

Problematika nerovnosti a transparentnosti odměňování z pohledu zaměstnanců

Studie byla zpracována v rámci projektu ASO „Postavení zaměstnanců na českém trhu práce a opatření na podporu kolektivního vyjednávání“ (příspěvek na aktivity dle § 320a písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, na podporu sociálního dialogu)

Zadavatel	Asociace samostatných odborů (v rámci úkolů podle §320a ZP, 2025)
Zpracovatel	TREXIMA spol. s r.o.: Mgr. Marcel Navrátil Mgr. Kristýna Mikulcová Ing. Lucie Janošová
Datum	červen 2025

Obsah

1. Úvod	5
2. Shrnutí hlavních zjištění.....	7
3. Přehled pojmů.....	11
4. Právní úprava rovného a transparentního odměňování	14
4.1. Mezinárodní rámec	14
4.1.2. Právní úprava na úrovni Evropské unie.....	16
4.2. Vnitrostátní právní rámec a relevantní politiky.....	19
4.3. Vymahatelnost rovného odměňování.....	23
4.4. Doporučení EU a judikáty soudů v oblasti rovného odměňování.....	26
5. Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR a EU	30
5.1. Rozdílné hodnoty GPG napříč Evropskou unií.....	30
5.2. Gender pay gap u částečných a plných úvazků	34
5.3. Rozdíly v odměňování žen a mužů podle věku.....	34
5.4. Sektorové rozdíly v odměňování žen a mužů.....	35
5.5. Rozdíl v odměňování žen a mužů v soukromé a veřejné sféře.....	38
5.6. Možné příčiny nerovného odměňování žen a mužů a dopady na rozpočty	39
6. Transparentnost odměňování.....	44
6.1. Přínosy transparentního odměňování.....	45
6.2. Rizika a nezamýšlené důsledky transparentnosti odměňování.....	46
6.3. Vnímání transparentnosti odměňování zaměstnanci a zaměstnavateli.....	50
6.4. Nedostatky v porozumění konceptu transparentnosti odměňování.....	55
7. Zahraniční příklady eliminace nerovného odměňování.....	59
7.1. Velká Británie.....	59
7.2. Kanada	62
8. Postoje a aktivity odborů v oblasti rovného odměňování	67
8.1. Prosazování rovného odměňování prostřednictvím kolektivního vyjednávání.....	67
8.2. Právní podpora a advokacie	71

8.3. Vzdělávání a osvěta.....	72
8.4. Monitoring postojů k opatřením pro transparentnost odměňování	74
8.5. Rovnost a transparentnost odměňování jako příležitost pro odbory.....	78
Použitá literatura.....	82
Seznam tabulek.....	89
Příloha I: Přehled příkladů dobré praxe odborů v zahraničí.....	90

1. Úvod

Problematika nerovnosti a transparentnosti odměňování je jedním z klíčových témat současného pracovního trhu. Z pohledu zaměstnanců představuje spravedlivé a transparentní odměňování **základní prvek pracovního prostředí**, který ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost a celkovou produktivitu. Nerovnosti v odměňování mohou vést k pocitu nespravedlnosti a demotivace, zatímco nedostatek transparentnosti může přispívat k nedůvěře mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Studie „Problematika nerovnosti a transparentnosti odměňování z pohledu zaměstnanců“ popisuje vybraná dílčí témata v oblasti rovnosti a transparentnosti odměňování. Jejím cílem je zvýšit informovanost zaměstnanců, odborových organizací a dalších zájemců o tuto oblast.

Ke klíčovým kapitolám studie patří **přehled právní úpravy** rovného a transparentního odměňování v mezinárodním kontextu, na úrovni Evropské unie a na úrovni České republiky, doplněný o relevantní strategie EU a ČR, popis problematiky vymahatelnosti rovného odměňování v ČR, doporučení EU pro Českou republiku a příklady soudní judikatury v oblasti rovného odměňování (kapitola č. 4).

V páté kapitole studie jsou prezentována **data o hodnotách rozdílu v odměňování** žen a mužů (GPG) jako klíčového parametru nerovností v odměňování. Jsou popsány hodnoty GPG v České republice a zemích EU podle různých hledisek, které situaci v ČR uvádí do evropského kontextu. Součástí kapitoly je i popis příčin nerovného odměňování žen a mužů, včetně dopadů na veřejné rozpočty.

Šestá kapitola studie je věnována tématu transparentnosti odměňování.

Jsou popsány **přínosy** transparentního odměňování, ale i jeho **rizika** a nezamýšlené **důsledky**. Studie uvádí, jak téma transparentnosti vnímají zaměstnavatelé a jak zaměstnanci (a to včetně různých kategorií zaměstnanců), a v čem se v tomto vnímání liší.

V sedmé části studie jsou popsány vybrané **ilustrativní příklady** postupů ve Velké Británii a v Kanadě, tedy v zemích, které již legislativu v oblasti zvýšení transparentnosti odměňování zavedly.

V kapitole č. 8 (Postoje a aktivity odborů v oblasti rovného odměňování) jsou uvedeny **příklady konkrétních aktivit odborů** v zahraničí na nejrůznějších úrovních působnosti, jež mohou sloužit jako inspirace k realizaci v podmínkách České republiky.

Další desítky **zahraničních příkladů** činností odborů na poli rovného a transparentního odměňování jsou popsány v Příloze I: Přehled příkladů dobré praxe odborů v zahraničí.

2. Shrnutí hlavních zjištění

Je zřejmé, že v oblasti rovného a transparentního odměňování má Česká republika **velký vnitřní dluh**. Už nyní toto téma trhem práce silně rezonuje. V dohledné době nabude dále na významu v souvislosti s blížící se **implementací evropské směrnice** o transparentnosti odměňování do národní legislativy.

Přestože principy rovnosti jsou do českých zákonů zabudovány už dávno, v naší společnosti stále **přetrvává genderová nerovnost** a výrazně vyšší diskriminace na základě pohlaví než v ostatních státech EU. To vyplynulo mj. ze zjištění a následných doporučení Rady Evropy vůči ČR nebo ze zprávy českého veřejného ochránce práv.

Česká republika proto přijala **závazek snižovat genderové nerovnosti** mj. v oblasti nízké participace žen s malými dětmi na trhu práce a v oblasti vysokých rozdílů v příjmech žen a mužů (gender pay gap, GPG). Při snižování rozdílů v odměňování žen a mužů bude muset ČR vynaložit ještě mnoho úsilí. V České republice se hodnota rozdílu v odměňování žen a mužů dostala v roce 2023 na úroveň 18 %, což ji řadilo na **třetí nejhorší příčku v Evropské unii**. GPG v České republice tak bylo o 6 p.b. výše, než činil průměr za celou Evropskou unii¹. Domácím specifikem je velmi **dlouhé období výpadku z trhu práce v souvislosti s mateřstvím** a péčí o malé děti, kterou stále zajišťují především ženy. Češky ve věkové kategorii 35-44 let jsou za to „odměněny“ výrazným zvýšením rozdílu v odměňování oproti mužům na 21 %, což je spolu s Maďarskem nejvyšší GPG v Evropě². Čeští rodiče s malými dětmi přitom **pracovat chtějí**. Kdyby došlo ke kompletnímu zapojení rodičů dětí do 4 let věku (zpravidla žen) do práce v rozsahu,

¹ EUROSTAT. Gender pay gap in unadjusted form. Online. 2025. Dostupné z:

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/table?lang=en. [cit. 2025-04-04].

² EUROSTAT. Gender pay gap statistics. Online. 2025. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_much_lower_for_young_employees [cit. 2025-04-07].

který sami preferují (tj. průměrně 17 hodin týdně), příjmy českých veřejných rozpočtů by se podle dostupných odhadů zvýšily o **10 miliard korun ročně**³.

Na významu silně nabývá téma transparentnosti odměňování, zejména v souvislosti s blížícím se zapracováním směrnice Evropské unie o transparentním odměňování do národní legislativy. V této souvislosti je třeba vhodně komunikovat nejen **přínosy** transparentnosti odměňování (jako je snižování nerovnosti, růst motivace a výkonnosti zaměstnanců, zvýšení pocitu spravedlnosti a dalších potenciálních pozitivních dopadů), ale i minimalizovat možná **rizika** a předcházet nezamýšleným **důsledkům** transparentnosti odměňování, jako je negativní ovlivnění výkonu, zvýšení nespokojenosti nebo výskyt konfliktů. To může být způsobeno například tím, že mnozí zaměstnanci mají tendenci hodnotit svůj pracovní výkon ve srovnání s ostatními zaměstnanci často lépe, než odpovídá skutečnosti. Takoví pracovníci pak mohou mít problém sladit své vnímání spravedlivého odměňování s vnímáním vlastního výkonu.

Z průzkumů vyplývá, že **velký podíl českých zaměstnavatelů** se problematice transparentnosti nevěnuje. Tento podíl se v závislosti na použité metodice dotazování v průzkumech pohybuje mezi polovinou až dvěma třetinami doposud neangažovaných podniků. Ukazuje se rovněž, že zaměstnanci a zaměstnavatelé vnímají transparentnost odměňování často odlišným způsobem. Zaměstnanci například výrazně častěji než zaměstnavatelé považují transparentnost odměňování za **smysluplný nástroj**. Ženy a mladší generace zaměstnanců na toto téma přitom kladou větší důraz než muži, resp. než starší generace. Výsledky průzkumů podporují obecnou tezi, že transparentnost odměňování zaměstnavatelům pomáhá **udržet si zaměstnance**. Zaměstnanci, kteří v dotaznících tvrdí, že jsou odměňováni spravedlivě, jsou výrazně angažovanější a k zaměstnavateli **loajálnější** než ti, kteří pocit spravedlivého odměňování nemají. Pokud měli respondenti pocit, že jsou

³ MUMDOO. Report 2024. 2024. Online. Dostupné z: <https://www.mumdoo.cz/report-flexibilni-prace> [cit. 2025-05-21].

placení spravedlivě, dvakrát častěji než ostatní uváděli, že rozumí způsobu určování jejich odměny zaměstnavatelem, a že jim jejich nadřízený poskytuje informace o jejich mzdovém rozpětí. Ukazuje se, že pokud jde o **zapojení a udržení zaměstnanců**, je transparentnost odměňování poměrně důležitá.

Při zkoumání názorů zaměstnanců na transparentnost odměňování je třeba věnovat velkou pozornost pečlivému vysvětlování konceptu a principů transparentního odměňování. Lidé si pod tímto pojmem častokrát **představují něco jiného**, než skutečně znamená. Mohou pak dojít k nesprávným závěrům a rozhodnutím, což může vést k nedorozuměním a problémům v komunikaci. Například přes 60 % pracujících v USA se dozvídá své mzdové rozpětí (resp. to, o čem se domnívají, že je jejich mzdovým rozpětím), z pracovních nabídek⁴. Údaje uvedené v nabídkách pracovních míst jsou však z hlediska odměňování současného zaměstnance často irelevantní.

Při implementaci legislativy o transparentním odměňování bude potřeba věnovat velkou pozornost zpracování detailních a pochopitelných metodik a ukázkových příkladů, aby byl zajištěn **bezchybný a kapacitně nenáročný proces reportování** o rozdílech v odměňování žen a mužů. Příklad Velké Británie popsany ve studii ukazuje, že je v silách státu takové postupy zpracovat a poskytnout je zaměstnavatelům i odborovým organizacím.

Významnou roli v oblasti rovnosti, resp. transparentnosti odměňování mohou sehrávat **odborníci**. K takovým aktivitám odborů patří například prosazování rovného odměňování prostřednictvím kolektivního vyjednávání, právní podpora a advokacie, vzdělávání a osvěta, a rovněž monitorování a hodnocení.

Z dostupných dat vyplývá, že v podnicích vázaných **kolektivními smlouvami** bývají rozdíly v odměňování menší než v podnicích bez kolektivních smluv.

⁴ MERCER. Pay transparency: The key to employee retention. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.imercer.com/articleinsights/pay-transparency-and-employee-retention> [cit. 2025-04-22].

Podle EPSU (European Federation of Public Service Unions) je pro odbory klíčové prosadit nejprve prostřednictvím kolektivního vyjednávání opatření jako je reporting o odměňování žen a mužů, průzkumy odměňování a audity rovného odměňování. S jejich pomocí lze **upozornit na problém stejné odměny za práci stejné hodnoty**. Jsou nezbytným východiskem pro vypracování dalších strategií, jako je vyjednávání o dodatečném zvýšení mezd pro nízko placené pracovníky v převážně ženských profesích a/nebo paušální zvýšení mezd, zavedení genderově neutrálních systémů klasifikace pracovních pozic či prosazování genderově neutrálních systémů evaluace práce. Odbory dále poskytují **právní podporu a advokační činnost** při prosazování zájmů zaměstnanců, například při prosazování nové směrnice o transparentnosti odměňování v plném rozsahu, jak byla navržena a schválena. Odbory také mohou provádět různá vlastní šetření, zjišťovat data o dílčích tématech rovnosti a transparentnosti odměňování a aktivně se účastnit průzkumů třetích stran. Vzdělávací a osvětové aktivity odborů v této oblasti mohou mít podobu např. osvětových kampaní jako Den rovného odměňování, jejichž cílem je informovat a upozornit na problematiku spravedlivého odměňování, poskytování školení, tvorby tematických příruček a sad nástrojů pro reprezentanty odborů nebo produkce tematických studií. Konkrétní **zahraniční příklady** výše uvedených aktivit a výstupů odborů jsou podrobně popsány ve studii a její příloze.

3. Přehled pojmů

Za účelem lepšího porozumění obsahu studie je níže uveden **slovník základních pojmů**, vycházející z terminologie příručky **Ministerstva práce a sociálních věcí** „Za stejnou práci stejný výdělek: jak na to z pohledu zaměstnavatele“⁵ a Směrnice EU 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 „**Směrnice EU o transparentnosti odměňování**“)⁶.

Rovné zacházení

Rovné zacházení je klíčovým principem pracovního trhu na úrovni České republiky i Evropské unie. Zaměstnavatel je povinen zajistit rovné zacházení se všemi svými pracovníky, včetně oblasti odměňování za práci, poskytování dalších peněžních plnění a plnění peněžité hodnoty. Součástí problematiky rovného zacházení je tedy i téma rovného odměňování.

Stejná práce

Zákoník práce stanovuje, že stejná práce se posuzuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, dále podle pracovních podmínek a při dosažení srovnatelné pracovní výkonnosti a srovnatelných výsledků práce.

Práce stejné hodnoty

Práce stejné hodnoty odráží situaci, kdy zaměstnanci či zaměstnankyně sice vykonávají odlišné práce, ale z jejich srovnání plyne, že se jedná o práci o stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která je vykonávána ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Z práce stejné hodnoty vyplývají stejné právní důsledky, jako kdyby se jednalo o stejnou práci.

⁵ OBROVSKÁ, Lucie; TOMŠEJ, Jakub a HODICKÁ, Kateřina. Za stejnou práci stejný výdělek – Jak na to z pohledu zaměstnavatele. Online. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022. ISBN 978-80-7421-256-7. Dostupné z: https://rovnaodmena.cz/wp-content/uploads/2022/05/2_Za-stejnou-praci-stejny-vydelek_zamestnavatel_168x240_nahled-dvojstrany.pdf. [cit. 2025-04-04].

⁶ EUR-LEX. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2023/970 (Směrnice o transparentním odměňování). Online. 2023. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/ALL/?uri=CELEX:32023L0970>. [cit. 2025-04-04].

Diskriminace

Přímá diskriminace je jednání, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází, nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Přímou diskriminací je i opomenutí ve výše uvedených ohledech.

Za nepřímou diskriminaci se považuje jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního kritéria nebo praxe dojde ke znevýhodnění osoby či skupiny osob na základě některého z diskriminačních důvodů. Nepřímou diskriminací není, pokud je tato praxe objektivně odůvodněna legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné. Příkladem může být zvýhodnění zaměstnaných, kteří pracují na plný úvazek, protože tak může dojít k diskriminaci žen-zaměstnankyň, které často pracují na částečný úvazek.

Mzda a plat

Mzda se poskytuje zaměstnanci či zaměstnankyni za odvedenou práci v pracovním poměru, vyplácí ji zaměstnavatel v tzv. soukromé sféře ve výplatním termínu (zpravidla měsíčně) zpětně. Zaměstnavatel je při výměře mzdy omezen výší minimální mzdy, zaručené mzdy a principy stanovenými zákoníkem práce, zejména povinností odměňovat stejnou práci a práci stejné hodnoty rovně.

Plat se poskytuje zaměstnanci či zaměstnankyni za odvedenou práci v pracovním poměru u zaměstnavatele tzv. veřejné sféry (stát, obec, kraj, státní fond, příspěvková organizace). Zaměstnavatelé odměňující platem jsou vyjmenováni v § 109 odst. 3 zákoníku práce. Oproti mzdě je právní úpravou stanoven obsah, výše i účel jednotlivých složek platu.

Odměňování (odměny)

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci nebo zaměstnankyni mzda, plat nebo odměna z dohody. Pro účely této studie jsou pro všechny tyto formy používány pojmy „odměňování“ nebo „odměny“ (i s ohledem na sjednocení terminologie se Směrnicí EU č. 2023/970 o transparentnosti odměňování).

Rozdíl v odměňování žen a mužů

Rozdíl v průměrných úrovních odměňování žen a mužů pracujících u daného zaměstnavatele, vyjádřený jako procento průměrné úrovně odměňování mužů (gender pay gap, GPG).

Transparentnost odměňování před zaměstnáním

Podle Směrnice EU č. 2023/970 o transparentnosti odměňování budou mít uchazeči o zaměstnání právo na informace o počáteční výši odměn pro danou pozici nebo jeho rozpětí na základě objektivních, neutrálních kritérií, případně o příslušných ustanoveních kolektivní smlouvy, která zaměstnavatel uplatňuje v souvislosti s danou pozicí. Tyto informace se poskytují takovým způsobem, aby bylo zajištěno informované a transparentní jednání o odměně, například ve zveřejněném oznámení o volném pracovním místě, a to před pracovním pohovorem nebo jiným způsobem.

Transparentnost stanovování odměn a politiky postupu v odměňování

Směrnice EU č. 2023/970 o transparentnosti odměňování stanovuje, že zaměstnavatelé budou povinni zajistit zaměstnancům snadný přístup ke kritériím, která se používají ke stanovení odměn pracovníků, úrovní odměňování a postupu v odměňování pracovníků. Tato kritéria musí být objektivní a neutrální.

4. Právní úprava rovného a transparentního odměňování

Transparentnost a spravedlnost v odměňování představují základní předpoklady pro důstojné pracovní podmínky a silné postavení zaměstnanců na trhu práce. Nejen rozdíly v odměňování žen a mužů, ale i další formy nerovností – mezi pracovními pozicemi, regiony, věkovými skupinami, typy úvazků či smluv – mohou vést k nespravedlnosti a oslabovat důvěru v zaměstnavatele. Současně platí, že bez dostatečné transparentnosti nelze takové nerovnosti účinně identifikovat a řešit.

Tato kapitola představuje právní rámec rovného a transparentního odměňování v České republice, včetně povinností plynoucích z práva EU a mezinárodních úmluv a zdůrazňuje, jaké nástroje má zaměstnanec k dispozici k prosazení svých práv.

4.1. Mezinárodní rámec

Problematika rovného odměňování je zakotvena v řadě mezinárodních právních dokumentů, které společně tvoří základnu pro implementaci tohoto principu na národní úrovni. Zajištění spravedlivého odměňování bez ohledu na pohlaví představuje jeden ze základních pilířů rovnosti v pracovněprávních vztazích a má přímý dopad na ekonomickou nezávislost jednotlivců ve společnosti. V současnosti tvoří základ příslušného rámce mezinárodní právní dokumenty popsané níže.

4.1.1. Mezinárodní právní dokumenty

Všeobecná deklarace lidských práv jako základní dokument mezinárodního práva v oblasti lidských práv stanovuje obecný princip rovnosti;

Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech

a související všeobecná doporučení Výboru OSN pro hospodářská, sociální a kulturní práva;

Úmluva OSN o odstranění všech forem diskriminace žen, všeobecná doporučení Výboru OSN pro odstranění diskriminace žen a závěrečná doporučení Výboru OSN pro odstranění diskriminace žen adresovaná České republice;

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 100 o stejném odměňování pracujících mužů a žen za práci stejné hodnoty ze dne 29. června 1951, Československem ratifikována 10. prosince 1957. Ustanovení čl. 2 odst. 1 této Úmluvy stanoví: *„Každý členský stát, který ratifikoval tuto úmluvu, se zavazuje podporovat a, pokud je to slučitelné s metodami používanými pro stanovení mezd, zajišťovat uplatňování zásady stejné odměny pro mužské a ženské pracovníky za práci stejné hodnoty ve všech odvětvích.“* Dále pak Čl. 3 odst. 3 Úmluvy pak uvádí *„Odměňování pracovníků, které odpovídá rozdílu ve vykonávané práci stanoveným na základě objektivního hodnocení práce, nebude považováno za odporující zásadě stejné odměny mužských a ženských pracovníků za práci stejné hodnoty.“*

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 111 o diskriminaci (zaměstnání a povolání) ze dne 25. 6. 1958, Československem ratifikována 3. června 1964. Zavádí povinnost každého smluvního státu aktivně rozvíjet vnitrostátní politiku, jejímž cílem je eliminovat diskriminaci v pracovním životě. Státy jsou povinny přizpůsobit právní rámec i praxi zaměstnavatelů tak, aby zamezily jak přímé, tak nepřímé diskriminaci při náboru, odměňování, povýšení, propouštění apod.

Úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod (tzv. Evropská úmluva o lidských právech), ze dne 4. listopadu 1950, Česká republika se stala smluvní stranou jako nástupnický stát 18. března 1992. Zakazuje diskriminaci při uplatňování práv a svobod zaručených touto úmluvou. Nezavádí samostatné právo na rovné zacházení, ale doprovází ostatní hmotná práva (tzv. „akcesorický zákaz diskriminace“). I přesto se stala základem pro mnoho judikátů Evropského soudu pro lidská práva, týkajících se rovnosti mužů a žen, včetně případů v oblasti zaměstnání, přístupu k důchodům nebo sociálním dávkám.

Evropská sociální charta ve znění Dodatkového protokolu z roku 1988, přijatého dne 3. května 1996 a ratifikovaného ČR 1.července 2000. Článek 4 odst. 3 Evropské sociální charty (revidované) stanoví: *„Smluvní strany se zavazují uznávat právo pracujících mužů a žen*

na rovné odměňování za práci stejné hodnoty.“ Článek 1 písm. c) Dodatkového protokolu z roku 1988 stanoví: „Každý má právo na rovné zacházení v záležitostech zaměstnání a povolání bez diskriminace na základě pohlaví.“ Jde o jeden z nejvýznamnějších evropských dokumentů v oblasti sociálních a hospodářských práv. Výše uvedená ustanovení jsou základem pro hodnocení souladu praxe členských států se zásadou rovného odměňování a přístupu k zaměstnání. Evropský výbor pro sociální práva sleduje, zda Česká republika dodržuje tyto závazky – např. v roce 2020 konstatoval, že ČR dostatečně nezajišťuje rovné odměňování žen a mužů.

4.1.2. Právní úprava na úrovni Evropské unie

Evropská unie staví rovnost žen a mužů na úroveň základní hodnoty, která prostupuje celým právním a politickým systémem Unie. Právo na rovné zacházení a stejnou odměnu za práci stejné hodnoty je ukotveno v zakládacích smlouvách EU, v Listině základních práv Evropské unie a dále rozvinuto prostřednictvím sekundárního práva i strategických dokumentů. Tyto normy nejen zavazují členské státy k zajištění rovnosti na trhu práce, ale také jim stanovují konkrétní povinnosti v oblasti transparentnosti, prevence diskriminace a institucionálního dohledu.

Primární právo EU

Zásady rovnosti a zákazu diskriminace jsou výslovně zakotveny v základních smlouvách Evropské unie a tvoří právní rámec, z něhož sekundární právo a další politiky EU vycházejí.

- **Smlouva o Evropské unii (SEU):** článek 2 stanoví, že rovnost žen a mužů patří mezi základní hodnoty, na nichž je Unie založena.
- **Smlouva o fungování Evropské unie (SFEU):** článek 8 ukládá EU při všech činnostech usilovat o odstranění nerovností a podporovat rovné zacházení žen a mužů; článek 19 dává právní základ pro přijímání legislativních opatření v boji proti diskriminaci na základě pohlaví; článek 157 zakotvuje zásadu stejné odměny mužů a žen za stejnou nebo rovnocennou práci a zavazuje členské státy k jejímu dodržování.

- **Listina základních práv Evropské unie:** článek 21 zakazuje jakoukoli diskriminaci, včetně diskriminace na základě pohlaví; článek 23 výslovně garantuje rovnost žen a mužů ve všech oblastech, včetně zaměstnání, práce a odměňování.

Sekundární právo EU

Na základě zmíněných ustanovení primárního práva přijala Evropská unie řadu sekundárních právních předpisů, které konkretizují závazky členských států v oblasti rovného odměňování:

- **Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES ze dne 5. července 2006,**⁷ *o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání (přepracované znění).* Tato směrnice sloučila stávající směrnice o rovnosti žen a mužů v oblasti zaměstnanosti, tj. směrnici 75/117/EHS o stejné odměně, směrnici 86/378/EHS (ve znění směrnice 96/97/ES) o rovném zacházení v systémech sociálního zabezpečení pracovníků, směrnici 76/207/EHS (ve znění směrnice 2002/73/ES) o rovném zacházení pro muže a ženy a směrnici 97/80/ES (ve znění směrnice 98/52/ES) o důkazním břemenu v případech diskriminace na základě pohlaví, a zohlednila judikaturu Soudního dvora Evropské unie.

Zakotvuje mimo jiné zásadu rovného zacházení v zaměstnání a přístupu k němu, rovnou odměnu za stejnou nebo rovnocennou práci, pravidla pro obrácení důkazního břemene a úlohu národních orgánů pro rovné zacházení. Tato směrnice tedy tvoří základní rámec antidiskriminačního práva EU v oblasti zaměstnání, ale její uplatňování bylo dlouhodobě problematické – zejména kvůli chybějící transparentnosti a těžké vymahatelnosti rovné odměny.

⁷ EUR-LEX. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání. Online. 2006. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006L0054> [cit. 2025-05-25].

- **Doporučení Komise 2014/124/EU ze dne 7. března 2014⁸** o posílení zásady rovného odměňování mužů a žen prostřednictvím transparentnosti. Vyzývá členské státy ke zvýšení informovanosti zaměstnanců a zajištění přístupnosti údajů o mzdových strukturách.
- **Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1158 ze dne 20. června 2019⁹** o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob. Cílí na zlepšení možností sladování práce a péče a tím i na nepřímé faktory přispívající k rozdílům v odměňování žen a mužů. Byla již do českého právního řádu transponována.
- **Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2023/970 ze dne 10. května 2023¹⁰** o posílení uplatňování zásady stejné odměny mužů a žen za stejnou nebo rovnocennou práci prostřednictvím transparentnosti odměňování a mechanismů prosazování. Tato směrnice představuje zásadní krok v oblasti vymahatelnosti rovného odměňování. Zavádí zejména (I) povinnost zaměstnavatelů informovat o výši odměny nebo jejím rozpětí již ve fázi náboru, (II) právo pracovníků na přístup k informacím o odměňovacích kritériích a úrovních odměňování podle pohlaví, (III) povinnost pravidelného vykazování rozdílů v odměňování od června 2027 pro zaměstnavatele s více než 250 zaměstnanci (ročně), od června 2030 pro zaměstnavatele se 150 až 249 zaměstnanci (každé tři roky), a od června 2031 pro zaměstnavatele se 100 až 149 zaměstnanci (každé tři roky), (IV) mechanismy kolektivního posuzování odměňování v případě zjištění rozdílu v průměrném odměňování přesahujícím 5 %, pokud není odůvodněn objektivními faktory, (V) povinnost členských států zavést účinné sankce a opatření pro nápravu v případě porušení povinností vyplývajících ze směrnice. Směrnice vstoupila v platnost

⁸ EUR-LEX. Doporučení Komise ze dne 7. března 2014 o posílení zásady rovného odměňování mužů a žen prostřednictvím transparentnosti. Online. 2014. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014H0124&from=CS> [cit. 2025-05-25].

⁹ EUR-LEX. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1158 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU. Online. 2019. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32019L1158> [cit. 2025-05-25].

¹⁰ EUR-LEX. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2023/970 (Směrnice o transparentním odměňování). Online. 2023. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/ALL/?uri=CELEX:32023L0970>. [cit. 2025-04-04].

v červnu 2023 a členské státy, včetně České republiky, mají povinnost ji transponovat do vnitrostátního práva do června 2026.

- **Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2024/1500 ze dne 14. května 2024¹¹**
o standardech pro orgány pro rovné zacházení v oblasti rovného zacházení se ženami a muži a rovných příležitostí v zaměstnání a povolání

Stanoví minimální standardy pro nezávislost, pravomoci, přístupnost a dostatečné zdroje národních orgánů pro rovné zacházení. Cílem je posílení jejich účinnosti při ochraně práv, včetně oblasti rovného odměňování. Česká republika bude povinna zajistit, aby fungování veřejného ochránce práv odpovídalo těmto požadavkům. Členské státy musí tuto směrnici transponovat do 5. června 2026.

4.2. Vnitrostátní právní rámec a relevantní politiky

Zákaz diskriminace na základě pohlaví je v České republice zakotven na ústavní úrovni, konkrétně v **článku 1 a čl. 3 odst. 1 Listiny základních práv a svobod** (ústavní zákon č. 2/1993 Sb.).

Detailněji pak zákaz diskriminace rozpracovává:

- **Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací** (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů, který obecně zakazuje diskriminaci z důvodu pohlaví a upravuje právní prostředky ochrany, včetně důkazních pravidel a nároků obětí diskriminace;
- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, který problematiku rovného zacházení řeší komplexně. Klíčový je zejména § 16 (Zákaz diskriminace a rovné zacházení), podle nějž je zaměstnavatel povinen zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci ve všech fázích pracovního poměru, včetně pracovních podmínek, odměňování a profesního rozvoje, a dále § 110 (Rovná odměna za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty), jenž stanovuje, že za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům

¹¹ EUR-LEX. Standardy pro orgány pro rovné zacházení v oblasti rovného zacházení a rovných příležitostí. Online. 2024. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:4773290> [cit. 2025-05-25].

u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Stejná práce je v zákoně definována jako práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, vykonávaná ve stejných nebo srovnatelných podmínkách, srovnatelnou výkonností a obdobnými výsledky.

- **Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád v § 133a** stanovuje pravidla obrácení důkazního břemene v případech tvrzené diskriminace. Pokud zaměstnanec uvede skutečnosti nasvědčující diskriminaci, nese důkazní břemeno zaměstnavatel, který musí prokázat, že k nerovnému zacházení nedošlo.

Tato ustanovení tvoří páteř vnitrostátního systému ochrany před diskriminací v oblasti odměňování a zároveň naplňují mezinárodní a evropské závazky České republiky.

V praxi jsou však účinnost a vymahatelnost těchto pravidel ovlivněny mírou transparentnosti mzdových systémů, srozumitelností právní úpravy i dostupností právní ochrany, což následně reflektuje

i judikatura českých soudů.

4.2.1. Související strategické dokumenty EU a ČR

Strategické dokumenty EU

Rovnost v odměňování je rovněž součástí strategických rámců EU:

- **Strategie pro rovnost žen a mužů na období 2020–2025** (COM/2020/152 final) definuje klíčové cíle a opatření pro odstranění genderových rozdílů v EU.¹²
- **Navazující Strategie pro rovnost žen a mužů na období 2025–2030** zdůrazňuje implementaci směrnice (EU) 2023/970 a podporu členských států při zavádění národních mechanismů prosazování rovnosti.
- **Závěry Rady EU v oblasti rovnosti žen a mužů** představují politické doporučení členským státům v oblastech zaměstnanosti, rozhodování, péče či vzdělávání.

¹² EUR-LEX. Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů. Unie rovnosti: strategie pro rovnost žen a mužů na období 2020–2025. Online. 2025. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0152&from=CS> [cit. 2025-05-25].

Strategické a další dokumenty na národní úrovni

V rámci ČR je téma rovnosti odměňování zpracováno v následujících dokumentech:

- **Strategie rovnosti žen a mužů 2021-2030**

Dne 8. března 2021 byla usnesením vlády č. 269 schválena **Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030**.¹³ Dokument reaguje na mezinárodní a evropská srovnání, která poukazují na to, že v rámci EU patří Česko z hlediska úrovně rovnosti žen a mužů k podprůměrným zemím. Přestože rovnost žen a mužů patří k základním hodnotám České republiky, přetrvává v české společnosti řada nerovností mezi muži a ženami.

K hlavním problémům patří nerovnosti na trhu práce (včetně vysokého rozdílu v průměrných příjmech žen a mužů), ekonomické nerovnosti, velmi nízké zastoupení žen v rozhodovacích pozicích, horizontální a vertikální segregace dle pohlaví, či stereotypní rozdělení rolí v péči o domácnost a rodinu.

Téma rovného odměňování řeší Strategie rovnosti žen a mužů v kapitole Práce a péče, především v rámci strategického cíle č. 3 – Snížení rozdílů v odměňování žen a mužů. Z tohoto strategického cíle vyplynula také povinnost přijetí Akčního plánu rovného odměňování žen a mužů, který byl následně implementován.

- **Akční plán rovného odměňování žen a mužů 2023–2026**¹⁴

Akční plán rovného odměňování žen a mužů 2023–2026, schválený vládou ČR v prosinci 2022, navazuje na doporučení Evropské komise z roku 2014 a reaguje na směrnici (EU) 2023/970 o transparentnosti odměňování. Jeho cílem je posílit vymahatelnost zásady rovné odměny za stejnou nebo rovnocennou práci prostřednictvím konkrétních opatření, jako je zvyšování transparentnosti mzdových systémů, posílení inspekcí a metodik pro kontrolu rovného odměňování, podpora rovnosti ve veřejné správě, zlepšení sběru a analýzy dat podle pohlaví,

¹³ ÚŘAD VLÁDY ČR. Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030. Online. 2021. Dostupné z:

https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf [cit. 2025-05-25].

¹⁴ MINISTERSTVO PRÁCE ČR. Akční plán rovného odměňování žen a mužů 2023–2026, Online. 2023. Dostupné z:

https://www.mpsv.cz/cms/documents/df9274b1-a9bb-968d-6d00-5417c3a839df/Akcni-plan_2023-2026.pdf [cit. 2025-05-25].

vzdělávání o rovnosti v odměňování, opatření na podporu sladování pracovního a osobního života.

V květnu 2025 probíhá hodnocení dosavadního plnění plánu a příprava závěrečné fáze implementace směrnice o transparentním odměňování, která má být dokončena do června 2026.

- **Strategický rámec ČR 2030¹⁵**

Ze Strategického rámce Česká republika 2030 vyplývá, že v ČR přetrvávají genderové nerovnosti ve společnosti a výrazně vyšší diskriminace na základě pohlaví než v ostatních státech EU.

V odstavci 133 se ČR zavazuje, že bude snižovat genderové nerovnosti projevující se v různých oblastech společenského života, zejména v oblasti nízké participace žen s malými dětmi na trhu práce a vysokých rozdílů v příjmech žen a mužů (gender pay gap) a v jejich důchodech (gender pension gap).

Stát se také zaměřuje na nízké zastoupení žen v politice a rozhodovacích pozicích a vysokou míru vertikální a horizontální genderové segregace trhu práce. Důraz je kladen i na potírání násilí na ženách a přímé diskriminace na základě pohlaví, s ohledem na negativní roli genderových stereotypů, které podporují zachování a replikaci genderových nerovností.

- **Koncepce rodinné politiky a Strategie rodinné politiky¹⁶**

Koncepce rodinné politiky byla zpracována MPSV ČR a schválena vládou v roce 2017. Definuje cíle rodinné politiky a identifikuje jako jednu z potřeb rodiny také snížení rozdílů v odměňování žen a mužů. Z Koncepce vyplývá, že příčiny nerovného odměňování a jejich podíl na výsledném rozdílu ve mzdě nebo platu je potřeba podrobněji analyzovat.

¹⁵ ČESKÁ REPUBLIKA 2030. Strategický rámec Česká republika 2030. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/udrzitelny-rozvoj-v-ceske-republice/strategicky-ramec-ceska-republika-2030> [cit. 2025-05-25].

¹⁶ MINISTERSTVO PRÁCE ČR. Strategie rodinné politiky 2024-2030. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/nova-strategie-rodinne-politiky-se-zameruje-na-potreby-rodin-v-jednotlivych-zivotnich-fazich-a-specifickych-situacich> [cit. 2025-05-25].

V návaznosti na tuto Konceptci byla v roce 2023 přijata Strategie rodinné politiky, která obsahuje řadu opatření s potenciálem ovlivňovat postavení žen a mužů na pracovním trhu i v osobním životě a přispívat i ke snížení rozdílů v odměňování žen a mužů.

- **Programové prohlášení vlády¹⁷**

Programové prohlášení vlády přijaté v roce 2022 přispívá ke zlepšení postavení pečujících ve společnosti a potažmo i ke snížení rozdílů v odměňování, zejména v těchto oblastech:

- Podpora flexibilnějších pracovních úvazků rodičům a rozšíření možností sladování rodinného a profesního života;
- Podpora veřejné správy v nabídce sladování práce a péče pro své zaměstnance;
- Využití daňových nástrojů a zjednodušení systému sociálních dávek, jejichž cílem je, aby práce a náklady spojené s výchovou dětí a péčí o blízké osoby neznamenal propad životní úrovně;

V rámci plnění tohoto programového prohlášení byly přijaty některé nové právní předpisy a opatření, které směřují k naplnění výše uvedených cílů a k posílení transparentnosti v odměňování.

4.3. Vymahatelnost rovného odměňování

Jak vyplývá z výše uvedeného přehledu, Česká republika disponuje robustním právním rámcem pro zajištění rovného odměňování žen a mužů, který je průběžně adaptován na nové požadavky vyplývající z unijního práva. Výzvou zůstává efektivní implementace těchto norem v praxi a dosažení skutečné rovnosti v odměňování.

¹⁷ VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Programové prohlášení vlády (verze březen 2023). Online. 2023. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-CR.pdf> [cit. 2025-05-25].

Navzdory rozsáhlému právnímu rámci zůstává v Evropské unii i v České republice zásada rovného odměňování obtížně vymahatelná, jak vyplývá z níže popsanych dokumentů.

Zpráva Evropské komise o uplatňování směrnice 2006/54/ES z roku 2013 uvádí, že přetrvávají závažné limity v efektivním uplatňování tohoto práva. Jednou z hlavních překážek je nedostatečná transparentnost mzdových systémů, která ztěžuje odhalování diskriminačních praktik. Překážkou je i nejasná definice pojmu „práce stejné hodnoty“ a absence srovnatelných kritérií hodnocení práce, což komplikuje jak prevenci, tak dokazování diskriminace.

Doporučení Evropské komise ze dne 7. března 2014 (2014/124/EU) konstatuje, že oběti diskriminace čelí obtížím při získávání informací o mzdách svých kolegů a často nevědí, že dochází k porušení jejich práv. Komise upozorňuje také na problematickou praxi důkazního břemene: oběti musí nejprve předložit skutečnosti nasvědčující diskriminaci, aby důkazní břemeno přešlo na zaměstnavatele. V podmínkách netransparentních systémů odměňování a nedostupnosti informací je však takový postup značně náročný.

Výzkum veřejného ochránce práv z roku 2020 poukázal na nedostatky v praxi českých soudů, kdy analyzoval jejich rozhodnutí ve věcech diskriminace mezi lety 2015–2019. Výzkum konstatoval, že ačkoli žaloby se nejčastěji týkají diskriminace z důvodu věku a pohlaví, soudy jen výjimečně přiznávají přiměřené odškodnění. Kritizována byla i nekonzistentní aplikace § 133a občanského soudního řádu, který upravuje důkazní břemeno v diskriminačních sporech, a omezené porozumění nepřímé diskriminaci.

Monitorovací zpráva veřejného ochránce práv za rok 2023 popsala mj. i konkrétní případy nerovného odměňování:

- V oblasti školství bylo konstatováno, že formálně rovná pravidla pro odměňování pedagogických pracovníků jsou v praxi narušena způsobem rozdělování nenárokových složek platu, což vede k nerovnostem bez dostatečného odůvodnění.
- Ve zdravotnictví byly zjištěny významné rozdíly v odměňování mezi specializacemi, které nelze vysvětlit objektivními faktory. Ochránce upozornil na riziko nepřímé diskriminace žen, které se častěji uplatňují v některých hůře odměňovaných oborech.

- Zpráva dále poukázala na to, že poškozené osoby mají v praxi obtížný přístup k účinné právní ochraně, zejména kvůli složitosti důkazní situace, nedostatku informací a obavám z negativních dopadů v pracovním kolektivu.

Podle zjištění veřejného ochránce práv je rovněž potřeba věnovat zvýšenou pozornost kombinovaným formám diskriminace, kdy se diskriminace na základě pohlaví násobí či překrývá s jinými diskriminačními důvody (např. věk, zdravotní postižení, etnický původ), což může vést k ještě výraznějším rozdílům v odměňování u specifických skupin.

Evaluační zpráva Evropské komise z roku 2020 o směrnici 2006/54/ES je se závěry českého veřejného ochránce práv ve shodě. Tato zpráva identifikovala celou řadu systémových překážek: nejednotné definice práce stejné hodnoty, rozdílné délky promlčecích lhůt, symbolické sankce, vysoké náklady řízení, nízkou míru právního povědomí zaměstnanců a slabé postavení národních orgánů pro rovné zacházení.

Zásadní posun v oblasti vymahatelnosti má přinést až **směrnice (EU) 2023/970 o transparentnosti odměňování**, která zvyšuje informační povinnosti zaměstnavatelů a usnadňuje přístup k důkazům v případech porušení zásady rovného odměňování.

Implementace směrnice o transparentnosti odměňování představuje zásadní krok k posílení nástrojů pro prosazování zásady rovného odměňování, avšak pro dosažení skutečné rovnosti je potřeba komplexního přístupu zahrnujícího:

- Odbourávání genderových stereotypů ve vzdělávání a na trhu práce
- Snižování horizontální a vertikální segregace pracovního trhu
- Podporu rovnoměrného rozložení péče mezi muži a ženami
- Efektivní využívání nástrojů pro sladění pracovního a soukromého života
- Systematické uplatňování principů transparentnosti v odměňování
- Posílení kontrolních mechanismů v oblasti rovného odměňování ze strany Státního úřadu inspekce práce
- Zajištění lepší informovanosti zaměstnanců o jejich právech v oblasti rovného odměňování

- Snížení administrativní zátěže pro oběti diskriminace při domáhání se svých práv.

4.4. Doporučení EU a judikáty soudů v oblasti rovného odměňování

V této podkapitole jsou popsána doporučení Rady Evropy pro Českou republiku v oblasti rovného odměňování, stanovená na základě identifikovaných nedostatků. Dále jsou uvedeny příklady judikáty soudů rozhodujících právní spory v České republice a ve Velké Británii, jež demonstrují šíři problematiky rovného odměňování.

4.4.1. Doporučení Rady Evropy k opatřením rovného odměňování v ČR

Dne 5. prosince 2019 přijal Evropský výbor pro sociální práva rozhodnutí¹⁸ ve věci kolektivní stížnosti č. 128/2016, kterou proti České republice podala organizace University Women of Europe. Výbor shledal, že Česká republika porušila několik ustanovení Evropské sociální charty a Dodatkového protokolu z roku 1988 v souvislosti s nedostatečným zajištěním rovnosti žen a mužů v oblasti odměňování a zastoupení ve vedoucích pozicích.

Zjištěná porušení:

- Nebyla zajištěna dostatečná transparentnost odměňování a nebyly vytvořeny podmínky pro efektivní srovnávání pracovních míst, což bránilo uplatňování zásady rovné odměny za práci stejné hodnoty.
- Česká republika neprokázala měřitelný pokrok v podpoře rovných příležitostí žen a mužů, zejména v oblasti rovného odměňování.

¹⁸ HUDOC. Decision on the merits: University Women of Europe (UWE) v. Czech Republic, Complaint No. 128/2016. Online. 2019. Dostupné z: [https://hudoc.esc.coe.int/eng#{%22sort%22:\[%22escpublicationdate%20descending%22\],\[%22escdcidentifier%22:\[%22cc-128-2016-dmerits-en%22\]\]](https://hudoc.esc.coe.int/eng#{%22sort%22:[%22escpublicationdate%20descending%22],[%22escdcidentifier%22:[%22cc-128-2016-dmerits-en%22]] [cit. 2025-05-25].) [cit. 2025-05-25].

- Nedošlo k dostatečnému zajištění rovného zastoupení žen v rozhodovacích orgánech soukromých společností, především těch veřejně kótovaných.

Rada Evropy po zohlednění vyjádření vlády České republiky doporučila následující opatření:

- Zajistit přístup zaměstnanců k informacím o mzdách kolegů v rámci soudního řízení, při respektování pravidel ochrany osobních údajů a obchodního tajemství.
- Rozšířit možnosti porovnávání mezd v soukromém sektoru, nejen v rámci jedné společnosti.
- Přezkoumat a posílit existující opatření zaměřená na snížení rozdílů v odměňování žen a mužů, a přijmout další opatření vedoucí k měřitelnému pokroku v přiměřeném čase.
- Podpořit vyvážené zastoupení žen a mužů ve vedení největších veřejně obchodovaných firem.

4.4.2. Judikatura českých soudů

Z hlediska platové diskriminace je významné rozhodnutí Ústavního soudu ze srpna 2021, kdy soud odmítl ústavní stížnost České pošty v kauze nerovného odměňování v Praze a regionech. Jedná se o ilustrativní příklad problematiky diskriminace zaměstnanců na základě místa výkonu práce. Tento případ může silně ovlivnit mzdovou politiku nejen České pošty, ale i mnoha dalších zaměstnavatelů.

Na základě **rozsudku Nejvyššího soudu** (sp. zn. 21 Cdo 3955/2018) ze dne 20.7. 2020 měla Česká pošta doplatit svému zaměstnanci z Olomouckého kraje rozdíl ve mzdě, jelikož mu vyplácela o 3 500 Kč méně než zaměstnanci se stejným pracovním zařazením v Praze.

Česká pošta v ústavní stížnosti poukazovala na skutečnost rozdílných životních nákladů v regionech, které se podle ní promítají do výše mzdy. Podobné stanovisko zaslala Ústavnímu soudu také Hospodářská komora, dle které nepřihlížení k regionálním rozdílům ceny práce zasahuje do principů tržního hospodářství.

Ústavní soud však, v souladu s rozhodnutím Nejvyššího soudu, usnesením ze dne 31. 8. 2021 (sp. zn. I.ÚS 2820/20) konstatoval, že zákonná úprava "stejně mzdy" za "stejnou práci" jasně

stanoví taxativní seznam kritérií, dle nichž se posuzuje, zda se jedná o stejnou práci, přičemž mezi tato kritéria nepatří socioekonomická úroveň regionu. Toto rozhodnutí je významné pro účely posouzení a určení komparátoru v případech platové diskriminace.

Od roku 2021 přibýlo v judikatuře několik dalších významných případů týkajících se rovného odměňování, které dále upřesnily aplikaci zákonných ustanovení v praxi, zejména s ohledem na transparentnost a prokazování diskriminace v odměňování.

Obdobný průběh má právní spor mezi řidičem z Pardubic, a jeho zaměstnavatelem (Českou poštou s.p.). Řidiči České pošty z Pardubic měli hrubou měsíční mzdu stanovenou zhruba o dva tisíce korun nižší než jejich kolegové, působící jako řidiči v Praze, přestože jejich pracovní náplň byla shodná. Zaměstnavatel rozdíl ve mzdách odůvodňoval vyšší pracovní zátěží v hlavním městě, vyšším počtem nakládek a vykládek, hustší dopravou v Praze a složitější logistikou.

Z rozhodnutí příslušného Obvodního soudu pro Prahu 1 jednoznačně vyplývá, že místo výkonu práce samo o sobě nemůže být oprávněným důvodem pro odlišnou mzdu, pokud není prokázána skutečně vyšší náročnost dané práce. Soud tedy dospěl k závěru, že Česká pošta měla aplikovat jednotný přístup ke všem zaměstnancům na stejné pozici a v odpovídajícím tarifním stupni, bez ohledu na lokalitu jejich pracoviště. Výrok soudu tím vytvořil silný precedens pro další pracovníky České pošty i pro zaměstnance dalších organizací v obdobné situaci.¹⁹

Rovnocenná práce – případ Tesco Stores (Velká Británie)

V roce 2018 zažalovalo 6000 britských zaměstnankyň a zaměstnanců společnost Tesco Stores. Důvodem podle žalující strany byla nižší úroveň odměňování pracujících v prodejnách Tesco Stores ve srovnání s výší odměn pracujících v distribuční síti Tesco Stores, přestože se podle žaloby mělo jednat o rovnocennou práci.

Žalující strana tvrdila, že práce v prodejnách a práce zaměstnanců mužského pohlaví zaměstnaných v distribučních střediscích její sítě je rovnocenná a že mají právo srovnat svou práci s prací těchto zaměstnanců, i když je tato práce vykonávána v různých provozovnách,

¹⁹ AKHSP. Rozdílné mzdy podle lokality? Soud říká jasné ne! Online. 2025. Dostupné z: Rozdílné mzdy podle lokality? Soud říká jasné NE! | HSP & Partners advokátní kancelář [cit. 2025-04-10].

a to na základě článku 157 Smlouvy o fungování Evropské unie (SFEU). V souladu s tímto článkem lze jejich pracovní podmínky a podmínky uvedených zaměstnanců přičíst „jedinému zdroji“, a sice společnosti Tesco Stores. Zaměstnavatel argumentoval, že článek 157 SFEU nemá přímý účinek v rámci návrhů založených na rovnocenné práci, takže žalobkyně v původním řízení se tohoto ustanovení nemohou dovolávat před předkládajícím soudem. Kromě toho zpochybňuje, že by mohla být kvalifikována jako „jediný zdroj“. Příslušný britský soud dospěl k názoru, že v rámci britské soudní praxe existuje nejistota ohledně přímého účinku tohoto článku, která souvisí zvláště s rozlišením formulovaným Soudním dvorem mezi diskriminacemi, které lze určit výhradně s pomocí kritérií stejné práce a stejné odměny, a diskriminacemi, které lze rozpoznat pouze s použitím podrobnějších prováděcích ustanovení. Proto se předkládající soud obrátil na Soudní dvůr EU, který rozhodl, že článek 157 SFEU má přímý účinek ve sporech mezi jednotlivci, v nichž je uplatňováno nedodržení zásady stejné odměny mužů a žen za „rovnocennou práci“, jak je stanovena v tomto článku.

Soudní dvůr EU uvedl²⁰, že článek 157 SFEU jasně a přesně ukládá povinnost dosáhnout výsledku a má „kogentní“ povahu (tj. nelze se od ní odchýlit), pokud jde jak o „stejnou práci“, tak o „rovnocennou práci“. Podle Soudního dvora připomněl, článek 157 SFEU má dle ustálené judikatury přímý účinek, neboť pro jednotlivce zakládá práva, která mají vnitrostátní soudy chránit, zejména v případě forem diskriminace, které vznikají přímo z ustanovení právních předpisů nebo kolektivních pracovních smluv, stejně jako v případech, kdy je práce vykonávána ve stejném podniku nebo útvaru, ať veřejném, či soukromém. Soudní dvůr připomněl, že takové formy diskriminace lze určit pomocí kritérií stejné práce a stejné odměny, uvedených v článku 119 Smlouvy o EHS. Z toho plyne, že příslušný soud by měl být schopen zjistit všechny skutkové okolnosti, které mu umožní posoudit, zda pracovnice dostává nižší odměnu než pracovník, který vykonává stejnou nebo rovnocennou práci. Z ustálené judikatury tedy vyplývá, že na rozdíl od toho, co uvádí společnost Tesco Stores, se přímý účinek článku 157 SFEU neomezuje na situace,

²⁰ SOUDNÍ DVŮR EU. Zásadu stejné odměny mužů a žen za „stejnou práci“ i za „rovnocennou práci“ zakotvenou unijním právem lze uplatňovat přímo ve sporech mezi jednotlivci. Online. 2021. Dostupné z: <https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2021-06/cp210095cs.pdf> [cit. 2025-04-07].

ve kterých srovnávání zaměstnanci rozdílného pohlaví vykonávají „stejnou práci“, ale vztahuje se rovněž na situace „rovnocenné práce“.

Dále Soudní dvůr uvedl, že jestliže zjištěné rozdíly, pokud jde o podmínky odměňování zaměstnanců vykonávajících stejnou nebo rovnocennou práci, nelze přičítat jedinému zdroji, pak chybí entita, která by mohla obnovit rovné zacházení. Pak taková situace pod článek 157 SFEU nespadá. Pokud však lze takové podmínky odměňování přičítat jedinému zdroji (v tomto případě zaměstnavateli Tesco Stores), práce i odměna těchto zaměstnanců mohou být srovnávány, i když tito zaměstnanci vykonávají práci v různých provozovnách. Tohoto ustanovení se tedy lze dovolávat před vnitrostátními soudy ve sporu, který je založen na rovnocenné práci vykonávané zaměstnanci rozdílného pohlaví, kteří mají stejného zaměstnavatele, a v různých provozovnách tohoto zaměstnavatele, pokud tento zaměstnavatel představuje jediný zdroj.²¹

5. Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR a EU

V této kapitole jsou prezentována data o hodnotách rozdílu v odměňování žen mužů (gender pay gap, GPG) jako klíčového parametru nerovností v odměňování. Jsou popsány hodnoty GPG v České republice a zemích EU podle různých hledisek, které situaci v ČR uvádí do evropského kontextu. Součástí kapitoly je i popis příčin nerovného odměňování žen mužů, včetně dopadů na veřejné rozpočty.

5.1. Rozdílné hodnoty GPG napříč Evropskou unií

V odměňování mužů a žen lze vysledovat rozdíly na úrovni Evropské unie i České republiky. Na úrovni Evropské unie dosáhl neočištěný rozdíl v odměňování žen a mužů (rozdíl mezi

²¹ SOUDNÍ DVŮR EU. Zásadu stejné odměny mužů a žen za „stejnou práci“ i za „rovnocennou práci“ zakotvenou unijním právem lze uplatňovat přímo ve sporech mezi jednotlivci. Online. 2021. Dostupné z: <https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2021-06/cp210095cs.pdf> [cit. 2025-04-07].

průměrným hrubým hodinovým výdělkem mužů a žen jako % hrubého výdělku mužů) v roce 2023 hodnoty 12 %.²²

V České republice se hodnota rozdílu v odměňování žen a mužů („gender pay gap“, „GPG“) dostala v roce 2023 na úroveň 18 %, což ji řadilo na třetí nejhorší příčku v Evropské unii.

GPG České republiky tak bylo o 6 p.b. výše, než činil průměr za celou Evropskou unii. Větší rozdíl v odměňování mužů v neprospěch žen v Evropské unii vykazalo pouze Lotyšsko (19 %) a Rakousko (18,3 %). Velmi podobných hodnot jako v ČR dosahuje gender pay gap i v Německu, jehož hodnota se v roce 2023 pohybovala na úrovni 17,6 %. Ze sousedů ČR dosahuje výrazně nižší hodnoty GPG Slovensko (15,7 %) a zejména Polsko s necelými 8 %.

Naopak nejnižších hodnot rozdílu v odměňování žen a mužů v roce 2023 dosáhlo Rumunsko (necelá 4 %), dále Itálie (přes 2 %) a Belgie (0,7 %). Lucembursko je pak jedinou zemí EU, která v roce 2023 vykazala vyšší úroveň odměňování žen ve srovnání s odměňováním mužů (-0,9 %).

Podrobný přehled rozdílů v odměňování žen a mužů v jednotlivých zemích EU v roce 2023 je k dispozici v následující tabulce.

²² EUROSTAT. Gender pay gap in unadjusted form. Online. 2025. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/table?lang=en. [cit. 2025-04-04].

Tabulka č. 1: Neočištěný rozdíl v odměňování žen a mužů (EU, 2023)

Stát EU	Rozdíl v odměňování žen a mužů (neočištěný, %)
Lotyšsko	19,0
Rakousko	18,3
Česká republika	18,0
Maďarsko	17,8
Německo	17,6
Estonsko	16,9
Finsko	16,8
Slovensko	15,7
Dánsko	14,0
Řecko	13,6
Bulharsko	13,5
Nizozemí	12,5
Francie	12,2
Kypr	12,2
EU	12,0
Litva	11,5
Švédsko	11,2
Španělsko	9,2
Irsko	8,6
Portugalsko	8,6
Polsko	7,8
Chorvatsko	7,4
Slovinsko	5,4
Malta	5,1
Rumunsko	3,8
Itálie	2,2
Belgie	0,7
Lucembursko	-0,9

Zdroj: Eurostat (dataset sdg_05_20)

Přes výkyvy v jednotlivých letech vykazuje rozdíl v odměňování mužů a žen v ČR tendenci k mírnému snižování. Zatímco v roce 2011 dosahoval gender pay gap v ČR hodnoty 22,6 %, v roce 2023 se již pohyboval na úrovni 18 %, tj. o 4,6 p.b. nižší. To však neznamená,

že se České republice daří dohánět alespoň průměr GPG za celou Evropskou unii, protože v rámci EU se gender pay gap snižoval téměř shodným tempem. Unijní průměr GPG v roce 2011 mírně přesahoval 16 % a do roku 2023 klesl na úroveň 12 %, tj. o 4,2 p.b. nižší.²³

Tabulka č. 2: Neočistěný rozdíl v odměňování žen a mužů (%), vývoj v ČR a EU, 2011–2023

Rok	Česká republika	Evropská unie (průměr EU27)
2023	18,0	12,0
2022	18,4	12,2
2021	15,4	12,3
2020	16,7	12,7
2019	19,3	13,7
2018	20,1	14,4
2017	21,1	14,6
2016	21,5	15,1
2015	22,5	15,5
2014	22,5	15,7
2013	22,3	16,0
2012	22,5	16,4
2011	22,6	16,2

Zdroj: Eurostat (dataset sdg_05_20)

²³ EUROSTAT. Gender pay gap in unadjusted form. Online. 2025. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/table?lang=en. [cit. 2025-04-04].

5.2. Gender pay gap u částečných a plných úvazků

Napříč EU lze porovnávat i hodnoty rozdílu v odměňování žen a mužů z hlediska velikosti úvazku (plný nebo částečný úvazek). Informace na této úrovni podrobnosti však nejsou k dispozici pro všechny země EU, což se týká i České republiky. V roce 2023 se rozdíl v odměňování žen a mužů u pracovníků na částečný úvazek pohyboval od -6,0 % v Bulharsku po 27,3 % ve Slovinsku. Záporný rozdíl v odměňování žen a mužů znamená, že hrubý hodinový výdělek žen je v průměru vyšší než výdělek mužů. Často je to způsobeno výběrovým zkreslením. To se týká zejména případů, kdy je míra zaměstnanosti žen nižší než u mužů, kdy ženy zapojené do trhu práce mohou mít relativně vyšší úroveň dovedností a vzdělání než muži, z čehož plyne i vyšší úroveň odměn. U pracovníků na plný úvazek se rozdíly v odměňování v zemích EU rovněž značně lišily, a to od -8,1 % v Belgii po 20,7 % v Lotyšsku.²⁴

5.3. Rozdíly v odměňování žen a mužů podle věku

Rozdíly v odměňování žen a mužů jsou obecně mnohem nižší u osob nově vstupujících na trh práce a s věkem se spíše prohlubují. Tyto rozdíly v jednotlivých věkových skupinách však mohou mít v jednotlivých zemích EU různý průběh (data na této úrovni podrobnosti však nejsou k dispozici pro všechny země Evropské unie).

Rozdíly v odměňování žen a mužů se mohou s věkem zvyšovat v důsledku přerušení kariéry, které mohou ženy během svého pracovního života zažít. To je v níže uvedené tabulce patrné i na hodnotách za Českou republiku. Ve věkové kategorii do 25 let je neočištěný rozdíl odměňování žen a mužů mírně nad 8 %, následně však u věkové kohorty 25-34 let vzroste na 13 %. GPG v České republice dosahuje nejvyšších hodnot kolem 21 % ve středních věkových kategoriích 35-44 let a 45-54 let. Ve skupině 55-64letých opět dochází k poklesu GPG na 13 %.

²⁴ EUROSTAT. Gender pay gap statistics. Online. 2025. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_much_lower_for_young_employees [cit. 2025-04-07].

Tabulka č. 3: Neočištěný rozdíl v odměňování žen a mužů podle věku (%), EU, 2023

Stát EU	Do 25 let	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
Belgie	-8,3	-5,0	-0,1	1,2	8,0	:
Bulharsko	6,9	16,8	21,0	14,3	2,9	-8,7
Česká republika	8,2	13,0	21,1	20,9	13,0	8,3
Dánsko	5,7	11,1	14,2	17,0	16,9	10,6
Německo	1,7	8,4	16,4	22,8	26,3	9,2
Řecko	-4,4	6,1	12,5	15,9	19,2	25,1
Irsko	1,0	4,9	8,5	11,1	13,2	9,1
Španělsko	0,4	2,9	8,7	10,8	12,6	33,3
Francie	-7,2	5,7	11,9	14,4	21,4	17,3
Chorvatsko	3,9	6,4	9,4	11,3	5,8	6,4
Itálie	8,3	2,7	4,4	4,5	3,3	7,7
Kypr	4,4	8,9	6,3	14,3	25,7	29,7
Lotyšsko	9,9	14,7	18,5	14,5	11,5	9,0
Litva	13,9	9,8	10,9	9,9	5,3	4,3
Maďarsko	7,1	15,0	22,1	20,1	14,5	13,2
Malta	-2,0	-4,3	6,6	12,5	16,0	8,6
Nizozemí	2,1	1,7	7,4	16,6	19,2	14,3
Polsko	6,1	8,8	13,2	9,9	-5,7	4,7
Portugalsko	8,2	8,3	11,1	12,2	4,5	6,0
Rumunsko	2,7	2,5	6,4	0,3	-3,6	-19,6
Slovinsko	6,6	7,6	8,5	7,3	4,0	8,7
Slovensko	7,7	11,9	19,3	17,7	12,4	17,6
Finsko	-0,5	9,6	14,9	19,1	18,7	20,3
Švédsko	5,4	7,0	11,7	15,3	14,2	8,6

Zdroj: Eurostat (dataset *earn_gr_gpgr2ag*)

5.4. Sektorové rozdíly v odměňování žen a mužů

Zajímavý pohled na problematiku rozdílného odměňování žen a mužů nabízí rozdělení na jednotlivá odvětví ekonomiky, i když jako v předchozím případě, ani zde nejsou informace na této úrovni podrobnosti k dispozici pro všechny země Evropské unie. V zemích EU, kde jsou údaje k dispozici, s výjimkou Španělska, jsou rozdíly v odměňování žen a mužů ve finančních a pojišťovacích činnostech (sekce „K“ klasifikace NACE) vyšší než v celém podnikatelském

sektoru (sekce „B“ až „N“ klasifikace NACE). V roce 2023 se rozdíl v odměňování žen a mužů v peněžnictví a v pojišťovacích činnostech pohyboval od 14 % v Belgii do 36,4 % v České republice.

V rámci podnikatelského sektoru jako celku byl nejnižší rozdíl v odměňování žen a mužů zaznamenán na Maltě (4,9 %) a nejvyšší na Kypru (22,4 %).

V České republice dosáhl neočištěný rozdíl v odměňování žen a mužů v podnikové ekonomice v roce 2023 hodnoty 12,1 %, což téměř přesně odpovídá celkové hodnotě GPG v ČR.

V rámci srovnávaných kategorií ekonomické aktivity dle NACE (viz následující tabulka) byl nejnižší rozdíl v odměňování žen a mužů zaznamenán u odvětví „Zásobování vodou; činnosti související s odpady a sanacemi“, kde GPG dosáhl úrovně 2,2 %. Pro kontext je však třeba také dodat, že ve dvanácti zemích EU, pro něž jsou k dispozici příslušná data, byly v tomto sektoru ženy odměňovány lépe než muži. Dalšími dvěma sektory, v nichž v roce 2023 dosahovala hodnota GPG v České republice méně než 10 %, bylo stavebnictví s 8,5 % a činnosti v oblasti nemovitostí (8,3 %). V peněžnictví a pojišťovnictví byl naopak rozdíl v odměňování žen a mužů největší (36,4 %), a to i ve srovnání s ostatními zeměmi EU.²⁵

²⁵ EUROSTAT. Gender pay gap statistics. Online. 2025. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Highest_gender_pay_gap_in_financial_and_insurance_activities [cit. 2025-04-07].

Tabulka č. 4: Neočištěný rozdíl v odměňování žen a mužů podle ekonomické aktivity (%), EU, 2023

Stát EU	B-N	C	D	E	F	J	K	L	M
Belgie	6,7	0,9	16,6	-3,2	-6,8	6,5	14,0	0,7	7,6
Bulharsko	16,1	22,7	0,3	13,1	-25,0	29,3	27,6	9,5	12,8
Česká republika	12,1	22,9	20,0	2,2	8,5	28,7	36,4	8,3	21,2
Dánsko	13,4	6,7	12,7	2,6	8,3	16,6	14,8	10,6	16,4
Německo	19,9	19,8	14,3	-0,6	10,8	21,0	26,1	8,4	26,3
Řecko	15,5	17,8	13,0	-4,4	9,9	24,9	19,4	18,8	13,3
Estonsko	17,0	23,9	6,8	8,8	10,6	24,9	27,6	18,4	23,5
Irsko	15,8	:	:	:	:	:	:	:	:
Španělsko	15,1	14,3	9,2	5,8	-12,3	10,2	14,1	6,5	17,1
Francie	12,2	11,2	-9,2	-8,3	-11,8	11,6	32,1	16,4	16,7
Chorvatsko	11,4	15,0	-3,1	-1,5	-29,8	22,2	23,6	1,6	2,1
Itálie	14,0	14,5	10,1	0,0	7,6	16,1	23,0	17,2	23,5
Kypr	22,4	29,3	-2,1	-54,8	-4,7	28,7	25,9	6,4	25,9
Lotyšsko	18,1	22,2	15,0	9,0	10,3	26,4	30,2	5,7	17,2
Litva	13,2	23,6	8,0	4,9	-2,7	25,8	31,8	10,5	14,1
Lucembursko	8,8	1,3	:	3,1	-14,0	14,7	19,5	11,9	19,3
Maďarsko	16,8	22,4	23,5	1,9	-4,0	30,2	34,7	8,8	21,6
Malta	4,9	14,5	:	:	-15,2	15,6	14,9	18,5	7,2
Nizozemí	17,8	14,3	9,0	0,7	7,3	13,7	22,6	14,0	17,0
Rakousko	20,2	17,3	15,4	11,6	7,4	20,0	26,0	20,9	26,9
Polsko	13,2	16,3	1,1	-3,8	-11,4	24,8	27,6	7,6	17,7
Portugalsko	13,8	21,0	2,8	-13,1	-11,1	17,2	21,5	16,0	16,2
Rumunsko	9,2	22,6	-8,3	4,5	-14,5	16,7	18,2	12,4	-4,3
Slovinsko	6,6	10,7	3,0	-12,4	-21,6	17,9	22,9	10,7	9,9
Slovensko	18,0	23,5	12,3	-5,5	3,3	26,4	29,6	12,7	15,0
Finsko	16,3	9,0	9,8	-2,3	6,6	10,8	24,9	14,9	15,9
Švédsko	7,7	2,1	3,7	-5,4	3,6	10,8	22,4	4,9	8,8

Zdroj: Eurostat (dataset earn_gr_gpgr2)

Vysvětlivky:

B-N = Podniková ekonomika; C = Zpracovatelský průmysl; D = Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatiz. vzduchu; E = Zásobování vodou; činnosti související s odpady a sanacemi; F = Stavebnictví; J = Informační a komunikační činnosti; K = Peněžnictví a pojišťovnictví; L = Činnosti v oblasti nemovitostí; M = Profesní, vědecké a technické činnosti

5.5. Rozdíl v odměňování žen a mužů v soukromé a veřejné sféře

V roce 2023 byl ve všech zemích Evropské unie, pro které jsou k dispozici údaje, s výjimkou Maďarska a Slovinska zaznamenán vyšší rozdíl v odměňování žen a mužů (v absolutním vyjádření) v soukromém sektoru než ve veřejném sektoru. Pravděpodobnou příčinou je skutečnost, že ve většině zemí EU je odměňování ve veřejném sektoru určováno transparentními mzdovými tabulkami, platnými bez rozdílu pro muže i ženy. Rozdíly v odměňování žen a mužů se v soukromém sektoru pohybovaly od 6 % v Belgii po téměř 22 % na Kypru a ve veřejném sektoru od -4 % na Kypru do necelých 20 % v Maďarsku.

Rovněž Česká republika vykazuje větší rozdíl v odměňování žen a mužů v privátní sféře než ve veřejném sektoru. Hodnota GPG v případě soukromého sektoru v roce 2023 dosáhla téměř 20 %, zatímco ve veřejné sféře lehce přesáhla 16 %. V obou případech však jde o jedny z nejvyšších hodnot GPG mezi zeměmi Evropské unie s dostupnými daty.²⁶

²⁶ EUROSTAT. Gender pay gap statistics. Online. 2025. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_higher_in_the_private_sector [cit. 2025-04-07].

Tabulka č. 5: Neočištěný rozdíl v odměňování žen a mužů podle typu ekonomické kontroly (%), EU, 2023

Stát EU	Veřejný sektor	Soukromý sektor
Belgie	-0,5	6,1
Bulharsko	7,4	15,6
Česká republika	16,3	19,8
Dánsko	10,8	13,2
Německo	11,9	19,5
Španělsko	7,0	14,1
Chorvatsko	5,0	13,4
Itálie	-0,2	16,7
Kypr	-4,1	21,6
Lotyšsko	13,8	16,9
Litva	9,2	12,5
Maďarsko	19,7	17,8
Nizozemí	9,8	17,8
Polsko	1,0	13,9
Portugalsko	6,0	17,7
Rumunsko	2,9	9,1
Slovinsko	11,8	7,4
Slovensko	13,1	17,9
Finsko	16,2	17,2
Švédsko	7,5	9,5

Zdroj: Eurostat (dataset earn_gr_gpgr2ct)

5.6. Možné příčiny nerovného odměňování žen a mužů a dopady na rozpočty

Podle Ministerstva práce a sociálních věcí ČR je gender pay gap ukazatelem, který vypovídá o celkovém rozdílu mezi příjmy žen a mužů, avšak nezohledňujícím kritéria jako je vzdělání,

pracovní zkušenosti nebo typ zaměstnání. Projekt MPSV „Rovná odměna“ mezi hlavní příčiny rozdílů v odměňování žen a mužů řadí²⁷:

- převahu žen v sektorech s nižší úrovní odměňování
- častější zastoupení žen pracujících na částečný úvazek
- přerušení kariéry z důvodu mateřství (péče o děti)
- nižší podíl žen ve vyšších, lépe placených funkcích
- nízká transparentnost praxe v odměňování
- diskriminaci.

Podle stanoviska Evropského parlamentu (EP) se rozdíly v odměňování žen a mužů snižují jen velmi pomalu. Zlepšování je velmi pozvolné, přestože byla zásada stejné odměny za stejnou práci zapracována v tzv. Římské smlouvě (smlouva zakládající Evropské hospodářské společenství) již v roce 1957. Rovněž však podle EP platí, že některé z důvodů rozdílů v odměňování žen a mužů jsou strukturálního charakteru a souvisí s rozdíly v zaměstnanosti, úrovni vzdělání a pracovních zkušenostech. Pokud jsou tyto strukturální parametry eliminovány, lze hovořit o tzv. upraveném rozdílu v odměňování žen a mužů.²⁸

Evropský parlament popisuje následující příčiny rozdílů v odměňování žen a mužů:

- *Práce na částečný úvazek.* Ženy v průměru věnují více hodin neplacené práci než muži, typicky věnované péči o domácnost, péči o děti nebo další členy rodiny. To ponechává méně času na placenou práci. Na částečný úvazek pracuje v průměru EU i v České republice výrazně více žen než mužů. Při zohlednění neplacené i placené práce přitom pracují ženy více hodin týdně než muži.
- *Participace na pracovním trhu ovlivněná rodinnými povinnostmi.* Ženy – matky výrazně častěji přerušují kariéru než muži – otcové z důvodu péče o děti. Některá kariérní rozhodnutí žen jsou tedy zapříčiněna pečovatelskými a rodinnými povinnostmi.

²⁷ ROVNÁ ODMĚNA. Nová data srovnání ukazatele Gender Pay Gap v EU: Jak si stojí jednotlivé státy? Online. 2025. Dostupné z: <https://rovnaodmena.cz/nova-data-srovnani-ukazatele-gender-pay-gap-v-eu-jak-si-stoji-jednotlive-staty/> [cit. 2025-04-07].

²⁸ EVROPSKÝ PARLAMENT. Pochopení rozdílů v odměňování žen a mužů: definice a příčiny. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/topics/cs/article/20200109STO69925/pochopeni-rozdilu-v-odmenovani-zen-a-muzu-definice-a-priciny> [cit. 2025-04-10].

- *Převaha žen v hůře odměňovaných sektorech.* Ženy převažují v odvětvích jako sociální práce, pečovatelské služby, zdravotnictví nebo vzdělávání, které jsou charakteristické nižší úrovní odměňování. Podle Evropské komise lze téměř čtvrtinu celkového rozdílu v odměňování žen a mužů vysvětlit právě nadměrným zastoupením žen v těchto relativně málo placených sektorech.²⁹
- *Méně žen v manažerských pozicích.* Přestože ženy tvoří téměř polovinu zaměstnanců, ve vedoucích funkcích jsou zastoupeny významně méně často než muži. Zároveň z bližší analýzy rozdílů v odměňování žen a mužů v jednotlivých profesích na úrovni EU vyplývá, že manažerky jsou oproti svým mužským kolegům nejvíce znevýhodněny: vydělávají o 23 % méně než jejich kolegové – muži.³⁰

Dlouhodobě převažoval názor, že hlavní příčinou nerovností v odměňování je fakt, že ženy a muži pracují v odlišných zaměstnáních a na jiných pracovištích, tj. že muži vykonávají lépe placené profese, na pracovištích s vyšší průměrnou mzdou. Srovnávací studie „*Within-job gender pay inequality in 15 countries*“³¹ (Nerovnost v odměňování žen a mužů v rámci zaměstnání v 15 zemích), analyzující tuto problematiku v 15 zemích včetně České republiky, však upozorňuje, že jde o jen část rozsahu problému.

„Druhou polovinu problému totiž představuje rozdíl ve výdělcích žen a mužů, kteří vykonávají stejnou práci na stejném pracovišti. Nerovné odměňování žen a mužů za stejnou práci je stále velmi významnou příčinou gender pay gap a to platí pro všechny sledované země.“³²

Alena Křížková, Sociologický ústav Akademie věd ČR

29 EVROPSKÁ KOMISE. The gender pay gap situation in the EU. Online. 2022. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_cs [cit. 2025-04-07].

30 EVROPSKÁ KOMISE. The gender pay gap situation in the EU. Online. 2022. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_cs [cit. 2025-04-07].

31 PENNER, A.M., PETERSEN, T., HERMANSEN, A.S. et al. Within-job gender pay inequality in 15 countries. *Nat Hum Behav* 7, 184–189. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.nature.com/articles/s41562-022-01470-z> [cit. 2025-04-07].

32 SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. Nerovnosti mezi muži a ženami v odměňování za stejnou práci: srovnávací studie v 15 zemích hledá příčiny a řešení. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.soc.cas.cz/cz/aktuality/tiskove-zpravy/aktualita-nerovnosti-mezimuzy-zenami-v-odmenovani-za-stejnou-praci-srovnac-studie-v-15-zemich> [cit. 2025-04-07].

Ze zjištění studie, na níž se podílel i Sociologický ústav Akademie věd, vyplývá, že průměrný rozdíl v ročních výdělcích žen a mužů ve věku 30–55 let pracujících na stejné pozici činí v České republice 12 %. To je zhruba dvakrát větší rozdíl než například ve Francii (6 %), Dánsku nebo Švédsku (v obou případech 7 %). Hodnoty za Českou republiku jsou srovnatelné s USA (13 %) a výrazně příznivější než v Japonsku, kde rozdíl v odměňování žen a mužů pracujících na stejné pozici dosáhl podle zjištění studie 23 %.

Podle autorů výše zmíněné studie souvisí nerovné odměňování žen a mužů v České republice především s:

- mateřstvím, resp. s péčí o malé děti, kdy kariérní pauza s tím související je v ČR často výrazně delší než v jiných zemích
- nedostupností zařízení péče o nejmenší děti
- nedostatečnou podporou sdílení rodičovské péče mezi partnery
- genderovými stereotypy spojenými s mateřstvím, včetně prekarizace matek po návratu z rodičovské dovolené na trh práce.

Na tyto souvislosti nepřímo poukazují analýzy zaměřené na věk pro odhad nerovností v odměňování žen a mužů v průběhu životní (profesní) dráhy. To platí i pro již zmiňovanou studii „*Within-Job Gender Pay Inequality in 15 Countries*“, jež byla specificky zaměřena na věkovou skupinu 30-55 let. To autorům a autorkám umožnilo simulovat vliv rodičovství na gender pay gap. Při hledání řešení genderových nerovností v odměňování studie doporučuje zaměřit se na rovnost:

- odměňování za stejnou práci
- přijímání do zaměstnání
- povyšování v zaměstnání
- v dalších procesech umísťování žen a mužů do různých pozic na trhu práce.

Nižší úroveň odměňování žen ve srovnání s muži způsobuje, že ženy mají v průměru méně prostředků na úspory a investice. V důsledku toho jsou ženy ve vyšším věku více ohroženy chudobou a sociálním vyloučením. Například v České republice ženy dlouhodobě pobíraly

starobní penze o 20 až 23 % nižší než muži.³³ Rozdíl se v roce 2023 významně snížil díky úpravě přístupu k valorizaci starobních penzí a zejména zavedení tzv. „výchovního“ (částka zvyšující starobní důchod za vychované dítě/děti). V prosinci roku 2023 muži pobírali průměrný starobní důchod ve výši 21 610 Kč, průměrný důchod žen byl o 2 515 Kč nižší.³⁴

Jak bylo uvedeno výše, nerovné odměňování žen a mužů v České republice souvisí mimo jiné výrazně s delší kariérní pauzou vyvolanou mateřstvím, resp. péčí o malé děti, poskytovanou v naprosté většině případů ženami. Dlouhodobý pobyt mimo trh práce a omezené možnosti v tomto období na něm (alespoň částečně) participovat má přitom negativní důsledky pro veřejné rozpočty. Z průzkumu Mumdoo z roku 2024, provedeném na vzorku téměř 10 417 rodičů pečujících o děti do 4 let věku, vyplynulo, že pouze 7 % z nich si nepřeje pracovat. Zbývajících 93 % na pracovním trhu působit chce, ale pouze 52 % z této skupiny skutečně pracuje. Na základě dat z průzkumu provedl institut IDEA (CERGE-EI) simulaci dopadů na příjmy veřejných rozpočtů, kdyby došlo k zapojení rodičů dětí do 4 let věku (zpravidla žen) do práce v rozsahu, který sami preferují. Zvažovanými příjmy jsou dodatečně vybrané daně z příjmu a odvody na sociální a zdravotní pojištění. Ze zjištění průzkumu vyplývá, že v průměru by ženy s dětmi do 4 let věku chtěly pracovat v rozsahu 17 hodin týdně. Podskupina žen, které v době průzkumu nepracovaly, by v průměru chtěly pracovat 12 hodin týdně. Podle simulací IDEA by přechod do situace, kdy matky dětí do 4 let věku pracují v preferovaném rozsahu, celkově do veřejných rozpočtů přinesl více než 10 miliard korun ročně.³⁵

³³ ČTK. ČSSZ: Rozdíl ve výši penzí mužů a žen se od loňska snížil z 20 na 13 %. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2403124> [cit. 2025-04-07].

³⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Sociální zabezpečení žen a mužů. Online. 2024. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/socialni-zabezpeceni-zen-a-muzu?pocet=10&start=0&skupiny=30&razeni=-datumVydani> [cit. 2025-04-07].

³⁵ MUMDOO. Report 2024. 2024. Online. Dostupné z: <https://www.mumdoo.cz/report-flexibilni-prace> [cit. 2025-05-21].

6. Transparentnost odměňování

Zákony na podporu transparentního odměňování neaplikuje ani 15 zemí světa. Přesto je dopad transparentnosti odměňování daleko větší, než by se podle tohoto čísla mohlo zdát. Například v USA neexistuje federální zákon o transparentním odměňování, přesto od roku 2018 zavedlo své vlastní předpisy 10 amerických států USA (např. Colorado, Kalifornie, New York, Nevada a další).³⁶ Jak dále upozornila společnost Mercer, mnoho globálních organizací se zaměstnanci ve více státech může zavést své politiky transparentnosti i ve státech, kde to ještě není uzákoněno.³⁷

Téma transparentního odměňování nabude v České republice v nejbližších letech výrazně na významu, zejména v souvislosti se zapracováním směrnice Evropské unie o transparentním odměňování do národní legislativy.

Transparentnost odměňování označuje komunikační politiku v oblasti odměňování, kdy zaměstnavatel (ať už dobrovolně nebo na základě existujících právních předpisů) poskytuje zaměstnancům informace týkající se odměňování. Tyto informace mohou být různého charakteru:

- o procesu odměňování (transparentnost procesu)
- o skutečných úrovních nebo rozmezích odměňování (transparentnost výsledků)
- otevřená politika pro zaměstnance, aby mohli volně sdílet informace o svém odměňování (transparentnost komunikace).³⁸

Zásady a postupy transparentnosti odměňování postupně přijímá stále více organizací.

Transparentnost odměňování je vnímána jako prostředek k udržení zaměstnanců, ke snižování

³⁶ MARFICE, Ch. Pay transparency laws: A state-by-state guide. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.rippling.com/blog/pay-transparency-laws-state-by-state-guide> [cit. 2025-04-10].

³⁷ MERCER. Pay transparency: The key to employee retention. 2024. Online. Dostupné z: <https://www.imercer.com/articleinsights/pay-transparency-and-employee-retention> [cit. 2025-04-23].

³⁸ ARNOLD, A., FULMER, I. S., SENDER, A., ALLEN, D. G. Compensation and pay transparency practices in Switzerland: Survey report 2018. 2018. Online. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/322600300_Compensation_and_pay_transparency_practices_in_Switzerland_Survey_report_2018 [cit. 2025-04-22].

rozdílů v odměňování žen a mužů a k podpoře angažovaného a pozitivního pracovního prostředí, které buduje důvěru. Mzdová, resp. platová transparentnost může s dosažením těchto cílů pomoci. Transparentnost odměňování může být pro personalisty pomůckou při poučení současných zaměstnanců, jak se dané mzdové rozpětí na pracovní pozici vztahuje k jejich vlastnímu odměňování a k širšímu mzdovému rozpětí. Je však třeba mít na paměti, že zavedení těchto principů má i svá rizika a může vést i k původně nezamýšleným důsledkům.

6.1 Přínosy transparentního odměňování

K potenciálním benefitům transparentnosti odměňování patří:

- *Snížení nerovnosti:* přínos transparentního odměňování pro naplňování principu rovnosti se považuje za jeho klíčový benefit. Transparentní systémy odměňování umožňují zaměstnancům sledovat, identifikovat a řešit rozdíly v odměňování. Zaměstnavatele mohou odradit od diskriminačních nebo neodůvodněných rozhodnutí o odměňování.
- *Růst motivace a výkonnosti:* transparentnost odměňování může zvýšit motivaci zaměstnanců tím, že posílí vazbu mezi odměňováním a výkonem a ukáže zaměstnancům potenciální odměnu, pokud jejich práce povede k povýšení. Díky transparentnosti odměňování mohou zaměstnanci silněji vnímat, že s nimi organizace zachází spravedlivě, může se snižovat nespokojenost s odměňováním a zvyšovat motivace k výkonu.
- *Pocit spravedlnosti:* Transparentnost odměňování souvisí také s vnímáním organizační spravedlnosti. Jasná a transparentní komunikace zaměstnavatele o mzdové praxi zvyšuje vnímání spravedlnosti v organizaci ze strany zaměstnanců. Kromě toho má důvěra ve spravedlivé rozhodování o odměňování pozitivní vliv na spokojenost s odměňováním. Silnější vnímání organizační spravedlnosti je spojeno s vyšší mírou angažovanosti zaměstnanců a pocitem důvěry.
- *Efektivnější trh práce:* z ekonomického hlediska jedním z přínosů transparentnosti odměňování zvyšování efektivity pracovního trhu. Zaměstnavatelé mohou přijímat nové zaměstnance efektivněji (roste efektivita náborového procesu), protože jsou schopni

eliminovat vyjednávání o mzdě. Z pohledu pracovníků pak platí, že snížení asymetrie informací o odměňování zvyšuje mobilitu na trhu práce, protože zaměstnanci se snaží optimalizovat odměnu, kterou obdrží za své konkrétní dovednosti.³⁹

6.2. Rizika a nezamýšlené důsledky transparentnosti odměňování

Mezi typicky uváděnými riziky zavedení transparentnosti v odměňování lze nalézt následující:

- *Morálka zaměstnanců, nespokojenost a konflikty:* riziko transparentnosti odměňování pro zaměstnavatele spočívá v tom, že po zjištění nerovností v odměňování mohou být zaměstnanci méně motivováni, méně ochotni vynakládat úsilí a podávat výkony a méně spokojeni se svou mzdou/platem. Může se také zvýšit počet konfliktů na pracovišti, projevů závnsti, hněvu a podobně. Podle některých autorů⁴⁰ patří mezi nevýhody transparentnosti odměňování, že sdílení informací se může obrátit proti zaměstnancům a způsobit, že budou vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vnímat spíše jako transakční. To může dále narušit důvěru a motivaci. Snížená morálka zaměstnanců a nárůst konfliktů na pracovišti mohou mít dopad na produktivitu a náklady z hlediska řízení času stráveného řešením problémů nebo obhajobou postupů zaměstnavatele.
- *Výkonnost:* podle některých autorů může transparentnost odměňování negativně ovlivnit výkonnost, pokud je pro zaměstnance obtížné realisticky zhodnotit vlastní výkon. Například v průzkumu provedeném T. Zengerem (2016) se ukázalo, že podle 30 % zaměstnanců se jejich pracovní výkon řadí mezi nejlepších 5 % pracovníků v organizaci. Do výkonnější poloviny zaměstnanců se zařadilo 99 % osob zapojených do průzkumu. Když jsou takoví zaměstnanci konfrontováni s informacemi o odměňování,

³⁹ STOFBERG, R., MABASO, C. M., BUSSIN, M. H. R. Employee responses to pay transparency. SA Journal of Industrial Psychology. 2022. Online. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/360814541_Employee_responses_to_pay_transparency [cit. 2025-04-22].

⁴⁰ BIRKINSHAW, J., CABLE, D. The dark side of transparency. McKinsey Quarterly, 2017(1), 1–6. 2017. Online. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-dark-side-of-transparency> [cit. 2025-04-25].

mohou mít problém sladit své vnímání spravedlivého odměňování s vnímáním vlastního výkonu.⁴¹

- *Soukromí zaměstnanců*: Dalším rizikem transparentnosti odměňování je, že sdílení informací o odměňování může narušit důvěru zaměstnanců. Zaměstnanci mohou mít pocit, že organizace již nechrání jejich soukromí a nezachází s jejich osobními údaji opatrně. Odborníci na etiku v této souvislosti zdůrazňují, že organizace mají povinnost respektovat soukromí zaměstnanců a nakládat s informacemi o nich citlivým způsobem.
- *Nevýhoda před konkurencí*: zaměstnavatelé mohou zveřejněním informací o mzdách ztratit část své konkurenční výhody, pokud považují své strategie odměňování za rozlišovací prvek své konkurenceschopnosti. Mohlo by to také vést k větší mobilitě pracovníků organizace, protože by si byli vědomi lukrativnějších příležitostí jinde.⁴²

Pokud jde o neočekávané dopady zavedení transparentního odměňování, lze podle studie „*Pay Transparency as a Moving Target*“⁴³ (Transparentnost odměňování jako pohyblivý cíl) vymezit tři formy, jak se mohou projevit:

- komprese odměn
- vyjednávání individualizovaných odměn
- vyšší ochota nadřízených plnit individuální požadavky

Komprese odměn

Transparentnost odměňování je sice zpravidla zavedena rozhodnutím na úrovni celého podniku, odpovědnost za zdůvodňování takto odhalených rozdílů v odměňování však většinou mívají přímí nadřízení nespokojených zaměstnanců. Jsou to vedoucí, kdo se zaměstnanci komunikují na denní bázi, řeší žádosti pracovníků o zvýšení mzdy a obecně nesou následky zavedení politiky

⁴¹ ZENGER, T. The case against pay transparency. Harvard Business Review Digital Articles. 2016. Online. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/09/the-case-against-pay-transparency> [cit. 2025-04-25].

⁴² STOFBERG, R., MABASO, C. M., BUSSIN, M. H. R. Employee responses to pay transparency. SA Journal of Industrial Psychology. 2022. Online. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/360814541_Employee_responses_to_pay_transparency [cit. 2025-04-25].

⁴³ LAM, L., CHENG, B.H., BAMBERGER, P., WONG, M. Pay Transparency as a Moving Target: A Multistep Model of Pay Compression, I-Deals, and Collectivist Shared Values. Academy of Management Journal, r. 66, č. 2. Online. 2023. Dostupné z: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2020.1831> [cit. 2025-04-22].

transparentnosti odměňování, přestože často ani nemají možnost ovlivnit nastavení přístupu zaměstnavatele v této oblasti.

V takové situaci zaujímají přímí nadřízení zaměstnanců sebeochranný přístup. Je pro ně časově i psychicky náročné řešit stížnosti zaměstnanců a jejich žádosti o zvýšení mzdy. Raději přistupují k vzájemnému přibližování pobídek odvíjejících se od výkonu. Tato „komprese“ sebou nese i snížení rozptylu odměňování, jež je příčinou obav a stížností zaměstnanců na nerovnost v odměňování. Tento přístup může v konečném důsledku vést k celkovému snížení odměňování v organizaci. Například když stát Kalifornie v USA v roce 2010 zprůhlednil odměňování managementu kalifornských měst, průměrné odměny se v roce 2012 snížily přibližně o 7 %. K poklesu došlo především na úrovni seniorních zaměstnanců, což svědčí o kompresi odměňování.⁴⁴

Vyjednávání individualizovaných odměn

Transparentnost odměňování podněcuje zaměstnance k vyjednávání o individuálních odměnách.

Autoři studie „*Pay Transparency as a Moving Target*“ zjistili, že zaměstnanci reagují na kompresi odměn způsobenou transparentností tím, že hledají alternativní způsoby, jak získat odměnu, kterou si podle svého názoru zaslouží. Snížení rozsahu odměn znamená, že klesá pravděpodobnost získání těchto odměn ve formě vyšší mzdy. Proto se zaměstnanci na svých nadřízených častěji snaží získat jiné, méně viditelné formy odměn. Průzkum mezi zaměstnavateli provedený v rámci zmíněné studie prokázal, že po zavedení principu transparentnosti mezd zaměstnanci častěji usilovali o individuální dohodu, jako je dodatečné školení za účelem kariérního rozvoje nebo doplňkové zdravotní benefity, souhrnně označované jako „idiosynkratická dohoda“ („*i-deal*“). Vzhledem k tomu, že jsou individuální, jedinečné a sjednávány jednotlivě s nadřízenými, představují idiosynkratické kontrakty schůdný způsob, jak kompenzovat případnou vnímanou nerovnost nepeněžními prostředky.⁴⁵

44 MAS, A. Does Transparency Lead to Pay Compression? The University of Chicago Press Journals. r. 125, č. 2. Online. Dostupné z: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/693137> [cit. 2025-04-22].

45 LAM, L., CHENG, B.H., BAMBERGER, P., WONG, M. Research: The Unintended Consequences of Pay Transparency. HBR. Online. 2022. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/08/research-the-unintended-consequences-of-pay-transparency> [cit. 2025-04-22].

Vyšší ochota nadřízených plnit individuální požadavky

Studie prokázala nejenom to, že snížení odměn způsobené transparentností pravděpodobně vedlo k žádostem zaměstnanců o idiosynkratické dohody. Prokázala rovněž, že nadřízení tyto žádosti také častěji akceptují. Tím, že tyto požadavky schválí, daří se jim:

- udržet nebo i dále zvyšovat výkonnost týmu
- snížit riziko ztráty klíčových talentů kvůli nespokojenosti s odměňováním
- zajistit, že (navzdory transparentnosti odměňování) tato forma dohodnutých odměn zůstane mimo pozornost.

Motivace přímých nadřízených je poměrně přímočará. Právě oni odpovídají za řízení týmů pracovníků, což zahrnuje i jejich motivaci a podporu jejich výkonnosti a spokojenosti.

Autoři na příkladu výše popsaných nepředpokládaných důsledků zavedení politiky transparentnosti odměňování ukazují, že se může jednat o „pohyblivý cíl“, kdy dochází k posunu systémů odměňování od toho, co je viditelné (mzda či plat) k tomu, co je nepozorovatelné (idiosynkratické dohody). Tento posun směrem k individuálně diferencovanému odměňování v podobě méně viditelných výhod je zvláště znepokojivý v případě, kdy k němu dochází na úkor rovného odměňování žen a mužů.

Výzkum dále poukázal na odlišné dopady firemní kultury na transparentnost odměňování.

Ukazuje se, že u zaměstnavatelů se silnější kolektivistickou pracovní kulturou (zaměstnanci více upřednostňují společnou práci před samostatnou) zaměstnanci a zaměstnankyně častěji intenzivně sledují své spolupracující, aby se ujistili, že je skutečně kladen větší důraz na kolektiv než na jednotlivce. V těchto firmách je pravděpodobnější, že komprese mzdy/platu v důsledku transparentnosti odměňování vyvolá žádosti zaměstnanců o „i-deal“ a následné schválení těchto idiosynkratických dohod nadřízeným.

6.3. Vnímání transparentnosti odměňování zaměstnanci a zaměstnavateli

V systémovém přístupu ke sledování rovnosti v odměňování žen a mužů mají čeští zaměstnavatelé stále poměrně velké rezervy.

Z průzkumu HR Monitor (TREXIMA, spol. s r.o.) z roku 2023 mezi necelými třemi sty zaměstnavateli vyplynulo, že téměř polovina podniků se problematikou rovného odměňování zabývá jen okrajově nebo dokonce vůbec. Pouze 14 % zaměstnavatelů zapojených do průzkumu v minulosti prošlo auditem rovného odměňování. Přitom více než polovina respondentů (53 % firem) deklarovalo, že takovou aktivitu neplánuje ani v nejbližším následujícím roce.⁴⁶

Výsledky průzkumu EY a Hays mezi 348 podniky z podzimu roku 2024 ukázaly, že dvě třetiny zaměstnavatelů v České republice rozdíl v odměňování mužů a žen nesledují. Ve stejném průzkumu 95 % podniků uvedlo, že nemá se mzdovými nerovnostmi problém nebo nevidí potřebu je měřit. Celkem 69 % podniků zapojených do průzkumu zároveň uvedlo, že rozdíl v odměňování mužů a žen je v jejich organizaci menší než 5 %.

Součástí šetření EY a Hays bylo rovněž dotazování zaměstnanců (480 respondentů), z něhož vyplynula výrazně vyšší nespokojenost žen s úrovní jejich mzdy, než tomu bylo u respondentů - mužů. S výší své mzdy v základu bylo velmi nespokojeno 11 % žen a jen 6 % mužů. Spíše spokojeno bylo se svou mzdou 42 % dotazovaných mužů, ale jen 31 % žen.⁴⁷

Průzkum EY a Hays poukázal i na další odlišnosti ve vnímání problematiky transparentnosti odměňování u zaměstnavatelů a u zaměstnanců. Více než dvě třetiny podniků nevnímá žádné výhody ve zveřejňování odměn. Naopak více než polovina (52 %) pracujících uvedla, že vyšší transparentnost odměňování smysl má. Firmy jako hlavní překážku zavedení tohoto nástroje vidí zejména riziko vyššího tlaku na zvyšování mezd. Jako problém rovněž vidí potenciální snížení

⁴⁶ TREXIMA. Více než polovina zaměstnavatelů neplánuje audit rovného odměňování, směrnice je přitom již přijata. 2023. Online. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/vice-nez-polovina-zamestnavatelu-neplanuje-audit-rovneho-odmenovani-smernice-je-pritom-jiz-prijata/> [cit. 2025-04-23].

⁴⁷ EY. Zaměstnavatelé nevidí problém v nerovnosti odměňování mužů a žen, zaměstnanci ano. 2025. Online. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/newsroom/2025/03/zamestnavatele-nevidi-problem-v-nerovnosti-odmenovani-muzu-a-zen-zamestnanci-ano [cit. 2025-04-22].

konkurenceschopnosti na trhu práce. Podniky na druhou stranu připouští i některé výhody, jako je snadnější nábor nových zaměstnanců a lepší naplňování očekávání pracovníků.

Výsledky průzkumu společnosti Mercer s názvem „*Inside Employees' Minds*“ (Uvnitř myslí zaměstnanců)⁴⁸ podporují obecnou tezi, že transparentnost odměňování zaměstnavatelům pomáhá udržet si zaměstnance. Průzkumu z roku 2023 se zúčastnilo více než 4500 amerických pracujících. Zaměstnanci deklarující v průzkumu, že jsou odměňováni spravedlivě, jsou o 85 % angažovanější a o 62 % loajálnější než ti, kteří pocit spravedlivého odměňování nemají. Pokud měli respondenti pocit, že jsou placeni spravedlivě, dvakrát častěji uváděli, že rozumí způsobu určování jejich odměny zaměstnavatelem, a že jim jejich nadřízený poskytuje informace o jejich mzdovém rozpětí. Ukazuje se, že pokud jde o zapojení a udržení zaměstnanců, je transparentnost odměňování poměrně důležitá.

K podobným závěrům dospěl i průzkum provedený společností Business.com na vzorku 1000 zaměstnanců, pracujících na plný úvazek v organizacích privátního sektoru.⁴⁹ Míra otevřenosti firem vůči publicitě odměňování se pohybuje v širokém spektru. Autoři průzkumu definovali tři základní stupně transparentnosti. Nejméně transparentní jsou podniky, které uplatňují formální pravidla, která jim brání ve zveřejnění mezd zaměstnanců, a to i samotnými zaměstnanci (povinné utajení). Tuto míru transparentnosti lze identifikovat u 6 % firem, v nichž pracují respondenti průzkumu. Dalším stupněm je pracovní prostředí s neformálním utajováním, kdy jsou zaměstnanci odrazováni od vzájemného sdělování informací o svém odměňování (16 % organizací, v nichž působí dotazovaní zaměstnanci). Dále na trhu působí firmy v různé míře aplikující politiku transparentnosti odměňování, ať už na základě zákonných požadavků nebo dobrovolně. To se týká 37 % zaměstnavatelů respondentů. Z nich 24 % nabízí plnou interní transparentnost a umožňuje zaměstnancům zjistit platové rozpětí pro všechny pozice ve společnosti. Ještě dál šlo zbývajících 13 % zaměstnavatelů. Ti plně zveřejňují své mzdové

⁴⁸ MERCER. Pay transparency: The key to employee retention. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.imercer.com/articleinsights/pay-transparency-and-employee-retention> [cit. 2025-04-22].

⁴⁹ BROOKS, Ch. 37% of Employees Work for Companies With Pay Transparency. How Does This Practice Impact Worker Retention and Equity? 2024. Online. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/pay-transparency/> [cit. 2025-04-22].

údaje, což znamená, že si je mohou prohlédnout a šířit uchazeči o zaměstnání, konkurenti i kdokoli jiný.

Box č. 1:

Buffer jako příklad plně transparentního zaměstnavatele

Americká softwarová společnost Buffer zveřejňuje údaje o mzdách svých zaměstnanců od roku 2013. Na stránce společnosti s údaji o ročních mzdách jsou zveřejněny údaje o odměňování každého zaměstnance, včetně jeho křestního jména, lokality výkonu práce, oddělení podniku (týmu) a funkce (pracovní pozice) jako referenčního bodu.

Zájemcům o informace je k dispozici stručná tabulka se základním přehledem a dále podrobné tabulky s dalšími informacemi, například o tom, jaké referenční hodnoty jsou pro jednotlivé zaměstnance použity nebo jak se zvýší jejich mzda při změně stupně/úrovně v důsledku povýšení.⁵⁰

Pokud není taková povinnost stanovena zákony, zdaleka ne všichni zaměstnavatelé otevřeně zveřejňují výši mezd svých zaměstnanců. Nastavení spravedlivého systému odměňování je nákladný proces, která vyžaduje pravidelné srovnávání se s trhem, ohodnocení pracovních pozic (vytvoření hierarchie pracovních pozic s příslušnými rozsahy mezd) a audity odměňování, aby bylo zajištěno, že všichni zaměstnanci jsou odměňováni spravedlivě.

Transparentnost může také vybízet k hromadným žalobám, kdy zaměstnanci mohou svého zaměstnavatele soudně napadnout za jeho minulá rozhodnutí, vedoucí k nerovnému odměňování. Kromě toho mohou mít podniky vnímat jako riziko, že konkurence bude znát výši odměňování jejich odborníků.

Podle zjištění Business.com se podnikové zásady utajování mezd velmi často mívají účinkem. Celkem 62 % účastníků průzkumu, kteří působí v netransparentních firmách deklarovalo, že údaje o svých mzdách sdělilo spolupracovníkům, zjistilo údaje o mzdách ostatních, případně

⁵⁰ BUFFER. Transparent salaries. Online. 2025. Dostupné z: <https://buffer.com/salaries> [cit. 2025-04-22].

obojí. Tato zjištění mohou mít na zaměstnance různý dopad. Některým pracovníkům byly tyto údaje lhostejné a deklarovali, že každý vydělává podle toho, kolik si zaslouží. Jejich vztahy s kolegy a kolegyněmi se nezměnily ani poté, co mohli srovnat své výdělky s příjmy ostatních zaměstnanců podniku. Naopak jiné pracovníky jejich zjištění mohou silně zasáhnout. Pocity nespravedlnosti a frustrace jsou podle autorů přirozeným vedlejším efektem zjištění rozdílů v odměňování, zejména při porovnání mezd s podobnými rolemi, délkou praxe nebo vnímanou mírou přínosu. Pocit nedocenění může mít výrazný dopad na morálku zaměstnanců a jejich spokojenost s prací.

Existují i další způsoby, jakými lidé přistupují k údajům o odměňování ve své organizaci. Někteří pracovníci data využívají jako katalyzátor svého profesního růstu a snaží se zjistit, co mají udělat, aby se jejich příjem zvýšil. Analyzují svůj přínos a hodnotu pro zaměstnavatele, začnou hledat jasná kritéria pro výkon a odměňování a více se jimi řídí.⁵¹

Podniková politika transparentního odměňování je podle Business.com důležitější pro mladší generace zaměstnanců a pro ženy. Zhruba dvě třetiny zaměstnanců generací Z (ve věku 18-27 let) a mileniálů (28-41letí) deklarovaly, že preferují pracovat pro zaměstnavatele, který zveřejňuje údaje o odměňování. Naopak generace narozená v prvních dvaceti poválečných letech (ohraničená ročníkem narození 1964) totéž uvedla jen ve 36 % případů. Zaměstnanci z generace X (narozená mezi lety 1965 až 1980) preferují takového zaměstnavatele ze 47 %. Z mužů preferuje pracovat pro firmu s transparentní politikou odměňování 52 %, v případě žen se však podíl zvyšuje na 64 %. Vzhledem k tomu, že tyto skupiny pracovníků jsou s největší pravděpodobností negativněji ovlivněny rozdíly v odměňování, je jejich větší zájem o politiky podporující rovné odměňování zcela racionální.

Z dalších odpovědí respondentů tohoto průzkumu dále vyplynulo:

- podle 70 % dotazovaných může politika transparentnosti odměňování snížit nerovnosti v odměňování mužů a žen (o opaku bylo přesvědčeno 14 % dotazovaných)

⁵¹ BROOKS, Ch. 37% of Employees Work for Companies With Pay Transparency. How Does This Practice Impact Worker Retention and Equity? 2024. Online. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/pay-transparency/> [cit. 2025-04-22].

- celkem 58 % respondentů by upřednostňovalo pracovat pro zaměstnavatele s transparentní mzdovou politikou (opačně se vyjádřilo 19 % dotazovaných)
- podle 58 % účastníků šetření se firmy bez transparentní politiky odměňování pravděpodobně snaží skrývat neférové způsoby odměňování (21 % tvrdí opak)
- více než polovina respondentů (54 %) je přesvědčena, že povinnost zveřejňovat informace o odměňování by měla být stanovena zákonem (opačného názoru je čtvrtina dotazovaných)
- celkem 27 % účastníků šetření se domnívalo, že zjištění výše odměňování jejich spolupracovníků by negativně ovlivnilo jejich pracovní motivaci a uspokojení práce (nemyslí si to 51 % respondentů)
- podle 24 % respondentů by veřejná dostupnost informací o odměňování mohla ovlivnit jejich vůli odejít od zaměstnavatele (opačného názoru je 49 % dotazovaných).

Při hodnocení dopadů zveřejňování mezd na pracovní morálku a uspokojení z práce se dotazovaní zaměstnanci rozdělili na dvě velké skupiny. Zatímco necelá polovina tvrdila, že tyto informace nemají vliv na jejich motivaci nebo spokojenost v práci, dalších 43 % nesouhlasilo s tím, že by se díky nim stali konkurenceschopnějšími vůči svým spolupracovníkům. Nicméně pro některé skupiny zaměstnanců má celková transparentnost odměňování tu nevýhodu, že snižuje vyjednávací sílu jednotlivců. Pokud se společnosti zavážou k dosažení mzdové rovnováhy, může to vést k plošnému snížení mezd. Jinak řečeno, když se jeden zaměstnanec snaží vyjednat pro sebe vyšší plat, jeho zaměstnavatel ho pravděpodobně odmítne, aby se vyhnul zvýšení odměn pro podobné zaměstnance.

Z pohledu zaměstnavatelů jsou bezpochyby zajímavá zjištění o vlivu podnikové politiky transparentnosti odměňování na udržení zaměstnanců. V tomto ohledu jsou zjištění průzkumu Business.com poměrně jednoznačná: o odchodu z firmy, která aplikuje plnou interní transparentnost mzdového rozmezí pro všechny pozice v organizaci, uvažuje jen 8 % zaměstnanců. Naopak z firmy, kde platí politika formálního, resp. neformálního utajování mezd, plánuje odejít pětina (resp. dokonce čtvrtina) jejich pracovníků. Zaměstnavatelé s plnou interní transparentností se zároveň mohou pochlubit výjimečnou spokojeností svých zaměstnanců

s prací: 71 % pracovníků se cítí spokojeno ve srovnání s 25 % zaměstnanců pracujících u zaměstnavatelů s neformálním utajením.⁵²

Průzkum Business.com rovněž zkoumal různé potenciální strategie zaměstnanců, kdyby narazili na nabídky práce na podobné pozice, které nabízejí vyšší odměnu, než je jejich současná. Největší skupina zaměstnanců by zvažovala odchod z organizace, pokud by se jim naskytla lépe placená příležitost, liší se ale ve zdůvodnění tohoto kroku. Někteří pracovníci by svou aktuální nekonkurenceschopnou mzdu chápali jako zradu od současných zaměstnavatelů, což by je přimělo k hledání pozic nabízejících lepší odměnu. Jiní by se rozhodli ucházet se o inzerovanou pozici a považovali by ji za prostředek finančního a profesního postupu. Další skupina respondentů by inzerovanou pozici použila jako referenční bod pro vyjednávání se stávajícím zaměstnavatelem o vyšší mzdě, zejména pokud by si byli jisti, že mají pro zaměstnavatele na své současné pozici cenu. Pro nejmenší skupinu respondentů by vyhlídka vyšší mzdy u jiného zaměstnavatele nehrála roli. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou na své současné pracovní pozici zcela spokojeni.⁵³

6.4. Nedostatky v porozumění konceptu transparentnosti odměňování

Výsledky některých studií zaměřených na zkoumání názorů zaměstnanců na transparentnost odměňování naznačují, že je třeba věnovat zvýšenou pozornost pečlivému vysvětlování konceptu a principů transparentního odměňování. Pokud si lidé pod tímto pojmem představují něco jiného, než skutečně znamená, mohou dojít k nesprávným závěrům a rozhodnutím, což může vést k nedorozuměním a problémům v komunikaci.

Průzkum „*Inside Employees' Minds*“ například poukázal na specifický rozpor, naznačující malé povědomí zaměstnanců o tom, co transparentnost odměňování ve skutečnosti znamená. Jedním z významných výsledků této studie bylo, že 68 % zaměstnanců uvádí, že zná své mzdové rozpětí.

⁵² BROOKS, Ch. 37% of Employees Work for Companies With Pay Transparency. How Does This Practice Impact Worker Retention and Equity? 2024. Online. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/pay-transparency/> [cit. 2025-04-22].

⁵³ BROOKS, Ch. 37% of Employees Work for Companies With Pay Transparency. How Does This Practice Impact Worker Retention and Equity? 2024. Online. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/pay-transparency/> [cit. 2025-04-22].

Problémem tohoto údaje je, že pouze 25 % amerických zaměstnavatelů uvádí, že mzdové rozpětí sdělují – to je velký rozpor. Z průzkumu vyplynulo, že 61 % zaměstnanců se dozvídá své mzdové rozpětí (resp. to, o čem se domnívají, že je jejich mzdovým rozpětím), z pracovních nabídek. Údaje uvedené v nabídkách pracovních míst jsou však z hlediska odměňování současného zaměstnance často irelevantní. Z toho vyplývá, že velký podíl zaměstnanců se při zjišťování, zda jsou odměňováni spravedlivě, spoléhá na nerelevantní informace.⁵⁴

Efektivním způsobem, jak identifikovat případné nepochopení konceptu transparentnosti odměňování, je použití kvalitativních výzkumných metod, s jejichž pomocí lze získat podrobnější a bohatší popisy toho, jak pracovníci vnímají transparentnost odměňování, a poskytujících více nuancí, než je možné získat pomocí kvantitativních metod.

Kvalitativní průzkum mezi zaměstnanci různých podniků, provedený R. Stofbergovou a kol. (2021)⁵⁵ metodou individuálních interview, dospěl k následujícím zjištěním:

- účastníci chápou transparentnost odměňování velmi různě. Na jedné straně se objevuje naprosté nepochopení tohoto konceptu („transparentnost odměňování znamená, že dostávám pravidelně výplatní pásku“). Vedle toho se objevovalo i sofistikované chápání termínu, které odpovídá definici zkoumaného pojmu. Toto zjištění ukazuje, že zaměstnanci nemají jednotnou představu o tom, co znamená transparentnost odměňování.
- Zaměstnanci často téma transparentnosti odměňování vztahují ke své mzdě, benefitům a zvyšování mzdy a nevnímají je jako organizační politiku v oblasti mezd.

Za transparentnost odměňování tak například považují fakt, že jim zaměstnavatel předává vytištěný mzdový list nebo že se během výběrového řízení od potenciálního zaměstnavatele dozvědí o poskytovaných benefitech. Jsou-li spokojeni s dostupností

⁵⁴ MERCER. Pay transparency: The key to employee retention. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.imercer.com/articleinsights/pay-transparency-and-employee-retention> [cit. 2025-04-22].

⁵⁵ STOFBERG, R., MABASO, C. M., BUSSIN, M. H. R. Employee responses to pay transparency. SA Journal of Industrial Psychology. 2022. Online. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/360814541_Employee_responses_to_pay_transparency [cit. 2025-04-25].

informací o své mzdě a benefitech, bývají zpravidla spokojeni i s transparentností odměňování, protože právě takto ji chápou.

- Většina oslovených zaměstnanců od svých zaměstnavatelů v této oblasti neočekávala něco více nebo něco jiného. Zpravidla považovali pravidla svého zaměstnavatele za standardní, a to přesto, že působili u zaměstnavatelů s různou mírou transparentnosti odměňování.
- Pokud zaměstnanci neočekávají otevřenější politiku odměňování, může to být podle autorů částečně způsobeno tím, že někteří účastníci (zejména mladší zaměstnanci) mají nízké povědomí o konceptu transparentnosti odměňování a pravděpodobně ani nevědí, že otevřenější přístup k odměňování je vůbec možný.
- I když účastníci průzkumu neočekávali otevřenější přístup, vyjadřovali nespokojenost s tím, jak probíhá komunikace ohledně odměňování, zejména zvyšování mezd a měli silný pocit, že v této oblasti existuje prostor pro zlepšení.
- Odpovědi respondentů v interview o nerovnosti v odměňování bylo z hlediska obsahu možné rozdělit do dvou základních oblastí: obavy z nerovnosti v odměňování a reakce na rozdílné nebo nerovné odměňování. Obavy z nerovnosti v odměňování se převážně zaměřovaly na vnímání nebo příklady nerovnosti v odměňování v organizacích účastníků.
- Navzdory často vyhraněným názorům na nerovnost v odměňování se opakovaně objevoval názor, že diferenciací odměňování (rozdílné odměňování za stejnou práci), může být přijatelná, pokud jsou pro ni uvedeny pádné důvody.
- Během interview o nerovnosti v odměňování účastníci výslovně nezminili transparentnost odměňování jako nástroj k řešení této nerovnosti. Možná o této možnosti nevěděli, mohlo k tomu však přispět i jejich nízké očekávání ohledně transparentnosti odměňování ze strany zaměstnavatelů.
- Z interview vyplynuly dva benefity transparentního odměňování, které doposud nebyly popsány v odborné literatuře. Zaprvé, transparentnost odměňování v respondentech vytvářela pocit většího zastoupení (vyjádřený jako „hlas“ v organizaci a pocit určité

kontroly nad situací) a hodnoty. Zadruhé, že transparentnost je dobrá z podstaty věci a nemusí být vázána na hmatatelnější výsledky.⁵⁶

⁵⁶ STOFBERG, R., MABASO, C. M., BUSSIN, M. H. R. Employee responses to pay transparency. SA Journal of Industrial Psychology. 2022. Online. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/360814541_Employee_responses_to_pay_transparency [cit. 2025-04-25].

7. Zahraniční příklady eliminace nerovného odměňování

V této kapitole jsou popsány vybrané ilustrativní příklady postupů v zemích, které již zavedly legislativu v oblasti zvýšení transparentnosti odměňování. Ve Velké Británii existuje povinnost podávat zprávy o odměňování v členění na ženy a muže od roku 2017. V Kanadě existují podobné předpisy na federativní úrovni od roku 2021, nicméně v provinciích jako Ontario sahá historie reportování zaměstnavatelů o odměňování zaměstnankyň a zaměstnanců až do roku 1988.

7.1. Velká Británie

Od roku 2017 musí podle zákona „*The Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information Regulations 2017)*“⁵⁷ každý zaměstnavatel ve Velké Británii, který k určenému datu zaměstnává 250 nebo více zaměstnanců, podávat zprávu o průměrném odměňování v členění na muže a ženy („gender pay gap report“).⁵⁸

Mezi takto započítávané pracovníky patří:

- osoby, které mají se zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu, včetně případů, kdy pracují na částečný úvazek, sdílejí pracovní místo nebo jsou na dovolené.
- některé osoby samostatně výdělečně činné, pokud musí práci vykonávat samy; to znamená, že nesmějí žádnou část práce zadat subdodavatelům nebo na ni zaměstnat vlastní zaměstnance.
- společníci, kteří pobírají mzdu, nebo členové společností s ručením omezeným, které organizace pro účely mzdové agendy považuje za zaměstnance.

⁵⁷ NATIONAL ARCHIVES. The Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information) Regulations 2017. Online. 2017. Dostupné z: <https://www.legislation.gov.uk/ukdsi/2017/9780111152010> [cit. 2025-04-11].

⁵⁸ GOV.UK. Gender pay gap reporting: guidance for Employers - overview. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/gender-pay-gap-reporting-guidance-for-employers/overview> [cit. 2025-04-11].

Do celkového počtu pracovníků se pro účely zprávy započítávají osoby, nikoliv velikost úvazku. To znamená, že jeden pracující na poloviční úvazek se započítává jako 1 osoba, nikoliv jako 0,5 pracovníka. Podobně pokud dva lidé sdílí jedno pracovní místo, započítávají se jako dvě osoby a s počtem jimi sdílených pracovních míst (tj. jedno) se nekalkuluje.

Agenturní pracovníci se nezapočítávají. Do své zprávy o GPG je započítává agentura, která je jejich zaměstnavatelem.

Zaměstnance na dovolené (zdravotní, mateřská, rodičovská dovolená) lze do kalkulace GPG zahrnout pouze v případech, kdy pobírají plnou mzdu/plat. Pokud v souvislosti s dovolenou pobírají krácenou mzdu/plat, započítávají se pouze do počtu pracovníků, nikoliv do kalkulace GPG.

Pokud je organizace součástí skupiny podniků a tato skupina jako celek zaměstnává alespoň 250 pracovníků podle výše uvedených pravidel, je report o GPG předkládán za každý samostatný právní subjekt skupiny. Vedle těchto samostatných zpráv může skupina vykazat a zveřejnit (I) souhrnné údaje za celou skupinu, (II) další údaje v popisu doplňujícím zveřejněné zprávy. Větším zaměstnavatelům se doporučuje výpočty dále rozčlenit, což může být užitečné např. pokud organizace působí v různých sektorech ekonomiky nebo pokud pracovní místa, výše odměn a bonusů nejsou snadno porovnatelné.

Úřady britské vlády poskytují zaměstnavatelům přehledně zpracované návody, jak postupovat při přípravě podkladových dat⁵⁹ a při vlastní kalkulaci odměňování⁶⁰ mužů a žen pro účely zprávy o GPG. Ve zprávě se provádí 6 okruhů výpočtů:

- procentní podíl mužů a žen v jednotlivých kvartilech s hodinovou mzdou.
- střední (průměrný) rozdíl v odměňování žen a mužů pro hodinovou mzdu
- medián rozdílu v odměňování žen a mužů v hodinové mzdě

⁵⁹ GOV.UK. Gender pay gap reporting: guidance for Employers – preparing your data. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/gender-pay-gap-reporting-guidance-for-employers/preparing-your-data> [cit. 2025-04-11].

⁶⁰ GOV.UK. Gender pay gap reporting: guidance for Employers – making your calculations. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/gender-pay-gap-reporting-guidance-for-employers/making-your-calculations> [cit. 2025-04-11].

- procentní podíl mužů a žen, kteří dostávají bonusovou mzdu
- střední (průměrný) rozdíl v odměňování žen a mužů u bonusové mzdy
- medián rozdílu v odměňování žen a mužů u bonusových mezd

Zpracovaná data o GPG předává zaměstnavatel prostřednictvím rozhraní zřízeného pro tyto účely.⁶¹ Organizace dále musí informace o odměňování mužů a žen zveřejnit na svých webových stránkách, případně na intranetu nebo stránkách mateřské společnosti, pokud organizace neprovozuje vlastní webové stránky. Zaměstnavatel musí své zaměstnance informovat, kde mohou příslušné informace najít. Informace musí být online k dispozici nejméně po dobu tří let.

Dále může být potřeba v závislosti na typu organizace potřeba předložit:

- písemné prohlášení o pravdivosti předložených údajů (není potřeba u organizací z veřejné sféry)
- průvodní sdělení (v něm zaměstnavatel vysvětlí, z jakého důvodu se u něj GPG vyskytuje a jaká opatření přijal, aby situaci zanalyzoval a vyřešil)
- akční plán na eliminaci GPG (zaměstnavatelé mohou dobrovolně publikovat svůj akční plán na svých webových stránkách).⁶²

Na stránkách „*Gender pay gap service*“⁶³ jsou veřejně k dispozici data o odměňování mužů a žen. Lze vyhledávat údaje za ekonomické sektory i za konkrétní podniky. Aplikace rovněž umožňuje porovnávat hodnoty jednotlivých podniků mezi sebou.

⁶¹ GOV.UK. Gender pay gap reporting: guidance for Employers – Report your gender pay gap data. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/gender-pay-gap-reporting-guidance-for-employers/report-your-gender-pay-gap-data> [cit. 2025-04-11].

⁶² GOV.UK. Gender pay gap reporting: guidance for Employers – overview. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/gender-pay-gap-reporting-guidance-for-employers/overview> [cit. 2025-04-11].

⁶³ GOV.UK. Gender pay gap service. Online. 2025. Dostupné z: <https://gender-pay-gap.service.gov.uk/> [cit. 2025-04-11].

7.2. Kanada

V Kanadě existuje federální zákon na řešení problematiky gender pay gap (Pay Equity Act, S.C. 2018, c. 27), od roku 2021.⁶⁴ Účelem zákona je prostřednictvím konkrétních kroků a nástrojů zajistit, aby ženy a muži pracující ve veřejném sektoru a u federálně regulovaných privátních zaměstnavatelů dostávali stejnou odměnu za práci stejné hodnoty. Zákon se vztahuje na zaměstnavatele s 10 a více zaměstnanci.

Nicméně na úrovni jednotlivých provincií je tato oblast řešena dlouhodobě, zejména z toho důvodu, že záležitosti gender pay gap jsou do velké míry v pravomoci regionálních vlád.

Například v provincii Ontario je Zákon o rovném odměňování v platnosti již od roku 1988.⁶⁵

Systém je nastaven tak, aby nerovnosti řešil spíše preventivně než následně (tj. zpětně). Mimo jiné to znamená, že zodpovědnost za snižování nerovnosti v odměňování se přesouvá ze zaměstnanců/zaměstnankyň (kdy je na nich, aby si toto právo vybojovali) na provincii, popř. na stát, a na zaměstnavatele. Tedy na aktéry, kteří mají více kapacit možností i moci problém řešit. Vedle principu rovného odměňování za stejnou práci se nyní více pozornosti věnuje i principu stejné odměny za práci stejné hodnoty.

Hlavní rysy předpisů v oblasti rovného odměňování v Kanadě:

- zákon se vztahuje na všechny zaměstnavatele určité velikosti a v určitých typech sektorů. Zákon se postupně novelizuje tak, aby platil pro organizace se stále menším počtem zaměstnanců.
- Zaměstnavatelé ze zákona provádí statistické analýzy o odměňování ve firmě, a to ve stanovené lhůtě.
- Legislativa určuje parametry metodiky, které zaměstnavatelé použijí k dosažení stanovených výsledků v rámci procesu snižování GPG v podniku/organizaci.

⁶⁴ GOVERNMENT OF CANADA. Justice Law Website. Pay Equity Act. Online. 2018. Dostupné z: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/p-4.2/page-1.html> [cit. 2025-04-11].

⁶⁵ ONTARIO. E-laws. Equal Pay Act. R.S.O. 1990, c. P.7. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.ontario.ca/laws/statute/90p07> [cit. 2025-04-11].

- Do procesu snižování GPG v dané firmě či organizaci musí být zapojeni i zástupci zaměstnanců, například v podobě ustavení Výboru pro rovné odměňování.

Dosavadní praxe uplatňovaná v provincii Ontario ukázala, že legislativa usnadňující a podporující kolektivní vyjednávání sehrává v prosazování rovnosti v odměňování pozitivní úlohu. Odbory jsou totiž do jednání o rovném odměňování průběžně zapojeny. Zákon aplikovaný v Ontariu zakazuje zaměstnavatelům nebo třetím stranám pověřeným vyjednáváním („*bargaining agents*“) akceptovat takové postupy v odměňování, které by při jejich přijetí vedly k porušení požadavku na rovné odměňování.⁶⁶

Plán rovného odměňování

Klíčovým opatřením ke snižování GPG u zaměstnavatele je tzv. „plán rovného odměňování“. Východiskem realizace plánů je genderově neutrální hodnocení povolání, a to na základě kritérií jako dovednosti, námaha, odpovědnost a pracovní podmínky. Při realizaci plánu jsou aplikovány vymezené postupy k odhalení nerovností v odměňování mezi povoláními vykonávanými zpravidla muži a povoláními, v nichž působí převážně ženy. Tento proces musí poprvé proběhnout během lhůty 3 až 5 let a poté se pravidelně jednou za rok opakuje. Plán obsahuje i popis způsobu, jakým organizace hodlá dosáhnout vyrovnaní odměňování, včetně časového rámce do kdy má dojít k nápravě pokud analýza mezd zjistí nerovnosti v odměňování u žen (skupin povolání vykonávaných převážně ženami). Cílem plánu je dosáhnout a udržet rovnost v odměňování mužů a žen u zaměstnavatele.

Firmy do 50 zaměstnanců spadající pod federální zákon o rovném odměňování nemusí plán rovného odměňování vytvářet (v Ontariu to platí pro organizace do 10 zaměstnanců). Jsou však povinny identifikovat diskriminační rozdíly v odměňování a napravit je. Tato výjimka je stanovena s ohledem na omezenější zdroje malých firem.

⁶⁶ MAŘÍKOVÁ, H. Dobrá praxe rovného odměňování – Kanada. ISBN 978-80-7421-263-5. MPSV, Praha. Online. 2022. Dostupné z: https://rovnaodmena.cz/wp-content/uploads/2023/08/dobra_praxe_kanada_publikace.pdf [cit. 2025-04-11].

Institucionální podpora

V rámci federace i jednotlivých provincií Kanady je k dispozici síť podpůrných institucí.

Do ní spadá Komise pro rovné odměňování, která se skládá z Úřadu pro rovné odměňování a z Tribunálu pro slyšení v otázce rovného odměňování. V rámci sítě dále působí komisaři a komisařky pro rovné odměňování.

Účelem těchto institucí je:

- prosazovat fungování zákona o rovném odměňování
- poskytovat informace veřejnosti, zaměstnavatelům a zaměstnancům
- podporovat a pomáhat zaměstnavatelům, odborům a zaměstnancům při zavádění a naplňování plánu rovného odměňování dle zákona
- kontrolovat zaměstnavatele v oblasti rovného odměňování
- poskytovat mediaci sporů v dané v oblasti
- vymáhat nápravu a to včetně pokutování za nedodržování příslušného zákona.⁶⁷

Výbor pro rovné odměňování

Zaměstnavatelé s více než 100 zaměstnanci anebo s odborovými zaměstnanci jsou podle zákona povinni zřizovat Výbory pro rovné odměňování (Pay Equity Committees). Zákon definuje požadavky na počet členů výboru zastupujících zaměstnance i zaměstnavatele, zastoupení žen ve výboru apod. Odborové organizace by do výboru pro rovné odměňování měly jmenovat své zástupce. Odborově neorganizovaní zaměstnanci volí své zástupce do výboru tajným hlasováním.

Zaměstnavatel ze zákona poskytuje členům výboru potřebné školení pro vytvoření a implementaci plánu rovného odměňování. Školení má být zaměřeno na rozvoj technických dovedností členů výboru a na dovednost identifikovat a odstraňovat diskriminaci. Zaměstnavatel poskytuje informace a podporuje školení tak, aby vedení společnosti i všichni zaměstnanci porozuměli procesu rovného odměňování a plánu rovného odměňování. Čas strávený prací

⁶⁷ MAŘÍKOVÁ, H. Dobrá praxe rovného odměňování – Kanada. ISBN 978-80-7421-263-5. MPSV, Praha. Online. 2022. Dostupné z: https://rovnaodmena.cz/wp-content/uploads/2023/08/dobra_praxe_kanada_publikace.pdf [cit. 2025-04-11].

ve výboru pro rovné odměňování a rovněž činnostmi nutnými k dosažení rovnosti v odměňování, se považuje za pracovní dobu. Jestliže spolu zástupci zaměstnavatele a zaměstnanců zapojení do výboru nesouhlasí při tvorbě a implementaci plánu rovného odměňování, předkládají spor kanadské Komisi pro rovné odměňování (Canadian Pay Equity Commission), která má pomoci stranám spor vyřešit. Pokud se to nepodaří, rozhodne Komise. Zaměstnanci se proti rozhodnutí výboru mohou odvolat u kanadské Komise pro rovné odměňování, pokud se domnívají že některá část procesu je namířená proti nim.

Legislativní podpora transparentnosti odměňování

První legislativní normou v Kanadě, zaměřenou na zvýšení transparentnosti odměňování je Zákon o transparentnosti odměňování (Pay Transparency Act), který v roce 2018 přijala provincie Ontario. K jeho klíčovým prvkům patří:

- *Informování o výši mzdy/platu v nabídce práce:* inzeráty volných pracovních míst musí obsahovat tarifní sazbu nebo tarifní rozpětí mezd/platů.
- *Zákaz zjišťování výše odměňování u předchozích zaměstnavatelů* od uchazečů/uchazeček o zaměstnání.
- *Zákaz postihovat zaměstnance zajímající se o informace o výdělčích:* zaměstnance požadující informace o výdělčích v jejich organizaci či firmě zaměstnavatelé nesmějí postihovat disciplinárně, ani je zastrašovat, propouštět nebo je jinak penalizovat.
- *Stížnosti za porušení zákona:* pokud zaměstnavatel některá z předchozích ustanovení porušuje, mohou uchazeči o zaměstnání i stávající zaměstnanci podat stížnost k ontarijské radě pro pracovněprávní vztahy.
- *Poskytování informací o nerovnostech ve výdělčích zaměstnavatelem:* zaměstnavatelé se 100 a více zaměstnanci sledují a publikují data o nerovnostech ve výdělčích na základě pohlaví, případně dalších charakteristik. Zaměstnavatelé data o výdělčích zveřejňují na vlastních pracovištích a poskytují o nich hlášení příslušné instituci (Ministerstvu práce). Ministerstvo práce zveřejňuje zprávy zaměstnavatelů o transparentnosti ve výdělčích online.

- *Struktura zpráv o transparentnosti:* zpráva poskytuje základní informace o zaměstnavateli, o složení pracovních sil v organizaci a o rozdílech ve výdělcích zaměstnanců podle pohlaví; případně obsahuje i další požadované informace.
- *Působnost kontrolorů:* zákon vymezuje pravomoci a povinnosti kontrolorů provádějících dohled nad dodržováním předpisů, např formou provádění auditů dodržování předpisů.
- *Podpora zaměstnavatelů a jejich povinnosti:* V rámci takzvaného legislativního programu rovnosti v zaměstnání jsou zaměstnavatelům poskytovány rady a pokyny, které jim pomáhají při vyplňování jejich ročních reportů o rovnosti v zaměstnání. Vedle toho však mají i povinnost zaznamenávat nové údaje o mzdě či platu a zahrnout agregované informace o odměňování do svých výročních zpráv o rovnosti zaměstnání v následujícím roce.⁶⁸

⁶⁸ MAŘÍKOVÁ, H. Dobrá praxe rovného odměňování – Kanada. ISBN 978-80-7421-263-5. MPSV, Praha. Online. 2022. Dostupné z: https://rovnaodmena.cz/wp-content/uploads/2023/08/dobra_praxe_kanada_publikace.pdf [cit. 2025-04-11].

8. Postoje a aktivity odborů v oblasti rovného odměňování

Rovnost, resp. transparentnost odměňování jsou klíčovými aspekty spravedlivého pracovního prostředí. Odbory hrají v této oblasti významnou roli, neboť jejich činnosti přispívají k prosazování těchto principů. K aktivitám odborů v této oblasti může patřit například prosazování rovného odměňování prostřednictvím **kolektivního vyjednávání, právní podpora a advokacie, vzdělávání a osvěta**, a rovněž **monitorování a hodnocení**.

V této kapitole jsou popsány příklady konkrétních činností a výstupů odborů v zahraničí na nejrůznějších úrovních působnosti, jež mohou sloužit jako inspirace k realizaci v podmínkách České republiky.

8.1. Prosazování rovného odměňování prostřednictvím kolektivního vyjednávání

Výsledkem kolektivního vyjednávání mohou být v ideálním případě kolektivní smlouvy s konkrétními ustanoveními o stejné odměně za práci stejné hodnoty. Důležitost robustního regulačního rámce, který řeší nerovnosti v odměňování prostřednictvím kolektivního vyjednávání, spočívá ve vytváření prostředí stimulujícího povědomí o rovnosti v rámci sociálního dialogu. Regulační rámec kolektivního vyjednávání zajišťuje, že zaměstnavatelé berou rovnost odměňování (resp. rovnost žen a mužů) vážně.

Jak uvádí Rubery (2014), „*pokud jsou přítomny odbory nebo podniky mají strukturované zastoupení zaměstnanců nebo jsou podniky vázány kolektivními smlouvami, bývají rozdíly v odměňování menší než bez těchto opatření.*“⁶⁹

⁶⁹ RUBERY, J., GRIMSHAW, D. The 40-year pursuit of equal pay: a case of constantly moving goalposts. 2014. Cambridge Journal of Economics, 39(2), 319-343.

Například v roce 2022 činil v USA poměr výdělků mezi odborářkami a odboráři 89,6 % ve srovnání s 82,0 % mezi ženami a muži, na které se nevztahují odborové smlouvy. Ženy, na které se vztahuje odborová smlouva, vydělávají v průměru o 203 dolarů týdně více než ženy, které nejsou v odborech, tedy téměř o 22 % více. Výhody odborově organizovaných zaměstnanců se netýkají jen odměňování. Z průzkumu organizace IWPR (Institute for Women's Policy Research) vyplynulo, že stejný efekt lze vysledovat i v případě zaměstnavatelů poskytovaných benefitů (např. penzijního spoření nebo zdravotního pojištění).⁷⁰

Podle EPSU (European Federation of Public Service Unions, Evropská federace odborových svazů veřejných služeb) je pro odbory klíčové prosadit nejprve prostřednictvím kolektivního vyjednávání opatření jako je reporting o odměňování žen a mužů, průzkumy odměňování a audity rovného odměňování.⁷¹ S jejich pomocí lze upozornit na problém stejné odměny za práci stejné hodnoty. Jsou nezbytným východiskem pro vypracování dalších strategií.

Z průzkumu ETUC (European Trade Union Confederation, Evropská odborová konfederace) vyplynulo, že navazující strategie odborů v této oblasti prostřednictvím kolektivního vyjednávání jsou tematizovány následovně:

- vyjednávání o dodatečném zvýšení mezd pro nízko placené pracovníky v převážně ženských profesích a/nebo paušální zvýšení mezd
- zavedení genderově neutrálních systémů klasifikace pracovních pozic
- prosazování genderově neutrálních systémů evaluace práce⁷²

⁷⁰ INSTITUTE FOR WOMEN'S POLICY RESEARCH. The Facts Are Clear: Unions Help Women Close the Pay Gap. 2023. Online. Dostupné z: <https://iwpr.org/the-facts-are-clear-unions-help-women-close-the-pay-gap/> [cit. 2025-05-16].

⁷¹ EPSU. Pay Transparency and the Role of Gender Neutral Job Evaluation and Job Classification. 2021. Online. Dostupné z: <https://www.epsu.org/article/pay-transparency-and-role-gender-neutral-job-evaluation-and-job-classification-public> [cit. 2025-05-16].

⁷² ETUC. New frontiers for collective bargaining. Building capacities to bargain in changing workplaces. ISBN:978-2-931229-00-2. 222. Online. Dostupné z: https://www.etuc.org/sites/default/files/page/file/2022-12/New%20frontiers%20for%20collecting%20bargaining_report_Equal%20Pay_web.pdf [cit. 2025-05-16].

Vyjednávání o dodatečném zvýšení mezd pro nízko placené pracovníky v převážně ženských profesích a/nebo paušální zvýšení mezd

Na vyjednávání růstu mezd specificky pro nízko placené pracovníky se zaměřily odborové organizace např. v Německu, Dánsku nebo Francii. Od roku 2015 podporuje odborová organizace ETUC své členy při vyjednávání růstu mezd v sektorech „5 C“ (*cleaning, catering, cashiering, caring and clerical work*, tj. úklid, stravování, obsluha pokladen, pečovatelská a kancelářská práce) s cílem překonání profesní segregace, zejména vyjednání většího zvýšení mezd pro hůře placené pracovníky v odvětvích, kde dominují ženy“.

Box č. 2:

Příspěvky na rovnost v severských zemích

V severských zemích (Dánsko, Finsko, Švédsko) byly také vyjednány „rozpočty na rovnost“, z nichž se financují „příspěvky na rovnost“, které se rozdělují ženám nad rámec obecného zvýšení mezd (např. Dánsko). Sektorové dohody v rámci vyjednávání ve Finsku v letech 2012-2014 zahrnovaly rozpočet ve výši 0,5 % celkových mzdových nákladů na snížení nerovnosti mezd mužů a žen. Ve Švédsku se od roku 2007 vyjednávají také fondy na podporu rovnosti, přičemž výše fondu závisí na počtu žen s nízkými platy v odvětví.⁷³

Zavedení genderově neutrálních systémů klasifikace pracovních pozic

Tyto systémy budují nediskriminační systémy odměňování a zařazování do mzdových/platových tříd tak, aby se s různými mzdovými skupinami zacházelo stejně a racionálně. Cílem těchto systémů je zavést koncept „práce stejné hodnoty“ zejména tím, že se napraví chronické podhodnocování úkolů, které obvykle vykonávají ženy, ve stávajících klasifikacích zaměstnání.

⁷³ PILLINGER, J. Pay transparency and role of gender-neutral job evaluation and job classification in the public services. EPSU, ETUI. 2020. Online. Dostupné z: https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/GP_Pay%20transparency%20and%20role%20of%20gender%20EPSU-ETUI%20report%20June%202021.pdf [cit. 2025-05-16].

Box č. 3:

Implementace neutrálních systémů klasifikace pracovních pozic odbory

Belgické konfederace společně s vládou vypracovaly genderově neutrální kritéria pro klasifikaci pracovních pozic a pokyny, jak tato kritéria používat při vyjednávání o mzdových/platových tarifech. Zahrnovaly znalosti a kvalifikaci, odpovědnost, typ úkolů a povahu pracovního prostředí, aby určily, co se rozumí stejnou hodnotou.

Ve Španělsku se odbory a organizace zaměstnavatelů v rámci sociálního dialogu dohodly na různých nástrojích pro prosazování rovného odměňování (nástroj pro evidenci mezd a nástroj pro neutrální hodnocení pracovních pozic). Nástroj pro neutrální hodnocení pracovních pozic byl adaptován v dubnu 2022 a důsledněji se zaměřuje na dimenzi práce stejné hodnoty. Jedná se o klíčový nástroj pro vyjednávání ve výborech plánování rovnosti žen a mužů a očekává se, že bude sloužit jako podklad pro kolektivní vyjednávání při stanovování mzdových/platových tabulek.

Francouzské odborové organizace CDT a CDTF se zaměřily na rovné odměňování za práci stejné hodnoty tím, že se zabývají klasifikací pracovních pozic s převahou žen s cílem tyto pozice zlepšit. Jejich přístup spočívá v analýze definic a hodnocení povolání používaných v profesních klasifikacích.⁷⁴

Genderově neutrální systémy evaluace práce

Odbory rovněž prosazují genderově neutrální systémy evaluace práce, a to prostřednictvím vývoje a uplatňování nediskriminačních pracovních faktorů, jejichž cílem je zvýšit hodnotu práce a odměnu za práci vykonávanou převážně ženami.

74 ETUC. New frontiers for collective bargaining. Building capacities to bargain in changing workplaces. ISBN:978-2-931229-00-2. 222. Online. Dostupné z: https://www.etuc.org/sites/default/files/page/file/2022-12/New%20frontiers%20for%20collecting%20bargaining_report_Equal%20Pay_web.pdf [cit. 2025-05-16].

Box č. 4:

Islandský standard IEPS

Islandský standard rovného odměňování (IEPS) je příkladem systematického začlenění hodnocení práce jako nástroje pro dosažení rovného odměňování za práci stejné hodnoty v praxi. Je považován za jeden z nejlepších příkladů z celé Evropy. Je založen na certifikačním systému, který ověřuje, zda je systém rovného odměňování v podniku nebo organizaci spravedlivý a nediskriminační. Zahrnuje jak hodnocení pracovních pozic, tak transparentnost systému odměňování za výkon. Přenáší důkazní břemeno na zaměstnavatele, aby zajistil transparentní systémy oceňování různých pracovních pozic. Podle islandské odborové konfederace ASI jsou opatření zavedená v rámci IEPS (včetně zákonné povinnosti zavést genderově neutrální hodnocení pracovních pozic a jejich přehodnocení v případě potřeby) zásadní pro ukončení podhodnocování práce, kterou vykonávají převážně ženy.⁷⁵

8.2. Právní podpora a advokacie

Strategie zapojení odborů do soudních sporů se ukázaly jako velmi úspěšné například ve Velké Británii.⁷⁶ Jinde v Evropě se odborové organizace spíše věnují kolektivnímu vyjednávání, řešení pracovních sporů nebo advokacii zájmů zaměstnanců. Odbory od obracení se na soudy často odrážejí faktory, jako jsou vysoké finanční a emocionální náklady pro žalobce a jejich odborové zástupce, riziko roztříštěnosti hnutí spojené s uplatňováním individuálních práv, nutná závislost na právnících a pocit, že zákon poskytuje pouze omezené (individuální) opravné prostředky.

⁷⁵ ETUC. New frontiers for collective bargaining. Building capacities to bargain in changing workplaces. ISBN:978-2-931229-00-2. 222. Online. Dostupné z: https://www.etuc.org/sites/default/files/page/file/2022-12/New%20frontiers%20for%20collecting%20bargaining_report_Equal%20Pay_web.pdf [cit. 2025-05-16].

⁷⁶ GUILLAUME, C. Organizing Women: A Study of Gender Equality Policies in French and British Trade Unions. 2021. Bristol University Press. ISBN 978-1529213690.

Box č. 5:

Advokacie transparentnosti odměňování na evropské úrovni

V březnu 2025 se Evropská odborová konfederace ETUC ohradila proti lobbingu Business Europe, zaměřeného na omezení účinnosti evropské směrnice o transparentním odměňování. Snahou Business Europe je zbavit povinnosti podniků se 100 až 250 zaměstnanci reportovat o rozdílu v odměňování svých zaměstnankyň a zaměstnanců. Podle analýzy ETUC podniky této kategorie zaměstnávají 10,4 milionů žen, přičemž ve firmách s politikou transparentnosti odměňování je GPG o 10–20 % nižší než v ostatních podnicích. Při konzervativnějším odhadu zavedení transparentnosti odměňování, který by snížil rozdíl v odměňování žen a mužů o 10 % (což by jej řadilo na spodní hranici dostupných odhadů) by se rozdíl v odměňování snížil z 2,76 eur na hodinu na 2,49 eur na hodinu, tj. ze 4 640 eur ročně na 4 176 eur. V souhrnu by pak náklady na vyloučení těchto pracovníků z transparentnosti odměňování činily 4,8 miliardy eur. Při snížení GPG o 15 % by došlo ke snížení rozdílu na 3 944 eur ročně (tj. 700 eur ročně na 1 ženu a 7,2 miliardy eur celkem). ETUC proto vyzvala Evropskou komisi, aby se za aktuální znění Směrnice o transparentnosti odměňování pevně postavila a neustupovala od ní. Místo toho musí Komise dohlédnout na úplné provedení směrnice a oznámit konkrétní následná opatření ve svém nadcházejícím Plánu pro práva žen.⁷⁷

8.3. Vzdělávání a osvěta

Aktivity odborů v této oblasti mohou mít podobu např.

- osvětových kampaní jako Den rovného odměňování, jejichž cílem je informovat a upozornit na problematiku spravedlivého odměňování
- poskytování školení
- tvorby tematických příruček a sad nástrojů pro reprezentanty odborů

⁷⁷ ETUC. Blocking transparency would cost women €4.8 billion. 2025. Online. Dostupné z: <https://www.etuc.org/en/pressrelease/blocking-transparency-would-cost-women-eu48-billion-0> [cit. 2025-05-16].

- produkce tematických studií

Tato opatření mají odlišný dosah podle toho, zda jsou zaměřeny na mezinárodní, národní, odvětvovou nebo podnikovou úroveň, vždy však cílí na snižování rozdílů v odměňování za srovnatelnou práci, zejména rozdílů odměňování žen a mužů. Provádění opatření na jednotlivých úrovních rovněž vyžaduje, aby odborové svazy podnikaly interní kroky na podporu rovnosti žen a mužů v rámci odborových struktur a politik. Níže je uvedeno několik příkladů odborových aktivit v oblasti rovného/transparentního odměňování.

Box č. 6:

Osvětová kampaň o problematice nerovného odměňování – Maďarsko

Ženy v řadě zemí včetně Maďarska v odborech vytvořily sítě spojenců z veřejného a politického života, aby zvýšily povědomí o GPG. Často tak učinily v poměrně rezistentním prostředí. Maďarská kampaň pracovala s vizuálním prvkem mince forintu, z níž byla vyříznuta část odpovídající maďarskému GPG a se sloganem „Pojďme společně říct NE rozdílným mzdám!“

"Byl to největší úspěch mého života, protože mě každý den někdo požádal o leták. Tato kampaň byla jedinečná, protože v historii odborů nic podobného nebylo. Když se Výbor žen rozhodl jít demonstrovat do ulic, všichni se toho báli". (Zástupkyně ženského výboru Maďarské odborové konfederace).⁷⁸

Jiné odborové organizace se zaměřují na produkci detailních příruček o rovnosti a transparentnosti odměňování, které jsou určeny reprezentantům odborů v podnicích.

⁷⁸ EPSU. Closing the gender pay gap: a policy guide. 2020. Online. Dostupné z: https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Guide_GPG_EN_0.pdf [cit. 2025-05-20].

Box č. 7:

Příručka pro odbory – Irsko

Irská odborová organizace ICTU (Irish Congress of Trade Unions) připravila příručku pro odbory zaměřenou na snižování rozdílů v odměňování žen a mužů a na začlenění této problematiky do kolektivního vyjednávání. Příručka vznikla v souvislosti se zavedením zákona o informování o odměňování žen a mužů (*Gender Pay Gap Information Act*), který je v Irsku platný od roku 2022. Příručka vysvětluje příslušné pojmy a proces reportování o mzdách, roli odborů v procesu reportování a v začleňování problematiky rovného odměňování do kolektivního vyjednávání.⁷⁹

8.4. Monitoring postojů k opatřením pro transparentnost odměňování

Další aktivitou odborů v dané oblasti jsou vlastní průzkumy postojů a povědomí o problematice rovného (transparentního) odměňování mezi zaměstnanci a zástupci odborů, popř. účast na obdobných průzkumech realizovaných třetími stranami, jež mají zpravidla za cíl zmapovat a porovnat názory zástupců zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Například Mezinárodní organizace práce (ILO) provedla v roce 2021 průzkum mezi reprezentativními organizacemi zaměstnavatelů a zaměstnanců na téma právních předpisů týkajících se transparentnosti odměňování. Průzkum proběhl v zemích, které v té době již měly zavedeny právní předpisy o transparentnosti odměňování (Austrálie, Kanada, Rakousko, Belgie, Chile, Dánsko, Finsko, Francie, Německo a Island). Průzkum umožnil hlouběji porozumět tomu, jak jsou opatření týkající se transparentnosti odměňování prováděna v praxi, a jak je účinnost legislativy o transparentnosti odměňování vnímána zaměstnanci a zaměstnavateli z hlediska prosazování spravedlivého odměňování. Průzkum byl doplněn o kvalitativní rozhovory

79 ICTU. Gender Pay Gap Reporting. Guidance for unions on closing the gender pay gap and bringing the issue into collective bargaining. 2022. Online. Dostupné z: <https://www.ictu.ie/sites/default/files/users/user319/7952%20ICTU%20Gender%20Pay%20Gap.pdf> [cit. 2025-05-20].

s organizacemi zaměstnavatelů a pracovníků, aby bylo možné lépe porozumět kvalitativním nuancím, které běžně nelze rozklíčovat na základě statistických údajů.⁸⁰

Efektivní opatření transparentnosti odměňování zaměřených na GPG

V průzkumu byli respondenti požádáni, aby uvedli opatření v oblasti transparentnosti odměňování, která považují za nejúčinnější při řešení rozdílů v odměňování žen a mužů.

Z odpovědí zástupců zaměstnanců vyplynulo, že 54 % z nich považuje za nejúčinnější „konkrétní politiky zaměřené na řešení zjištěných rozdílů v odměňování“. Zaměstnanci tak zdůraznili potřebu komplexního přístupu, v němž je zvýšení transparentnosti jen součástí širší politické reakce nebo jejím podpůrným faktorem. Mzdové audity, zprávy o transparentnosti odměňování a právo pracovníků požadovat informace o odměňování se v průzkumech pohybovaly mezi 10 a 16 procenty odpovědí respondentů – zaměstnanců. Nejčastější odpovědí v kategorii „Jiné“ u zástupců pracovníků bylo posílení dodržování předpisů (například ve formě sankcí vůči podnikům, které neřeší genderové nerovnosti).

Zaměstnavatelé se shodli se zaměstnanci, že nejúčinnějším nástrojem transparentnosti odměňování zaměřených na GPG jsou konkrétní politiky zaměřené na řešení zjištěných rozdílů v odměňování. V kategoriích „Jiné“ však spíše než sankce firmy doporučovaly vládám zavést politiky, které by řešily genderovou nerovnováhu v typech zaměstnání vykonávaných převážně ženami, resp. většinou muži.

Podle zástupce britské průmyslové konfederace CBI nedává podnikové reportování o rozdílech v odměňování mužů a žen smysl, pokud není doplněno o zavedení akčního plánu na snižování rozdílů v odměňování, za který zaměstnavatelé nesou odpovědnost. Podle zkušeností zástupce CBI byli britští zaměstnavatelé nespokojeni se zátěží spojenou se spuštěním reportování o GPG. Později však zaměstnavatelé začali spatřovat i pozitivní stránky reportingu, jako je rostoucí spokojenost uchazečů o práci s náborovým procesem.

80 MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE PRÁCE. Pay transparency legislation: Implications for employers' and workers' organizations. ISBN 978-92-2-036916-6. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.ilo.org/publications/pay-transparency-legislation-implications-employers-and-workers> [cit. 2025-04-15].

Podle Francouzské demokratické konfederace odborů (CFTD) je třeba při řešení nerovnosti v odměňování žen a mužů udělat více. Podle CFTD se například francouzské předpisy o transparentnosti odměňování nevztahují na zaměstnance malých podniků. Dále je potřeba vyhodnotit účinnost opatření a posoudit jejich dopady, aby se zjistilo, co v praxi skutečně funguje. Účinnost opatření v oblasti transparentnosti odměňování by se mohla zvýšit zavedením povinnosti zařadit do kolektivního vyjednávání téma rovnosti žen a mužů. Narovnat situaci by také pomohly praktické nástroje pro zaměstnavatele, které by usnadnily porovnávání pracovních pozic napříč různými sektory.⁸¹

Dopady právních předpisů o transparentnosti odměňování

Zástupci zaměstnanců ze zemí, v nichž byla legislativa o transparentnosti odměňování v době uskutečnění průzkumu aplikována (rok 2021), se lišili v odpovědi na otázku, zda tato legislativa vedla ke změně mzdové politiky podniků. Respondenti z řad zaměstnanců z Německa, Norska, Švédska a Švýcarska potvrdili, že zavedení předpisů týkající se transparentnosti odměňování vedlo v podnicích k reálným změnám. Oproti tomu odbory ze zemí jako Belgie, Dánsko, Francie, Itálie a Spojené království uvedly, že podniky v reakci na legislativu týkající se transparentnosti odměňování svou politiku nezměnily. Vnímaný účinek transparentnosti odměňování je v jednotlivých zemích proměnlivý a závisí na jejich právních systémech. Více než dvě třetiny dotazovaných zaměstnavatelů v Kanadě uvedly, že si nejsou vědomy žádného zákona o transparentnosti odměňování, přestože průzkum proběhl ve stejné době, kdy daný kanadský zákon vstoupil v platnost.

Většina zaměstnavatelů zapojených do průzkumu měla na dopad legislativy týkající se transparentnosti odměňování neutrální názor. Většina z nich zvolila možnost „ani souhlasím, ani nesouhlasím“. To naznačuje, že zaměstnavatelé měli obtíže se vztažením uskutečněných změn výhradně k jediné změně právních předpisů.⁸²

⁸¹ MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE PRÁCE. Pay transparency legislation: Implications for employers' and workers' organizations. ISBN 978-92-2-036916-6. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.ilo.org/publications/pay-transparency-legislation-implications-employers-and-workers> [cit. 2025-04-15].

⁸² MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE PRÁCE. Pay transparency legislation: Implications for employers' and workers' organizations. ISBN 978-92-2-036916-6. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.ilo.org/publications/pay-transparency-legislation-implications-employers-and-workers> [cit. 2025-04-15].

Konzultace mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelů

Respondenti byli dotázáni, do jaké míry zaměstnavatelé konzultují se zástupci zaměstnanců mzdovou politiku nebo opatření týkající se rovnosti žen a mužů. Zástupci zaměstnanců téměř ze všech zemí uvedli, že s nimi zaměstnavatelé „často“ nebo „občas“ konzultují otázky týkající se rovnosti žen a mužů.

Podobně odpověděli i zaměstnavatelé. Všichni dotázaní zástupci zaměstnavatelů uvedli, že se zástupci zaměstnanců byly „někdy“ nebo „často“ konzultovány otázky týkající se mzdové politiky nebo opatření související s rovností žen a mužů.

Výzvy pro implementaci legislativy o transparentnosti odměňování

Podle zástupců zaměstnanců patří k největším překážkám úspěšné implementace transparentnosti odměňování „kulturní normy a nastavení myšlení společnosti“, dále „role managementu“ a rovněž „chybějící rovné podmínky“. Nejméně často zástupci zaměstnanců zmiňovali „dodatečné administrativní náklady“ a „těžkopádné postupy“, což byly naopak problémy nejčastěji zmiňované zaměstnavateli. Zástupci zaměstnavatelů dále uváděli i „obavy o soukromí zaměstnanců“. Téma „kulturní normy a nastavení myšlení společnosti“ patřilo mezi oblasti, které podniky nepovažují za problémové oblasti.

Naprosto odlišné vnímání výzev pro zavádění legislativy o transparentnosti odměňování znamená, že pro dosažení úspěchu budou muset tyto právní předpisy zohledňovat širokou škálu otázek, které se stejnou měrou týkají problémů, jimž čelí zaměstnavatelé i pracovníci.

Podle zástupce konfederace norských zaměstnavatelů mají podniky potíže s implementací předpisů o transparentním odměňování, spojené s požadavkem na kategorizaci pracovních pozic a provádění jejich vzájemného srovnávání. To není vždy jednoduché, protože v rámci každé kategorie mohou existovat různé typy pracovních pozic a různé úrovně pracovního zařazení (tzv seniority). Kromě toho by se v zájmu zvýšení kvality zpráv o transparentnosti odměňování mohla prodloužit lhůta pro jejich pravidelné předkládání z jednoho na dva roky.

Možná podpůrná opatření

Sociální partneři identifikovali i možná opatření na podporu plnění závazků vyplývajících z právních předpisů o transparentnosti odměňování. Téměř polovina zástupců zaměstnanců za nejlepší opatření v této oblasti považuje „zlepšení vztahů se zástupci zaměstnavatelů“. Naopak zaměstnavatelé nejčastěji uváděli opatření jako „daňové benefity na vyrovnání příslušných nákladů“ a „lepší informace od příslušných úřadů“. Například zástupce největší konfederace portugalských zaměstnavatelů CIP uvedl, že 99 % podniků v Portugalsku jsou mikropodniky, jež mají o předpisech transparentního odměňování nízké povědomí a velmi často žádají o pomoc s plněním požadavků předpisů. Zlepšit situaci by napomohlo zjednodušení procesu, vyjasnění povinností vyplývajících ze zákona a spuštění vzdělávací kampaně mezi zúčastněnými stranami ohledně opatření v oblasti transparentnosti odměňování.⁸³

Rovnost odměňování v kolektivních smlouvách

Převážná většina zástupců zaměstnanců v průzkumu uvedla, že v jejich zemi jsou kolektivních smlouvách alespoň „občas“ obsaženy pasáže o rovnosti odměňování žen a mužů. Osobně se s tím ale více než polovina respondentů z řad zaměstnanců v Belgii, Itálii a Norsku nikdy nesetkala. Naproti tomu většina respondentů ze Švédska a Rakouska uvedla, že genderové mzdové doložky jsou běžnou součástí jejich kolektivních smluv.

8.5. Rovnost a transparentnost odměňování jako příležitost pro odbory

Rovnost a transparentnost odměňování jsou klíčovými tématy v současné diskusi o pracovních podmínkách a spravedlnosti na pracovišti. Tyto principy nejenže přispívají k férovějšímu pracovnímu prostředí, ale také představují významnou příležitost pro odbory, které mohou hrát zásadní roli v prosazování těchto hodnot.

⁸³ MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE PRÁCE. Pay transparency legislation: Implications for employers' and workers' organizations. ISBN 978-92-2-036916-6. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.ilo.org/publications/pay-transparency-legislation-implications-employers-and-workers> [cit. 2025-04-15].

Tím, že se zaměří na tyto otázky, mohou odbory nejen zlepšit pracovní podmínky pro své členy, ale také posílit svou vlastní pozici a vliv v rámci pracovního trhu. Odbory tak mohou získat podporu širšího spektra zaměstnanců a posílit svou pozici obhájce pracovních práv. Rovněž mohou přispět k vytváření spravedlivějšího a inkluzivnějšího pracovního prostředí, což může mít pozitivní dopad na celou společnost.

Podle Mezinárodní organizace práce⁸⁴ mohou odborové organizace hrát důležitou roli při navrhování, zavádění a zlepšování opatření pro transparentnost odměňování. Prostřednictvím mechanismů sociálního dialogu, včetně kolektivního vyjednávání, lze řešit klíčové body pro pracovníky, jako je zaměření na diskriminaci v odměňování, podpora inkluzivních procesů stanovování mezd a prosazování konkrétních opatření pro transparentnost odměňování. Organizace zaměstnanců mají dobré výchozí podmínky k tomu, aby začlenily rovné odměňování do procesu kolektivního vyjednávání, aby se společně se zástupci zaměstnavatelů podílely na vypracovávání zpráv o transparentnosti odměňování nebo na auditech odměňování, a zejména aby monitorovaly provádění opatření pro transparentnost odměňování. Jsou také prvním kontaktním místem pro zaměstnance, kteří řeší problémy s rozdíly v odměňování žen a mužů nebo kteří chtějí získat více informací o nastavení mezd či platů u svých zaměstnavatelů. Celkově je aktivní sociální partnerství klíčové pro dosažení výsledků zamýšlených legislativními závazky a především pro odstranění diskriminace v odměňování ve světě práce.

Pokud se jedná o roli odborů specificky v oblasti odstraňování rozdílů v odměňování žen a mužů (GPG), doporučuje J. Pillingerová, autorka sady nástrojů Pay Equity Toolkit, zaměřit svou pozornost na následujících 5 oblastí, v nichž mohou být odbory aktivní při snižování nerovností v odměňování:

- Zvyšování povědomí o nerovnosti v odměňování žen a mužů, o příčinách rozdílů v odměňování žen a mužů a o tom, proč je to klíčové téma pro odbory.

⁸⁴ MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE PRÁCE. Pay transparency legislation: Implications for employers' and workers' organizations. ISBN 978-92-2-036916-6. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.ilo.org/publications/pay-transparency-legislation-implications-employers-and-workers> [cit. 2025-04-15].

- Řešení strukturálních příčin rozdílů v odměňování žen a mužů (např. břemeno pečovatelských povinností žen a kritická otázka podhodnocení práce a dovedností žen).
- Zvyšování transparentnosti odměňování. Odbory nemohou vyjednávat o rozdílech v odměňování žen a mužů, pokud nemají k dispozici data. Odbory musí vyhledávat údaje o rozdílech v odměňování žen a mužů a na jejich základě vytvářet vyjednávací strategie.
- Řešení problému nízko placených pracovníků v neformální ekonomice vytvořením strategií týkajících se minimální mzdy ve vazbě na životní minimum, a to jak v právních předpisech, tak ve strategiích vyjednávání se zaměstnavateli a veřejnými orgány. Odbory mohou pro neformální pracovníky definovat jejich práva na sociální ochranu a uznání za práci, kterou vykonávají.
- Nalezení nástrojů a struktur, které by rozdíl v odměňování žen a mužů začlenily do hlavního proudu odborových vyjednávání. Místo toho, aby nerovnost odměňování žen a mužů byla druhořadou otázkou rovnosti žen a mužů, mělo by se téma rovného odměňování žen a mužů stát jednou z klíčových záležitostí odborů při kolektivním vyjednávání o mzdách či platech.⁸⁵

Pro úspěšné zavedení procesů transparentnosti odměňování v organizacích je třeba zaměřit se na následující oblasti, jež jsou relevantní z hlediska odborů:

- Jasně a objektivní vymezení vazby mezi výkonem a odměnou. Je třeba zavést objektivní systém měření výkonu a/nebo odměňování. Kombinace výkonnostních ukazatelů, které jasně propojují výkon s odměnou (například cílů a klíčových výsledků) spolu s průběžným monitorováním umožňuje zaměstnancům lépe pochopit, jak jejich práce souvisí s konkrétními výsledky. Takto nastavený systém řeší i manažerský problém s (často subjektivním) posuzováním výkonu jednotlivých zaměstnanců během hodnotících období, což má význam zejména u pracovních pozic s nesnadno kvantifikovatelným výkonem.

⁸⁵ INDUSTRYALL. Pay Equity Toolkit. 5 steps for trade unions to close the gender pay gap. 2023., Online. Dostupné z: <https://www.industrial-union.org/5-steps-for-trade-unions-to-close-the-gender-pay-gap> [cit. 2025-05-20].

- Zajištění školení pro usnadnění komunikace týkající se odměňování. Jedním z problémů při zavádění transparentnosti odměňování je, že manažeři firemní politiky odměňování detailně nerozumí. Přitom jsou to oni, na koho se zaměstnanci obrací se svými dotazy. V důsledku toho často nedokážou adekvátně komunikovat základní procesy systému odměňování. Dalším problémem je nedostatek vhodných komunikačních kanálů, kterými by zaměstnanci mohli vyjádřit své postoje a požadavky ohledně politiky transparentnosti, a nedostatek zdrojů, které by jim umožnily systému odměňování vůbec porozumět. Bez řádného školení vedoucích pracovníků a informačních zdrojů pro zaměstnance povede transparentní systém odměňování pouze k dalšímu zmatku.⁸⁶

⁸⁶ LAM, L., CHENG, B.H., BAMBERGER, P., WONG, M. Research: The Unintended Consequences of Pay Transparency. HBR. Online. 2022. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/08/research-the-unintended-consequences-of-pay-transparency> [cit. 2025-04-22].

Použitá literatura

ARNOLD, A., FULMER, I. S., SENDER, A., ALLEN, D. G. Compensation and pay transparency practices in Switzerland: Survey report 2018. 2018. Online. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/322600300_Compensation_and_pay_transparency_practices_in_Switzerland_Survey_report_2018 [cit. 2025-04-22].

AKHSP. Rozdílné mzdy podle lokality? Soud říká jasné ne! Online. 2025. Dostupné z: Rozdílné mzdy podle lokality? Soud říká jasné NE! | HSP & Partners advokátní kancelář [cit. 2025-04-10].

BIRKINSHAW, J., CABLE, D. The dark side of transparency. McKinsey Quarterly, 2017(1), 1–6. 2017. Online. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-dark-side-of-transparency> [cit. 2025-04-25].

BROOKS, Ch. 37% of Employees Work for Companies With Pay Transparency. How Does This Practice Impact Worker Retention and Equity? 2024. Online. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/pay-transparency/> [cit. 2025-04-22].

BUFFER. Transparent salaries. Online. 2025. Dostupné z: <https://buffer.com/salaries> [cit. 2025-04-22].

ČESKÁ REPUBLIKA 2030. Strategický rámec Česká republika 2030. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/udrzitelny-rozvoj-v-ceske-republice/strategicky-ramec-ceska-republika-2030> [cit. 2025-05-25].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Sociální zabezpečení žen a mužů. Online. 2024. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/socialni-zabezpeceni-zen-a-muzu?pocet=10&start=0&skupiny=30&razeni=-datumVydani> [cit. 2025-04-07].

ČTK. ČSSZ: Rozdíl ve výši penzí mužů a žen se od loňska snížil z 20 na 13 %. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2403124> [cit. 2025-04-07].

EPSU. Closing the gender pay gap: a policy guide. 2020. Online. Dostupné z: https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Guide_GPG_EN_0.pdf [cit. 2025-05-20].

EPSU. Pay Transparency and the Role of Gender Neutral Job Evaluation and Job Classification. 2021. Online. Dostupné z: <https://www.epsu.org/article/pay-transparency-and-role-gender-neutral-job-evaluation-and-job-classification-public> [cit. 2025-05-16].

ETUC. Blocking transparency would cost women €4.8 billion. 2025. Online. Dostupné z: <https://www.etuc.org/en/pressrelease/blocking-transparency-would-cost-women-eu48-billion-0> [cit. 2025-05-16].

ETUC. New frontiers for collective bargaining. Building capacities to bargain in changing workplaces. ISBN:978-2-931229-00-2. 222. Online. Dostupné z: https://www.etuc.org/sites/default/files/page/file/2022-12/New%20frontiers%20for%20collecting%20bargaining_report_Equal%20Pay_web.pdf [cit. 2025-05-16].

EUR-LEX. Doporučení Komise ze dne 7. března 2014 o posílení zásady rovného odměňování mužů a žen prostřednictvím transparentnosti. Online. 2014. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014H0124&from=CS> [cit. 2025-05-25].

EUR-LEX. Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů. Unie rovnosti: strategie pro rovnost žen a mužů na období 2020–2025. Online. 2025. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0152&from=CS> [cit. 2025-05-25].

EUR-LEX. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání. Online. 2006. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006L0054> [cit. 2025-05-25].

EUR-LEX. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1158 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU. Online. 2019. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32019L1158> [cit. 2025-05-25].

EUR-LEX. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2023/970 (Směrnice o transparentním odměňování). Online. 2023. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/ALL/?uri=CELEX:32023L0970>. [cit. 2025-04-04].

EUR-LEX. Standardy pro orgány pro rovné zacházení v oblasti rovného zacházení a rovných příležitostí. Online. 2024. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:4773290> [cit. 2025-05-25].

EUROSTAT. Gender pay gap in unadjusted form. Online. 2025. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/table?lang=en. [cit. 2025-04-04].

EUROSTAT. Gender pay gap statistics. Online. 2025. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_much_lower_for_young_employees [cit. 2025-04-07].

EUROSTAT. Gender pay gap statistics. Online. 2025. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Highest_gender_pay_gap_in_financial_and_insurance_activities [cit. 2025-04-07].

EUROSTAT. Gender pay gap statistics. Online. 2025. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_higher_in_the_private_sector [cit. 2025-04-07].

EVROPSKÁ KOMISE. The gender pay gap situation in the EU. Online. 2022. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_cs [cit. 2025-04-07].

EVROPSKÝ PARLAMENT. Pochopení rozdílů v odměňování žen a mužů: definice a příčiny. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/topics/cs/article/20200109STO69925/pochopeni-rozdilu-v-odmenovani-zen-a-muzu-definice-a-priciny> [cit. 2025-04-10].

EY. Zaměstnavatelé nevidí problém v nerovnosti odměňování mužů a žen, zaměstnanci ano. 2025. Online. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/newsroom/2025/03/zamestnavatele-nevidi-problem-v-nerovnosti-odmenovani-muzu-a-zen-zamestnanci-ano [cit. 2025-04-22].

GOVERNMENT OF CANADA. Justice Law Website. Pay Equity Act. Online. 2018. Dostupné z: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/p-4.2/page-1.html> [cit. 2025-04-11].

GOV.UK. Gender pay gap reporting: guidance for Employers – making your calculations. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/gender-pay-gap-reporting-guidance-for-employers/making-your-calculations> [cit. 2025-04-11].

GOV.UK. Gender pay gap reporting: guidance for Employers - overview. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/gender-pay-gap-reporting-guidance-for-employers/overview> [cit. 2025-04-11].

GOV.UK. Gender pay gap reporting: guidance for Employers – preparing your data. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/gender-pay-gap-reporting-guidance-for-employers/preparing-your-data> [cit. 2025-04-11].

GOV.UK. Gender pay gap reporting: guidance for Employers – Report your gender pay gap data. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/gender-pay-gap-reporting-guidance-for-employers/report-your-gender-pay-gap-data> [cit. 2025-04-11].

GOV.UK. Gender pay gap service. Online. 2025. Dostupné z: <https://gender-pay-gap.service.gov.uk/> [cit. 2025-04-11].

GUILLAUME, C. Organizing Women: A Study of Gender Equality Policies in French and British Trade Unions. 2021. Bristol University Press. ISBN 978-1529213690.

HUDOC. Decision on the merits: University Women of Europe (UWE) v. Czech Republic, Complaint No. 128/2016. Online. 2019. Dostupné z: [https://hudoc.esc.coe.int/eng#{%22sort%22:\[%22escpublicationdate%20descending%22\],\[%22escdcidentifier%22:\[%22cc-128-2016-dmerits-en%22\]}](https://hudoc.esc.coe.int/eng#{%22sort%22:[%22escpublicationdate%20descending%22],[%22escdcidentifier%22:[%22cc-128-2016-dmerits-en%22]}) [cit. 2025-05-25].

ICTU. Gender Pay Gap Reporting. Guidance for unions on closing the gender pay gap and bringing the issue into collective bargaining. 2022. Online. Dostupné z: <https://www.ictu.ie/sites/default/files/users/user319/7952%20ICTU%20Gender%20Pay%20Gap.pdf> [cit. 2025-05-20].

INDUSTRYALL. Pay Equity Toolkit. 5 steps for trade unions to close the gender pay gap. 2023., Online. Dostupné z: <https://www.industrialunion.org/5-steps-for-trade-unions-to-close-the-gender-pay-gap> [cit. 2025-05-20].

INSTITUTE FOR WOMEN'S POLICY RESEARCH. The Facts Are Clear: Unions Help Women Close the Pay Gap. 2023. Online. Dostupné z: <https://iwpr.org/the-facts-are-clear-unions-help-women-close-the-pay-gap/> [cit. 2025-05-16].

LAM, L., CHENG, B.H., BAMBERGER, P., WONG, M. Pay Transparency as a Moving Target: A Multistep Model of Pay Compression, I-Deals, and Collectivist Shared Values. *Academy of Management Journal*, r. 66, č. 2. Online. 2023. Dostupné z: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2020.1831> [cit. 2025-04-22].

LAM, L., CHENG, B.H., BAMBERGER, P., WONG, M. Research: The Unintended Consequences of Pay Transparency. *HBR*. Online. 2022. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/08/research-the-unintended-consequences-of-pay-transparency> [cit. 2025-04-22].

MARFICE, Ch. Pay transparency laws: A state-by-state guide. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.rippling.com/blog/pay-transparency-laws-state-by-state-guide> [cit. 2025-04-10].

MAŘÍKOVÁ, H. Dobrá praxe rovného odměňování – Kanada. ISBN 978-80-7421-263-5. MPSV, Praha.

Online. 2022. Dostupné z: https://rovnaodmena.cz/wp-content/uploads/2023/08/dobra_praxe_kanada_publikace.pdf [cit. 2025-04-11].

MAS, A. Does Transparency Lead to Pay Compression? The University of Chicago Press Journals. r. 125, č. 2. Online. Dostupné z: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/693137> [cit. 2025-04-22].

MERCER. Pay transparency: The key to employee retention. 2024. Online. Dostupné z: <https://www.imercer.com/articleinsights/pay-transparency-and-employee-retention> [cit. 2025-04-23].

MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE PRÁCE. Pay transparency legislation: Implications for employers' and workers' organizations. ISBN 978-92-2-036916-6. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.ilo.org/publications/pay-transparency-legislation-implications-employers-and-workers> [cit. 2025-04-15].

MINISTERSTVO PRÁCE ČR. Akční plán rovného odměňování žen a mužů 2023–2026, Online. 2023. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cms/documents/df9274b1-a9bb-968d-6d00-5417c3a839df/Akcni-plan_2023-2026.pdf [cit. 2025-05-25].

MINISTERSTVO PRÁCE ČR. Strategie rodinné politiky 2024-2030. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/nova-strategie-rodinne-politiky-se-zameruje-na-potreby-rodin-v-jednotlivych-zivotnich-fazich-a-specifickych-situacich> [cit. 2025-05-25].

MUMDOO. Report 2024. 2024. Online. Dostupné z: <https://www.mumdoo.cz/report-flexibilni-prace> [cit. 2025-05-21].

NATIONAL ARCHIVES. The Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information) Regulations 2017. Online. 2017. Dostupné z: <https://www.legislation.gov.uk/ukdsi/2017/9780111152010> [cit. 2025-04-11].

OBROVSKÁ, Lucie; TOMŠEJ, Jakub a HODICKÁ, Kateřina. Za stejnou práci stejný výdělek - Jak na to z pohledu zaměstnavatele. Online. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022. ISBN 978-80-7421-256-7. Dostupné z: https://rovnaodmena.cz/wp-content/uploads/2022/05/2_Za-stejnou-praci-stejny-vydelek_zamestnavatel_168x240_nahled-dvojstrany.pdf. [cit. 2025-04-04].

ONTARIO. E-laws. Equal Pay Act. R.S.O. 1990, c. P.7. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.ontario.ca/laws/statute/90p07> [cit. 2025-04-11].

PENNER, A.M., PETERSEN, T., HERMANSEN, A.S. et al. Within-job gender pay inequality in 15 countries. *Nat Hum Behav* 7, 184–189. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.nature.com/articles/s41562-022-01470-z> [cit. 2025-04-07].

PILLINGER, J. Pay transparency and role of gender-neutral job evaluation and job classification in the public services. EPSU, ETUI. 2020. Online. Dostupné z: https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/GP_Pay%20transparency%20and%20role%20of%20gender%20EPSU-ETUI%20report%20June%202021.pdf [cit. 2025-05-16].

ROVNÁ ODMĚNA. Nová data srovnání ukazatele Gender Pay Gap v EU: Jak si stojí jednotlivé státy? Online. 2025. Dostupné z: <https://rovnaodmena.cz/nova-data-srovnani-ukazatele-gender-pay-gap-v-eu-jak-si-stoji-jednotlive-staty/> [cit. 2025-04-07].

RUBERY, J., GRIMSHAW, D. The 40-year pursuit of equal pay: a case of constantly moving goalposts. 2014. *Cambridge Journal of Economics*, 39(2), 319-343.

SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. Nerovnosti mezi muži a ženami v odměňování za stejnou práci: srovnávací studie v 15 zemích hledá příčiny a řešení. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.soc.cas.cz/cz/aktuality/tiskove-zpravy/aktualita-nerovnosti-mezi-muzi-zenami-v-odmenovani-za-stejnou-praci-srovnacii-studie-v-15-zemich> [cit. 2025-04-07].

SOUDNÍ DVŮR EU. Zásadu stejné odměny mužů a žen za „stejnou práci“ i za „rovnocennou práci“ zakotvenou unijním právem lze uplatňovat přímo ve sporech mezi jednotlivci. Online. 2021. Dostupné z: <https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2021-06/cp210095cs.pdf> [cit. 2025-04-07].

STOFBERG, R., MABASO, C. M., BUSSIN, M. H. R. Employee responses to pay transparency. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2022. Online. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/360814541_Employee_responses_to_pay_transparency [cit. 2025-04-22].

TREXIMA. Více než polovina zaměstnavatelů neplánuje audit rovného odměňování, směrnice je přitom již přijata. 2023. Online. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/vice-nez-polovina-zamestnavatelu-neplanuje-audit-rovneho-odmenovani-smernice-je-pritom-jiz-prijata/> [cit. 2025-04-23].

ÚŘAD VLÁDY ČR. Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030. Online. 2021. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf [cit. 2025-05-25].

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Programové prohlášení vlády (verze březen 2023). Online. 2023. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-CR.pdf> [cit. 2025-05-25].

ZENGER, T. The case against pay transparency. Harvard Business Review Digital Articles. 2016. Online. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/09/the-case-against-pay-transparency> [cit. 2025-04-25].

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Neočištěný rozdíl v odměňování žen a mužů (EU, 2023)

Tabulka č. 2: Neočištěný rozdíl v odměňování žen a mužů (%), vývoj v ČR a EU, 2011–2023

Tabulka č. 3: Neočištěný rozdíl v odměňování žen a mužů podle věku (%), EU, 2023

Tabulka č. 4: Neočištěný rozdíl v odměňování žen a mužů podle ekonomické aktivity (%), EU, 2023

Tabulka č. 5: Neočištěný rozdíl v odměňování žen a mužů podle typu ekonomické kontroly (%), EU, 2023

Příloha I: Přehled příkladů dobré praxe odborů v zahraničí

Přehled příkladů dobré praxe aktivit odborových organizací na národní úrovni v Evropě v oblasti rovného odměňování.⁸⁷

Dobrá praxe 1

Země: Rakousko

Odvětví: Textilní průmysl

Typ dobré praxe: kolektivní smlouva

Signatáři: PRO-GE; odborový svaz PRO-GE Asociace zaměstnavatelů v sektorech textil, oděvy, obuv a kůže. Subsektor: Textilní průmysl

Datum: duben 2020

Klíčové prvky:

- Národní kolektivní smlouva pro pracovníky v textilnictví
- Jejím cílem je zvýšit minimální mzdy v daném odvětví, které převážně zaměstnává ženy
- Pokud jde o zařazení, zaměstnance zařazuje do jedné ze šesti skupin zaměstnání zaměstnavatel za účasti rady zaměstnanců
- Zařazení zahrnuje souhrn vykonávaných činností a dále absolvované (odborné) vzdělání (pokud je stanoveno), a míru samostatnosti a odpovědnosti (pokud je stanovena)
- Klasifikace nesmí vést k odlišnému zařazení nebo odměňování za stejné činnosti nebo činnosti stejné hodnoty ve smyslu zákona o rovném zacházení, které jsou převážně vykonávány muži nebo ženami.

Dobrá praxe 2

Země: Rakousko

Odvětví: Textilnictví/prádelny (průmyslové prádelny)

⁸⁷ ETUC. New frontiers for collective bargaining. Building capacities to bargain in changing workplaces. ISBN:978-2-931229-00-2. 222. Online. Dostupné z: https://www.etuc.org/sites/default/files/page/file/2022-12/New%20frontiers%20for%20collecting%20bargaining_report_Equal%20Pay_web.pdf [cit. 2025-05-16].

Typ dobré praxe: kolektivní smlouva

Signatáři: PRO-GE

Datum: 1.7.2022 (doba trvání: 12 měsíců)

Klíčové prvky:

- Zvýšení kolektivně dohodnutých minimálních mezd o 5,4 %. Nová minimální mzda tedy činí 1 607,30 €
- 5,1% nárůst u aktuálně platných mezd
- Zvýšení odměn učňů o 5,4 %
- Zvýšení příspěvků, příplatků a bonusů o 4,75 %
- 24. prosinec jako placený svátek.

Dobrá praxe 3

Země: Belgie

Sektor: Mezisektorový

Typ dobré praxe: Zvyšování povědomí

Signatáři: ABVV-FGTB

Datum: od roku 2005 do současnost

Klíčové prvky:

- Nejstarší belgická kampaň na zvyšování povědomí o Dni rovné odměny 25. března (od roku 2005)
- V rámci této kampaně byly v průběhu let vyvinuty různé brožury a nástroje. Například online test zaměřený na povědomí, zda nějaká aktivita zaměřená na rovnou odměnu je v sektoru nebo u konkrétního zaměstnavatele potřeba, nebo online kalkulačka ke zjištění GPG.

Dobrá praxe 4

Země: Belgie

Sektor: Mezisektorový

Typ dobré praxe: Nástroj

Signatáři: ACV-CSC

Datum: 2019

Klíčové prvky:

- Pracovní nástroj pro rovnost žen a mužů na pracovišti a v rámci odborových organizací, jež obsahuje i aspekty rovného odměňování

- Nástroj je strukturován podle 5 oblastí aktivit. Každý akční bod je doprovázen seznamem otázek a seznamem vodítek, které mají pracovníkům a odborům pomoci při řešení problémů.

Dobrá praxe 5

Země: Belgie

Sektor: Mezisektorový

Typ dobré praxe: Lobbying

Signatáři: ACV-CSC + ABVV-FGTB

Datum: 2021

Klíčové prvky:

- Intervence u Poradního výboru Senátu pro rovné příležitosti dne 4. ledna 2021
- Intervence se týkala příčin a opatření v souvislosti s rozdíly v odměňování žen a mužů.

Dobrá praxe 6

Stát: Dánsko

Sektor: Průmysl, výroba

Typ dobré praxe: kolektivní smlouva

Signatáři: Centrální organizace zaměstnanců v průmyslu v Dánsku (CO-industri, odborová organizace); Konfederace dánského průmyslu (zaměstnavatel)

Datum: 1. června 2020

Klíčové prvky:

- Jedná se o největší sektorovou kolektivní smlouvu v Dánsku: kolektivní smlouva pro zaměstnance v průmyslu na období let 2020-2023.
- Signatáři ustavili vlastní Radu pro rovné odměňování.
- Sektorová smlouva obsahuje zvláštní protokol o rovném odměňování a odměňování za práci stejné hodnoty: „Příloha 27 Protokol o provádění konsolidačního zákona o rovném odměňování mužů a žen“.
- Všichni zaměstnavatelé jsou povinni poskytovat mužům a ženám stejnou mzdu, včetně stejných složek mzdy a mzdových podmínek, za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty.
- Zejména v případech, kdy se pro stanovení odměňování používá systém odborných kvalifikací, musí být tento systém založen na stejných kritériích pro zaměstnance a zaměstnankyně a musí být navržen tak, aby vylučoval diskriminaci na základě pohlaví.
- Hodnocení hodnoty práce se provádí na základě všeobecného hodnocení příslušných kvalifikačních předpokladů a dalších relevantních faktorů.

- Zaměstnanec, jehož odměna je v rozporu s bodem 1 nižší než odměna ostatních, má nárok na rozdíl.
- Zaměstnavatel s alespoň 35 zaměstnanci každoročně vypracovává statistiku mezd, rozdělených podle pohlaví pro skupiny minimálně 10 osob každého pohlaví, vypočtenou na základě šestimístního kódu DISCO za účelem konzultací a informování zaměstnanců o mzdových rozdílech mezi muži a ženami v podniku.
- Rada může uložit pokutu v případě porušení pravidla týkajícího se vypracování statistiky rovných mezd podle pohlaví nebo zprávy o rovném odměňování nebo v případě zvláštních okolností.

Dobrá praxe 7

Stát: Dánsko

Sektor: Mezisektorový & veřejné služby

Typ dobré praxe: Kampaň na financování

Signatáři: Forbundet af Offenligt Ansatte (FOA)

Datum: 2018

Klíčové prvky:

- Byl zřízen zvláštní fond pro řešení nerovnosti v odměňování žen a mužů, jehož cílem je vyrovnat odměňování v zaměstnáních s převahou žen.
- Jednou ze strategií, kterou přijaly odbory ve veřejných službách, je vyjednávání o dodatečném procentuálním nebo paušálním zvýšení platů v málo placených a feminizovaných zaměstnáních a odvětvích.
- Pokus o řešení souvislosti mezi podhodnocením práce a nerovností v odměňování představily v roce 2018 dánské odbory veřejných služeb ve státním sektoru a samosprávě.
- Výsledkem bylo vyčlenění 85 milionů dánských korun (cca 11,5 milionu eur) na realizaci zvýšení platů v zaměstnáních s převahou žen ve veřejném sektoru.

Dobrá praxe 8

Country: Dánsko

Sektor: Mezisektorový

Typ dobré praxe: Lobbying

Signatáři: 51 odborových organizací veřejných služeb

Datum: 2021-2022

Klíčové prvky:

- Kolektivní smlouva pro státní sektor a samosprávu poskytovala účelový fond pro rovné odměňování (v samosprávě činil od 1. dubna 2022 56 milionů DKK/přibližně 7,5 milionu EUR).
- Odbory však tvrdí, že to k řešení problému podhodnocení práce vykonávané ve feminizovaných zaměstnáních a odvětvích stále nestačí.
- Aliance pro rovné odměňování složená z 51 odborových svazů ve veřejných službách vyzvala vládu, aby vedla tripartitní jednání.
- Transparentnost odměňování a úloha genderově neutrálního hodnocení a klasifikace pracovních míst ve veřejných službách o eliminaci GPG, včetně vyjednání mnohem rozsáhlejšího fondu pro rovné odměňování, který by v budoucnu zlepšil odměňování v odvětvích s převahou žen.

Dobrá praxe 9

Stát: Francie

Sektor: Letecká doprava

Typ dobré praxe: Klausule v kolektivní smlouvě

Signatáři: CGT, CFE-CGC, CFDT, CGT-FO, UNSA (odborní); SOCIETE AIR FRANCE (zaměstnavatel)

Datum: 2014

Klíčové prvky:

- Klausule v „Dohodě o profesní rovnosti žen a mužů v odvětví letecké dopravy“ uvádí:
- „S ohledem na zásadu rovnosti žen a mužů podniky zajistí, aby byla dodržována zásada rovnosti žen a mužů, zejména pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornou přípravu, profesní postup, mzdy a pracovní podmínky v souladu s ustanoveními zákoníku práce. Zásada rovného zacházení se zaměstnanci vykonávajícími stejnou práci nebo práci stejné hodnoty je zajištěna za podmínek stanovených zákoníkem práce a touto národní kolektivní smlouvou pro leteckou dopravu, aniž jsou dotčena budoucí legislativní nebo regulační ustanovení. Odborové organizace a podniky usilují o zohlednění cíle profesní rovnosti žen a mužů v rámci povinného vyjednávání podle článků L 132-12 a L 132-27 zákoníku práce.“

Dobrá praxe 10

Země: Francie

Sektor: Letecká doprava

Typ dobré praxe: Kolektivní smlouva

Signatáři: CGT, CFE-CGC, CFDT, CGT-FO, UNSA (odborní); SOCIETE AIR FRANCE (zaměstnavatel)

Datum: 9. březen 2018

Klíčové prvky:

- Dohoda s Air France „Dohoda o profesní rovnosti žen a mužů, 1. ledna 2018–31. března 2021“ podrobně popisuje ukazatele pro měření nerovností a hledání způsobů jejich řešení.
- Článek 3 se týká rovného odměňování (3.3. se týká monitoringu srovnatelného odměňování a 3.4. metody analýzy a řešení případných rozdílů v odměňování žen a mužů).
- Zjištěné významné zbývající rozdíly mohou být předmětem nápravného opatření, řídicího se dohodnutými principy, přičemž příslušní zaměstnanci budou individuálně informováni.
- O provedených nápravných opatřeních bude informován Monitorovací výbor pro tuto dohodu, který bude ustaven v první polovině roku.

Dobrá praxe 11

Stát: Francie

Sektor: Finance (La Caisse d'Épargne Côte d'Azur (La CECAZ))

Typ dobré praxe: Kolektivní smlouva

Signatáři: La SNE-CGC; la SNP- FO, le SU-UNSA (odborníci); la CECAZ (zaměstnavatel)

Datum: červenec 2018

Klíčové prvky:

- Porovnání rozdílů v odměňování musí být provedeno na rovnocenných pozicích ve smyslu článku L3221-4 zákoníku práce, tj. srovnatelném souboru odborných znalostí zakotvených v titulu, diplomu nebo odborné praxi, schopností vyplývajících ze získaných zkušeností a odpovědnosti.
- Úroveň odměňování a zařazení při přijetí do zaměstnání je u mužů a žen na stejné referenční pracovní pozici stejná. Pro vysvětlení rozdílů lze zohlednit pouze úroveň dosaženého vzdělání a odborné praxe a již vykonávané odpovědnosti.
- Závazek provést inventarizaci rozdílů v odměňování - jednou ročně s přihlédnutím k vývoji odměňování žen a mužů podle funkcí, zařazení a podle délky praxe, včetně délky praxe na pozici a diplomu, v souladu s ustanoveními o porovnání uvedenými ve článku L3221-4 zákoníku práce.
- V závislosti na výsledku bude s odborovými organizacemi každoročně projednáno konkrétní rozpočtové krytí na nápravu zjištěné situace.
- Dorovnání mzdy po návratu z mateřské dovolené nebo z adopcce.

Dobrá praxe 12

Stát: Francie

Sektor: Zemědělství/chov drůbeže

Typ dobré praxe: kolektivní smlouva

Signatáři: FGTA FO; FGA CFDT (odborní); FIA, CNADEV (zaměstnavatelé).

Datum: 27. června 2019

Klíčové prvky:

- Národní kolektivní smlouva pro průmyslový průmysl zavádí „Dohodu ze dne 27. června 2019 o kvalitě života na pracovišti a profesní rovnosti mužů a žen“.
- Dohoda stanoví některé z následujících povinností:
 - analyzovat skutečné mzdy podle zařazení a pohlaví, rozdělené podle typu smlouvy (pokud je to možné) a podle průměrné hodinové sazby;
 - na základě analýzy provedené v roce 2018 definovat a zavést opatření k odstranění rozdílů v odměňování mužů a žen v rámci jednání o odměňování v podniku, aby bylo nejpozději do 31. prosince 2020 dosaženo cíle rovného odměňování mužů a žen za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty;
 - pro každou profesní kategorii společnosti se provádí diagnostika a analýza situace žen a mužů z hledisek:
 - o nábor, odborná příprava, profesní postup, kvalifikace, zařazení, pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, efektivní odměňování a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem;
 - o rozdíly v odměňování a kariérním postupu v závislosti na věku, kvalifikaci a délce praxe;
 - o vývoj příslušné míry povýšení podle profesí, opatření přijatá během uplynulého roku k zajištění profesní rovnosti;
 - o cíle pokroku pro nadcházející rok a související ukazatele.

Dobrá praxe 13

Stát: Francie

Sektor: Sociální služby

Typ dobré praxe: Kolektivní smlouva

Signatáři: CFDT; CGC; CFTC (odborní), FO; L'UDES (zaměstnavatel)

Datum: 27. listopad 2015

Klíčové prvky:

- Kolektivní smlouva ze dne 27. listopadu 2015 o profesní rovnosti žen a mužů v sociální a solidární ekonomice odkazuje v článku 5.2 na „Přezkum klasifikací a rovné odměňování“.
- Uvádí, že „hodnotící kritéria používaná k vymezení různých pracovních pozic jsou analyzována s cílem identifikovat a upravit ta, která mohou vést k diskriminaci žen a mužů, a zajistit, aby byly zohledněny dovednosti všech zaměstnanců“.
- Stanoví povinnost zavést s podporou Rady pro profesní rovnost specifické školení v této oblasti, určené sektorovým a podnikovým vyjednávačům. Stejně tak se vyjednávači

budou moci opřít o metodickou příručku vypracovanou společnou pracovní skupinou zřízenou podle článku 19 francouzského Národního shromáždění ze dne 19. června 2013.

Dobrá praxe 14

Stát: Německo

Sektor: Kovo zpracující a elektrotechnický průmysl

Typ dobré praxe: Kolektivní smlouva

Signatáři: IG Metall (odborní); Gesamtmetall (zaměstnavatel)

Datum: 2003-2022

Klíčové prvky:

- V roce 2003 vytvořily odbory IG Metall a zaměstnavatelské svazy (Gesamtmetall) v rámci iniciativy *Entgelt-Rahmenabkommen* (ERA) soubor pravidel v kovoprůmyslu a elektrotechnickém průmyslu, který zrušil dříve tradiční rozlišování mezi modrými a bílými límečky a standardizoval jejich odměňování.
- ERA se zasazuje o transparentnost ve struktuře odměňování a větší spravedlnost. Odměňování je totiž založeno na činnosti. Všichni zaměstnanci jsou zařazeni do mzdové skupiny podle stejných pravidel. To znamená: stejná mzda za srovnatelné pracovní úkoly ve vývoji, výrobě a administrativě. V rámcových smlouvách jsou popsány charakteristiky pracovních pozic pro jednotlivé mzdové skupiny i kritéria pro příslušné zařazení.

Dobrá praxe 15

Stát: Island

Sektor: Obchod

Typ dobré praxe: Kolektivní smlouva

Signatáři: odbory VR/LÍV a Islandská federace obchodu (FA)

Datum: 1. dubna 2019

Klíčové prvky:

Má název „Kolektivní smlouva mezi VR/LÍV a Islandskou odborovou federací (fa) s platností od 1. dubna 2019 do 1. listopadu 2022/protokol 2011 - otázky rovných práv“ a zahrnuje následující:

- Rovné příležitosti mužů a žen k práci, kariéernímu růstu a mzdám jsou předmětem velkého zájmu zaměstnanců a podniků.
- Strany proto budou během platnosti smlouvy spolupracovat na následujících otázkách:
 - Dokončit přípravu normy o uplatňování rovných příležitostí obou pohlaví k práci a profesnímu rozvoji. Práce na standardech probíhají ve spolupráci s organizací

Standards Iceland (Staðlaráð Íslands) a ministerstvem sociálních věcí. Cílem je zveřejnit normu před vypršením platnosti smlouvy.

- Společně se Statistickým úřadem Islandu bude pokračovat spolupráce na studii o tvorbě mezd mužů a žen na základě databáze organizace s cílem provést jednu studii během platnosti smlouvy.
- V průběhu platnosti smlouvy společně připravit propagační a vzdělávací materiály pro zaměstnance a podniky o rovných právech na trhu práce.

Dobrá praxe 16

Stát: Island

Typ dobré praxe: Kolektivní smlouva

Signatáři: odbory VR/LÍV a Islandská federace obchodu (FA)

Datum: 1. dubna 2019 až 1. listopadu 2022

Klíčové prvky:

Bod 1.3. Mzdy

c. Při stanovení mzdy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem musí mzda odrážet pracovní přínos zaměstnance, jeho schopnosti, vzdělání a dovednosti, jakož i povahu práce a odpovědnost. Při rozhodování o mzdě se přihlíží k zákonu o rovnosti žen a mužů.

f. Pokud se má za to, že existuje výrazný nesoulad v celkové výši mezd skupin zaměstnanců pracujících ve srovnatelných podnicích za srovnatelných podmínek, jsou obě strany oprávněny postoupit takový případ mzdovému výboru.

h. Mzdy se stanoví v souladu s cíli uvedenými v zákonech o rovnosti mezd.

i. Strany se dohodly, že v případech, kdy asociace vidí důvod k zahájení šetření mzdové rovnosti, může být před vlastním jednáním provedeno šetření na pracovišti za účasti obou asociací.

Dobrá praxe 17

Stát: Itálie

Sektor: Vzdělávání, doprava a další

Typ dobré praxe: zvyšování povědomí

Signatáři: UIL

Datum: 2021

Klíčové prvky:

- Osvětové akce k Evropskému dni rovného odměňování (10. října)

- Pobočky UIL vypracovávají specifické infografiky pro zvýšení povědomí o rovném odměňování v konkrétních odvětvích (např. UILtransporti pro sektor dopravy).

Dobrá praxe 18

Stát: Itálie

Sektor: Doprava

Typ dobré praxe: Dohoda

Signatáři: CGIL, CISL, UIL

Datum: 2021

Klíčové prvky:

- Dne 5. listopadu 2021 byla po více než třech letech jednání podepsána Dohoda evropských sociálních partnerů o ženách v železniční dopravě.
- Italské odborové svazy se na ní podílely prostřednictvím svého přistoupení k EFTW a nyní jsou připraveny sledovat provádění dohody.
- Dohoda obsahuje oblast politiky odkazující na rovné odměňování a rozdíly v odměňování žen a mužů, kde je stanoveno, že by mělo být uplatňováno právo na stejnou odměnu žen a mužů za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty.
- Za tímto účelem stanoví podnikům následující povinnosti: 1) přehodnotit svou politiku odměňování a zahrnout do hodnocení antidiskriminační aspekty a aspekty rovnosti; 2) posoudit a porovnat hodnotu práce na základě objektivních kritérií, jako jsou požadavky na vzdělání, odbornou přípravu a školení, dovednosti, úsilí a odpovědnost, vykonávaná práce a povaha úkolů, aby se předešlo možné diskriminaci v odměňování na základě nerovného odměňování žen a mužů nebo aby se tato diskriminace zjistila a řešila.

Dobrá praxe 19

Stát: Itálie

Sektor: průřezově

Typ dobré praxe: zvyšování povědomí

Signatáři: CISL

Datum: 2021

Klíčové prvky:

- CISL podpořil kampaň ETUC o rovném odměňování #EqualPayNeedsTradeUnions různými způsoby, především naléháním a lobováním u vlády, aby podpořila zmíněnou evropskou směrnici.
- Podpora rovného odměňování probíhala různými kreativními způsoby, např. organizací a nahráním „flash mob“.

Dobrá praxe 20

Stát: Itálie

Sektor: průřezově

Typ dobré praxe: školení

Signatáři: CGIL

Datum: 2021-2022

Klíčové prvky:

- CGIL uspořádal pro delegáty školení o genderovém vyjednávání (na místě i online), jehož cílem je poskytnout znalosti a dovednosti k posílení genderového vyjednávání a zabránit vědomému i nevědomému zavádění prvků, které nakonec znevýhodňují pracovnice, pokud jde o mzdy, pracovní příležitosti a profesní růst.
- Kurz je založen na několika modulech, které se zaměřují na:
 - rozpoznání a oponování genderovým stereotypům
 - klady a zápory pojmů „kompetence“ a „zásluhy“
 - genderové vyjednávání: analýza příkladů a osvědčených postupů
 - diskriminace feminizovaných pracovních míst: nedostatečné společenské uznání a ekonomická hodnota (příklad pečovatelského sektoru).

Dobrá praxe 21

Stát: Lotyšsko

Sektor: průřezově

Typ dobré praxe: odborový Výbor aktivních žen

Signatáři: FTUCL (LBAS)

Datum: od roku 2012

Klíčové prvky:

- Výbor LBAS pro rovnost žen a mužů působí v rámci odborového svazu od roku 2012 a vyvíjí soustavnou osvětovou činnost v oblasti rovnosti žen a mužů a rovného odměňování žen a mužů.
- Schází se pravidelně, nejméně čtyřikrát ročně, a projednává naléhavá národní a unijní stanoviska a legislativní návrhy na podporu rovnosti žen a mužů.
- Dvakrát ročně organizuje studijní návštěvy různých podniků a institucí, aby se setkal se zaměstnavateli a členy odborů na jejich pracovištích a zjistila mimo jiné informace o

rovných příležitostech pro zaměstnance a zaměstnankyně. Například do společností AS Dzintars, LU Botāniskais dārzs, LNOB a dalších.

- Pro odborové aktivisty Výbor uspořádal seminář „Rovnost žen a mužů - výzvy a rozdíly“ (2017).

Dobrý příklad 22

Country: Lotyšsko

Sektor: průřezově

Typ dobré praxe: zpráva

Signatáři: FTUCL (LBAS)

Datum: 2017

Klíčové prvky:

- Všem aktérům byl rozeslán materiál „Cestovní mapa rovnosti žen a mužů pro odbory“ (2017), jehož cílem je zlepšit informovanost a kolektivní vyjednávání se zvláštním zaměřením na rovnost žen a mužů.
- Obsahuje mimo jiné důležité informace o rovném odměňování, rozdílech v odměňování žen a mužů a rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, jakož i o tom, jak mohou odbory prosazovat rovné odměňování prostřednictvím kolektivního vyjednávání.

Dobrý příklad 23

Stát: Polsko

Sektor: Veřejný sektor

Typ dobré praxe: klauzule kolektivní smlouvy

Signatáři: NSZZ Solidarność (odbory), místní zaměstnavatelé a město Jaworzno

Datum: 2020-2022

Klíčové prvky:

- Tato klauzule je obsažena v kolektivní smlouvě pilotního projektu „Systémy sociálního dialogu pro důstojnou práci ve veřejném sektoru na úrovni místních samospráv“. Projekt realizuje NSZZ Solidarność ve spolupráci se Svazem polských měst a norskými partnery: norským svazem zaměstnanců obcí „Fagforbundet“ a norským svazem místních a regionálních orgánů „KS“.
- V klauzuli se uvádí: „Strany vynaloží veškeré úsilí k zajištění transparentních zásad odměňování, přičemž budou respektovat význam normy vyjádřené v zákoníku práce,

podle níž mají zaměstnanci právo na stejnou odměnu za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty.”

Dobrý příklad 24

Stát: Polsko

Sektor: průřezově

Typ dobré praxe: lobbying

Signatáři: OPZZ

Datum: 2021

Klíčové prvky:

- Odborový svaz zaslal několik dopisů europoslancům a polským ministrům s žádostí o podporu akcí za rovné odměňování.
- Lobbistická akce probíhala v kontextu větší kampaně, která zahrnovala několikadenní informační kampaň nebo projev před polským parlamentem v červnu 2021.

Dobrý příklad 25

Stát: Polsko

Sektor: průřezově

Typ dobré praxe: školení

Signatáři: OPZZ & NSZZ Solidarność

Datum: 2020, 2021

Klíčové prvky:

- Odbory připravily sérii workshopů, seminářů a dalších vzdělávacích akcí o rovných příležitostech a rovném odměňování (2020; 2021).
- Některé z nich zorganizovaly výbory žen odborových svazů.

Dobrý příklad 26

Stát: Španělsko

Sektor: průřezově

Typ dobré praxe: nástroj

Signatáři: odbory (UGT & CCOO), španělská vláda, organizace zaměstnavatelů

Datum: 2021, 2022

Klíčové prvky:

- V rámci sociálního dialogu se zúčastněné strany dohodly na různých nástrojích na podporu rovného odměňování: 1) nástroj pro evidenci mezd; 2) nástroj pro neutrální hodnocení pracovních pozic.
- Nástroj pro evidenci a systematizaci údajů o odměňování v podniku slouží k identifikaci nerovností v odměňování v organizaci. K němu jsou připojeny další dokumenty: 1) průvodce používáním nástroje; 2) soubor s příkladem; 3) dokument o často kladených otázkách týkajících se odměňování a nástroje.
- Nástroj pro neutrální hodnocení pracovních pozic byl přijat v dubnu 2022. Zaměřuje se důkladněji na rozměr práce stejné hodnoty:
 - Ve společnostech, které mají plány rovnosti, je nezbytné provést mzdový audit. Postup hodnocení pracovních pozic s ohledem na pohlaví umožňuje objektivně odhadnout požadavky na jednotlivé pracovní pozice v organizaci na základě obsahu práce, kterou lidé vykonávají.
 - Tento nástroj je klíčovým prostředkem pro jednání výborů o plánech rovnosti žen a mužů a může sloužit jako podklad pro komise pro kolektivní vyjednávání při stanovování mzdových tabulek.
 - Odborové organizace spustily školení o tomto nástroji pro všechny, kteří se účastní vyjednávání, s cílem podpořit používání nástroje a dosáhnout pokroku při zlepšování posuzování pracovních pozic, což by mělo pomoci odstranit rozdíly v odměňování.

Dobrý příklad 27

Stát: Španělsko

Sektor: příklady různých sektorů

Typ dobré praxe: Klauzule kolektivních smluv

Signatáři: CCOO, UGT

Datum: 2018, 2021

Klíčové prvky:

- „U stejné pracovní pozice nebo u pracovní pozice, které je přiřazena stejná hodnota, bude odstraněna přímá nebo nepřímá diskriminace na základě pohlaví ve všech složkách a podmínkách odměňování“ (článek 80.5 národní a odvětvové kolektivní smlouvy pro konzervovanou zeleninu).
- „Aby se účinně přispělo k uplatňování zásady nediskriminace a k jejímu rozvoji za rovných pracovních podmínek u stejně hodnotných pracovních pozic, je třeba rozvíjet pozitivní opatření, zejména v oblasti podmínek přijímání do zaměstnání, mezd, vzdělávání [...]“ (článek 18 národní odvětvové kolektivní smlouvy chemického průmyslu). Článek 115 se týká hodnocení pracovních pozic a odměňování a uvádí, že klasifikace

profesních skupin, které jsou uvedeny v kolektivní smlouvě, byly vypracovány s ohledem na „správné uplatňování zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty“.