňoval zaměstnance nahodile či libovolně.**

Systém odměňování by měl být dostupný a srozumitelný pro všechny zaměstnance.

Měl by mít silný a stabilní základ (nárokovou složku) odpovídající složitosti, namáhavosti a odpovědnosti práce, doplněný o transparentní motivační složku, u které zaměstnanec předem přesně ví, za jakých podmínek na ni dosáhne. Definovat by měl jednotlivé mzdové složky, mzdové formy a objektivní podmínky, za kterých zaměstnanci vznikne právo na pohyblivou složku mzdy.



Typické příklady špatné praxe v systémech odměňování:

- **Bonusy za 100% docházku**

Tento bonus nemá žádnou přímou souvislost s výkonem práce. Pouze motivuje nemocné zaměstnance, aby chodili do práce a přecházeli nemoci. Výsledkem je šíření nákaz na pracovišti, ohrožení zdraví kolegů a v konečném důsledku zvyšování celkové nemocnosti. Tento bonus je považován za diskriminační z důvodu zdravotního stavu.

- **„Vytýkáací dopis“ a odejmutí bonusu**

Zaměstnavatel nesmí zaměstnanci za porušení povinností ukládat peněžní postihy ani je od něho vyžadovat. Odměňování nesmí sloužit jako bič na ukáznění zaměstnanců. Pokud zaměstnanec řádně odvedl požadovaný výkon a splnil věčná kritéria pro bonus, zaměstnavatel mu ho **musí vyplatit**. Odměna musí odrážet výkon a výsledky, nikoliv plnit disciplinární funkci.

Nárokové a nenárokové složky mzdy



Pro posouzení toho, zda je nějaká složka mzdy nároková, nebo nenároková, není vůbec podstatný její název (např. zda ji zaměstnavatel v pracovní smlouvě pojmenuje jako „bonus“, „prémie“ nebo „osobní ohodnocení“). **Rozhodující je výhradně povaha kritérií, podle kterých se vyplácí.**

01 NÁROKOVÉ SLOŽKY

Pevný základ mzdy – vázán na objektivní, ověřitelné ukazatele.

Kdy vzniká nárok?

- Splnění předem jasně stanovených podmínek.
- Odpracovaná doba, počet kusů, měřitelné cíle.
- Zaměstnavatel o výplatě pouze formálně rozhoduje.

Doporučení

- **Měla by tvořit hlavní část příjmu.**
- Zajišťuje zaměstnanci sociální stabilitu a životní jistotu.

02 NENÁROKOVÉ SLOŽKY

Pohyblivá odměna – závisí na subjektivním hodnocení zaměstnavatele.

Kdy vzniká nárok?

- Až konkrétním rozhodnutím zaměstnavatele
- Není automatickým důsledkem odvedené práce

Rizika při špatném nastavení

- **Příliš vysoký podíl vnáší nejistotu do života zaměstnance.**
- Vede k sociálnímu napětí a fluktuaci

Doporučení

- **Jasná, měřitelná, objektivní kritéria i u pohyblivých složek**
-



Mechanismus „překlopení“ mzdové složky: U původně nenárokových složek mzdy (např. roční bonus, mimořádná prémie) platí důležitý právní princip chránící zaměstnance: jakmile se tato složka „překlopí“ do režimu nárokové, zaměstnavatel si již výplatu nemůže rozmyslet a zaměstnanec se jí může domáhat právní cestou. K tomuto překlopení dochází dvěma způsoby:

- 1. Rozhodnutím zaměstnavatele:** U tohoto typu odměn závisí výplata na vůli nadřízeného. Jakmile však zaměstnavatel (vedoucí) rozhodne o přiznání a konkrétní výši této odměny pro daného zaměstnance, nenároková složka se stává složkou nárokovou.
- 2. Splněním měřitelných kritérií:** Pokud je odměna předem vázaná na jasně stanovená, měřitelná a spočitatelná kritéria (která si může zaměstnanec sám ověřit či spočítat) a zaměstnavatel její výplatu při jejich dosažení přislíbil, mění se charakter odměny na nárokovou **samotným splněním těchto podmínek**. V takovém případě již rozhodnutí vedoucího není podmínkou pro vznik nároku, ale má pouze formální, potvrzující charakter.

ROZLIŠENÍ TVRDÝCH A MĚKKÝCH KRITÉRIÍ

01 TVRDÁ KRITÉRIA

Objektivně měřitelné ukazatele výkonu.

Typické oblasti

- Výroba, logistika, jasně kvantifikovatelné výstupy
- Počty kusů, splněné limity, měřitelné cíle

Výhody

- **Motivační složka nastavena jako nároková**
 - Odstraňuje prostor pro nadržování nebo antipatie nadřízených
 - Plná transparentnost a právní vymahatelnost
-

02 MĚKKÁ KRITÉRIA

Vyžadují subjektivní hodnocení nadřízeného.

Typické oblasti

- Kreativní činnost, komplexní správa projektů
- Oblasti, kde nelze výkon přesně číselně zachytit

Podmínky správného použití

- **Nenároková složka musí mít jasný mechanismus přezkoumání hodnocení**
 - Zamezuje libovůli a šikaně ze strany nadřízených
-



NEPŘÍPUSTNÁ KRITÉRIA PRO ODMĚŇOVÁNÍ

Tato kritéria jsou **diskriminační, nezákonná nebo nemorální**. Při vyjednávání s managementem je nutné je striktně odmítnout.

1. Docházka a neabsenční plnění

Trestá zaměstnance za nemoc nebo využití práva na lékařskou péči.

2. Regionální rozdíly

Zaměstnanci na stejné pozici musí mít stejnou základní mzdu bez ohledu na region.

3. Disciplinární postihy a vytýkáci dopisy

Mzda nesmí sloužit jako nástroj k trestání zaměstnanců.

4. Výpovědní doba

Zaměstnanec ve výpovědní době má právo na stejné podmínky odměňování.

5. Mateřská a rodičovská dovolená

Jakékoli krácení z důvodu péče o dítě je přímou diskriminací.

6. Bezúrazovost na pracovišti

Vede k utajování úrazů a maskuje reálně nebezpečná pracoviště.

7. „Tržní hodnota“ nováčka

Nový zaměstnanec nesmí dostat výrazně vyšší základní mzdu než zkušený kolegové na stejné pozici.



Bez ohledu na zvolený systém musí zaměstnanci na srovnatelných pozicích (stejná složitost, odpovědnost, namáhavost) mít srovnatelnou základní mzdu. Rozdíly v celkovém výdělku pak mohou být odůvodněny výhradně rozdíly v osobním výkonu nebo ve výsledcích práce.

Poměr mzdových složek, kritéria hodnocení a celý systém odměňování je zaměstnavatel povinen projednat s odborovou organizací. Aktivní zapojení odborů do nastavení transparentních pravidel prokazatelně zvyšuje důvěru zaměstnanců ve spravedlnost systému.



DOBŘE VĚDĚT: Minimální úroveň příjmu je dnes v soukromém (podnikatelském) sektoru garantována pouze skrze obecnou minimální mzdu, která se pravidelně zvyšuje prostřednictvím zákonného valorizačního mechanismu.

Zaručená mzda zde byla zcela zrušena. O to důležitější je role odborů při vyjednávání minimálních mzdových tarifů přímo v kolektivních smlouvách! V nepodnikatelské (veřejné) sféře zůstal systém zaručeného platu nadále zachován.

CO MZDOU NENÍ A NA CO SI DÁT POZOR

Od mzdy za vykonanou práci musíme striktně odlišovat plnění, která zaměstnavatel poskytuje v souvislosti se zaměstnáním, ale která nejsou přímou odměnou za práci:

Jiná peněžitá plnění (ze zákona)

- Odstupné při výpovědi
- Náhrady cestovních výdajů (diety)
- Odměna za pracovní pohotovost

Plnění peněžité hodnoty (Benefity)

- Stravenky / stravovací paušál
 - Poukázky na sport a kulturu
 - Příspěvky na penzijní/životní pojištění
-



Benefity nejsou mzda!

Benefity nesmí nahrazovat mzdu a nesmí být vázány na okamžitý pracovní výkon. Mají sledovat sociální, mimopracovní účel (mimopracovní rozvoj zaměstnance, jeho zdraví, relaxaci nebo zajištění na stáří).

Benefity mají povahu sociálního či stabilizačního plnění, nikoli odměny za práci, a proto nepatří do systému odměňování. Pro posouzení toho, zda je konkrétní plnění mzdou, nebo benefitem, není vůbec důležité, jak jej zaměstnavatel pojmenuje, ale jaká jsou reálná kritéria pro jeho poskytování. I u volitelných benefitů musí zaměstnavatel vždy důsledně dodržovat zásadu rovného zacházení a zákaz diskriminace.



7. Transparentní odměňování

Dosavadní realita na pracovištích byla často definována hlubokou informační asymetrií – zatímco zaměstnavatel znal přesnou cenu práce každého zaměstnance, zaměstnanci a odbory se mohli pouze domnívat a spekulovat. Transpozice Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2023/970 ze dne 10. května 2023, kterou se posiluje uplatňování zásady stejné odměny mužů a žen za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty prostřednictvím transparentnosti odměňování a mechanismů prosazování (dále jen **Směrnice o transparentnosti**) zásadně mění pravidla hry.

Pro odborové organizace přináší posílení role při kontrole mzdových systémů a přístupu k informacím. Tato evropská pravidla, která jsou v průběhu vzniku této příručky zaváděna do českého právního řádu, byla přijata za účelem odstranění netransparentních mzdových systémů, informační nerovnosti mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a procesních překážek, které dosud bránily odhalování diskriminace v odměňování a přispívaly k přetrvávajícím rozdílům v příjmech žen a mužů.



Informace o nástupní mzdě:

Zaměstnavatelé mají povinnost poskytnout uchazečům o zaměstnání informace o počáteční výši mzdy nebo jejím rozpětí pro danou pozici, případně o příslušných ustanoveních kolektivní smlouvy. Oznámení o volných místech i názvy pracovních pozic musí být navíc striktně genderově neutrální.



Zákaz dotazování na předchozí výdělek:

Personalisté se na pohovoru nesmí uchazečů dotazovat na výši jejich mzdy v současném nebo předchozích zaměstnáních. Cílem je zabránit tomu, aby předchozí (často podhodnocená) mzda řetězově určovala výši odměny u nového zaměstnavatele.

Transparentnost u stávajících zaměstnanců



Zrušení mlčenlivosti o mzdě:

Ustanovení v pracovních smlouvách, která zaměstnancům zakazovala mluvit o penězích, jsou absolutně neplatná. Zaměstnavatel nesmí zaměstnanci nijak bránit ve sdílení informací o jeho výdělku pro účely prosazení rovného odměňování.



Právo na informace o mzdové úrovni:

Každý zaměstnanec má právo písemně požádat zaměstnavatele o informaci, jaká je průměrná úroveň odměňování v jeho skupině prací rozdělené podle pohlaví. Tuto žádost může za zaměstnance podat také odborová organizace.



Přístup ke kritériím růstu:

Zaměstnavatelé musí transparentně zpřístupnit objektivní a genderově neutrální kritéria, která používají pro stanovování úrovně mezd a pro kariérní postup.



Definice hodnoty práce:

Hodnota práce se musí posuzovat na základě čtyř základních genderově neutrálních faktorů: dovednosti, úsilí, odpovědnost a pracovní podmínky, což věrně odráží kritéria pro odměňování v českém zákoníku práce.

Transparentnost u stávajících zaměstnanců



Odbory jako hlídací psi: Směrnice výrazně posiluje úlohu odborů v dohledu nad odměňováním.

Odbory mají právo být zapojeny do ověřování přesnosti reportovaných dat, účastnit se společného posouzení odměňování a zastupovat zaměstnance v případných sporech.



Povinný mzdový reporting:

Zaměstnavatelé budou mít podle své velikosti (dle počtu zaměstnanců) povinnost **pravidelně zveřejňovat zprávy o rozdílech v odměňování mužů a žen**. Pokud rozdíl v odměňování mezi pohlavími u srovnatelných prací dosáhne **alespoň 5 %** a nebude objektivně odůvodněn, aktivuje se povinný proces nápravy, který musí zaměstnavatel provést **ve spolupráci s odbory**.



Povinnost vytvoření transparentního systému odměňování:

Mzdový systém musí uceleně zahrnovat způsob odměňování, zejména formu, složky a způsob odstupňování výše mzdy. Musí obsahovat rozdělení prací vykonávaných u zaměstnavatele do skupin odstupňovaných podle hodnoty (podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti). Tato zásadní změna směrem k otevřenosti v odměňování umožňuje zaměstnancům i odborům ověřit, zda mzda odpovídá zákonným hlediskům, nikoliv jen šikovnosti při individuálním vyjednávání. Jestliže zaměstnavatel poskytuje benefity, musí vytvořit systém také pro poskytování benefitů.

Právní ochrana a vymáhání práv



Právní ochrana a vymáhání práv: Směrnice vyžaduje přenesení důkazního břemene na zaměstnavatele. Pokud zaměstnavatel nedodrží pravidla transparentnosti, bude muset v případě sporu u soudu sám prokázat, že k diskriminaci nedošlo.



Oběti diskriminace mají právo na ochranu před odvetou a na plnou kompenzaci, která zahrnuje doplacení ušlé mzdy, bonusů, náhradu za ušlé příležitosti i nemajetkovou újmu. Inspekce práce bude na nová pravidla transparentnosti přísně dohlížet pod hrozbou pokut až do výše 1 000 000 Kč.



8. Role odborových organizací

Odborové organizace dbají o dodržování právních předpisů, zejména zákoníku práce. Dohlíží na to, aby systém odměňování respektoval zásadu stejné mzdy za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty a kontrolují, zda kritéria pro pohyblivé složky nejsou nastavena diskriminačně.

Role odborů při nastavování systému odměňování, včetně poměru mzdových složek, je zásadní. V současnosti se spojení zákonné povinnosti zaměstnavatele tento systém projednat doplňuje o možnost pravidla přímo spoluvytvářet prostřednictvím kolektivního vyjednávání. ČMKOS v této souvislosti dlouhodobě prosazuje, aby systémy odměňování byly primárně sjednávány v kolektivních smlouvách, nikoli pouze jednostranně stanovovány zaměstnavatelem.

Právo na projednání systému odměňování a hodnocení

Zaměstnavatel má zákonnou povinnost projednat s odborovou organizací systém odměňování a hodnocení zaměstnanců. Toto projednání musí proběhnout v dostatečném předstihu a vhodným způsobem, aby odbory mohly vyjádřit své stanovisko a zaměstnavatel jej mohl vzít v úvahu před uskutečněním opatření.

Cílem je dosáhnout shody.

Kolektivní vyjednávání o mzdových složkách

V podnikatelské sféře může odborová organizace se zaměstnavatelem dohodnout konkrétní výčet mzdových složek, na něž zaměstnancům vznikne právo, a stanovit jejich vzájemný poměr. Doporučujeme vyjednat zejména o rozdělení prací do skupin a o výši základních tarifů pro jednotlivé stupně.

Právo na informace o struktuře odměn

Aby odborové organizace mohly efektivně vyjednat, mají právo od zaměstnavatele požadovat podrobné informace. Zaměstnavatel je povinen informovat odbory o průměrné mzdě a jejich jednotlivých složkách, a to včetně členění podle profesních skupin.



Doporučení pro odborové organizace
Systém odměňování je pevnou součástí kolektivní smlouvy a uceleně a transparentně uvádí, jakým způsobem zaměstnavatel poskytuje mzdu za práci.

Systém bude obsahovat:

1. Kompletní výčet mzdových složek (co přesně tvoří fixní a co variabilní složku),
2. Mzdové formy (kde se použije časová a kde výkonová mzda),
3. Způsob odstupňování odměn (zařazení prací do skupin a výši základních tarifů pro jednotlivé stupně podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti),
4. Kritéria a období pro vyplácení jednotlivých složek (měsíční, kvartální či roční bonusy).



Další doporučení pro nastavení systému odměňování:

1. Systém odměňování je **srozumitelný, přehledný a vychází výhradně z legitimních a nediskriminačních kritérií.**
2. **Odborová organizace má k dispozici informace o průměrné úrovni odměňování** v jednotlivých kategoriích zaměstnanců vykonávajících stejnou práci nebo práci stejné hodnoty.
3. **Odborové organizace dohlíží na to, aby nově nastupující zaměstnanci nedostávali bezdůvodně vyšší základní mzdu než stávající zkušení kolegové na stejné pozici** jen s výmluvou na momentální situaci na trhu.
4. **U nenárokových (pohyblivých) složek mzdy odborová organizace vyjednává měřitelná a předem známá pravidla pro jejich přiznání.**
5. **Mzdová kritéria jsou nastavena motivačně** – tedy tak, že za splnění objektivních podmínek vzniká na mzdu nárok.
6. **Agenturní zaměstnanci dostávají za stejnou práci stejnou mzdu** a identické benefity jako kmenoví zaměstnanci uživatele.

7. Systém poskytování nepeněžních plnění (benefity, stravenky, příspěvky na pojištění) je ukotven v kolektivní smlouvě na základě nediskriminačních pravidel.

Odbory jsou plně zapojeny do posuzování dat o odměňování mužů a žen. Pokud rozdíl u stejné práce dosáhne 5 % a více, společně se zaměstnavatelem připravují nápravná opatření.



9. Jak se bránit nespravedlivému odměňování

Pokud jste přesvědčeni, že za svou práci dostáváte nižší odměnu než vaši kolegové na srovnatelných pozicích, máte zákonné právo domáhat se nápravy. Než podniknete formální kroky, musíte si ujasnit, zda skutečně vykonáváte práci stejné hodnoty (posuzuje se podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, podmínek a výsledků). Odborová organizace je připravena plně zastupovat své členy v případných soudních sporech o dlužnou mzdu či nerovné zacházení.

01 PROVĚŘENÍ FAKTŮ A VÝBĚR SROVNATELNÉHO ZAMĚSTNANCE

- Identifikujte srovnatelného zaměstnance – konkrétního kolegu na srovnatelné pozici
- Připravte argumenty: náročnost vzdělání, míra odpovědnosti, množství a kvalita výstupů
- Doložte, že práce je stejné hodnoty (složitost, odpovědnost, namáhavost, podmínky, výsledky)
- **Shromážděte důkazy o reálném mzdovém rozdílu**

02 VYUŽITÍ PRÁVA NA INFORMACE

- Písemně požádejte zaměstnavatele o průměrnou mzdu ve vaší skupině prací (podle pohlaví)
- Nejbezpečnější cesta: podejte žádost prostřednictvím odborové organizace
- Zaměstnavatel nemusí vědět, kdo konkrétně se ptá » ochrana před pracovními nepříjemnostmi

03 INTERNÍ ŘEŠENÍ

- Podejte zaměstnavateli formální písemnou stížnost
 - Zaměstnavatel je povinen se stížností zabývat a projednat ji s vámi
 - Na vaši žádost může být stížnost projednána přímo s odborovou organizací
-

04 PODNĚT INSPEKCI PRÁCE

- Podejte podnět příslušnému oblastnímu inspektorátu práce
- Inspektorát může u zaměstnavatele provést kontrolu
- **Za diskriminaci nebo porušení rovného zacházení hrozí zaměstnavateli pokuta**

05 SOUDNÍ CESTA A SDÍLENÉ DŮKAZNÍ BŘEMENO

- Platí sdílené důkazní břemeno – vy prokažte existenci mzdového rozdílu
 - Zaměstnavatel musí před soudem věcně prokázat legitimní a ospravedlnitelný důvod
 - **Při úspěchu: je možný nárok na doplacení mzdového rozdílu zpětně**
 - Právo na doplatek do výše mzdy nejlépe placeného srovnatelného zaměstnance
-



10. Závěr

Nová evropská směrnice o transparentním odměňování a moderní judikatura přesouvají důkazní břemeno na zaměstnavatele: v případě sporu o spravedlnost odměny již není pracující tím, kdo musí složitě prokazovat diskriminaci. Zaměstnavatel musí obhájit, proč někdo dostává více. Doba mzdového tajemství, které po desetiletí sloužilo výhradně jedné straně, definitivně končí.

Role nás odborářů a odborářek je klíčová. Nesmíme jen stát opodál a přihlížet, my jsme totiž garanty transparentnosti, kteří mohou prosadit, aby mzdové systémy stály na objektivních kritériích: složitosti práce, odpovědnosti, namáhavosti, pracovních podmínkách a výsledcích. Nikoli na osobních sympatiích nebo neformálních dohodách se zaměstnavatelem. Pevná složka mzdy tvořící 80 až 90 % celkového příjmu, srozumitelná pravidla pro pohyblivou část a pravidelný reporting mzdových rozdílů - to jsou konkrétní požadavky, o které je potřeba se zasazovat.

Zaměstnanci, které zastupujeme, mají právo vědět, jak je jejich mzda počítána, a mají právo o ní otevřeně mluvit. Mnozí z nich to ale nevědí, nebo se bojí ozvat. Naším úkolem je změnit oboje: prosadit transparentní pravidla v kolektivních smlouvách a podpořit ty, kteří se sami bránit nedokážou.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

STRÁNSKÝ, Jaroslav a kol.

Zákoník práce: komentář.

Praha: SONDY, s. r. o., 2021. 1424 s. ISBN 978-80-88446-01-9.

Organizace spojených národů.

Všeobecná deklarace lidských práv.

Přijata rezolucí Valného shromáždění 217 A (III)

dne 10. prosince 1948.

Evropský parlament, Rada EU a Evropská komise.

Evropský pilíř sociálních práv.

Vyhlášeno 17. listopadu 2017 v Göteborgu.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2023/970 ze dne 10. května 2023, *kteou se posiluje uplatňování zásady stejné odměny mužů a žen za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty prostřednictvím transparentnosti odměňování a mechanismů prosazování*. In: *Úřední věstník Evropské unie*.

L 132, 17. května 2023, s. 21–44.

Usnesení Předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o *vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky*, ve znění pozdějších předpisů (článek 28).

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR, sp. zn. 21 Cdo 3955/2018

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR, sp. zn. 21 Cdo 3976/2013

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR, sp. zn. 21 Cdo 436/2016

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR, sp. zn. 21 Cdo 2392/2023

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR, sp. zn. 21 Cdo 2000/2024

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR, sp. zn. 21 Cdo 2960/2024



ČMKOS

Českomoravská konfederace odborových svazů

Politických vězňů 1419/11

Nové Město

110 00 Praha 1

Telefon: +420 739 505 444

E-mail: info@cmkos.cz

Web: www.cmkos.cz

Datová schránka: n8r6kbd

IČO: 00675458

DÍČ: CZ00675458

