

Šetření o odměňování mezi českými zaměstnavateli

Závěrečná zpráva z kvalitativního výzkumu

Objednatel:

Ministerstvo práce a sociálních věcí
Na Poříčním právu 376/1
IČO: 00551023

Dodavatel:

ppm factum research, s.r.o.
Bucharova 2657/12, 158 00 Praha 5
IČ: 47121793

Praha, duben 2026



Financováno
Evropskou unií



Ministerstvo
práce a sociálních věcí



ROVNÁ ODMĚNA

Zpracováno v rámci projektu Strategie a nástroje pro zvyšování transparentnosti v odměňování a zvyšování vymahatelnosti práva na rovnou odměnu dle zákoníku práce CZ.03.01.02/00/22_038/0000243, realizovaného v rámci Operačního programu Zaměstnanost plus.

MANAŽERSKÉ SHRNUÍ	3
ÚVOD	5
Cíle výzkumu	5
Výzkumné otázky a analytická témata	6
Metodologie	7
1. Přehled metodologie	7
2. Metoda sběru dat	7
3. Metoda analýzy dat	10
III. Analýza	11
1. Střední organizace	11
<i>Systémy odměňování a logiky rozhodování o odměňování</i>	11
<i>Transparentnost, stejná hodnota práce a (ne)rovnosti</i>	22
<i>Implementace směrnice</i>	30
2. Velké organizace	38
3. Malé organizace	57
ZÁVĚRY	67
PŘÍLOHA: Scénář individuálních hloubkových rozhovorů	73

Kontext a cíl šetření

Hlavním cílem výzkumu bylo zmapovat úroveň připravenosti českých zaměstnavatelů na povinnosti vyplývající ze **Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2023/970 ze dne 10. května 2023, kterou se posiluje uplatňování zásady stejné odměny mužů a žen za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty prostřednictvím transparentnosti odměňování a mechanismů prosazování** (dále bude tato směrnice v textu označována pouze termínem „směrnice“), která právě prochází procesem transpozice do národní legislativy. Kvalitativní část výzkumu nejen detailně popisuje procesy odměňování, ale zaměřuje se i na hlubší, kontextově podložené pochopení toho, jak jsou systémy odměňování v organizacích skutečně strukturovány, odůvodňovány, upravovány a používány v praxi. Tím umožňuje identifikovat oblasti připravenosti i nesouladu, potenciální rizika a nerovnosti zakotvené ve stávajících uspořádáních a zároveň ukazuje, jaké formy podpory, metodického vedení a institucionální infrastruktury budou nezbytné k tomu, aby se směrnice mohla stát stabilní, smysluplnou a funkční součástí zaměstnavatelské praxe.

Systémy odměňování a míra formalizace

Analýza ukazuje, že většina organizací má určitou vnitřní logiku odměňování, avšak jen zřídka jde o plně metodicky ukotvený, systematicky přezkoumatelný a doložitelný rámec. Odměňování v praxi funguje spíše jako adaptivní systém¹, který propojuje formální pravidla, historicky vzniklá nastavení, manažerský úsudek, finanční možnosti, provozní potřeby a tlak trhu práce. Zaměstnavatelé často považují své systémy za spravedlivé, protože znají své zaměstnance, dokážou vysvětlit rozdíly na základě různých praktik a nezaznamenávají výrazné konflikty. Tato spravedlnost je však ve značné míře spíše předpokládána než systematicky prokazovaná. V mnoha organizacích chybí formální hodnocení práce, metodicky podložené srovnání hodnoty různých pozic, pravidelné vykazování (podávání zpráv, reporting) nebo nástroje, které by umožnily zpětně doložit, proč jsou určité pozice nebo zaměstnanci odměňováni rozdílně. Rozdíly mezi organizacemi nejsou dány pouze velikostí, ale také typem práce, odvětvím, vlastnickou strukturou a mírou měřitelnosti hodnoty práce. Velké podniky častěji disponují formálnějšími systémy, jako jsou tarify, kolektivní smlouvy, interní mzdové předpisy, kompetenční matice, benchmarking (porovnávání s trhem) nebo reporting. Ani zde však formalizace automaticky neznamená metodicky podložené hodnocení práce. Střední organizace často pracují s volnějším pravidly a širšími, méně přesně ohraničenými pracovními pozicemi. Malé organizace jsou nejvíce závislé na přímé znalosti lidí, provozu a individuálním posouzení majitele/ky či úzkého vedení. To může být v každodenním provozu funkční, ale obtížně externě přezkoumatelné.

Práce stejné hodnoty

Princip práce stejné hodnoty je zaměstnavatelům obecně srozumitelný na abstraktní úrovni, avšak jeho praktické uplatnění zůstává omezené. Zaměstnavatelé dokážou snáze porovnat totožné nebo velmi podobné pozice, ale mají potíže se srovnáváním různých typů práce, zejména tam, kde přínos nelze snadno kvantifikovat výkonem nebo obchodním výsledkem. Chybí sdílený jazyk a metodika pro určení toho, co činí různé druhy práce srovnatelně hodnotnými.

¹ Termín „adaptivní“ vyjadřuje schopnost systému přizpůsobit odměňování trhu práce a interním vlivům, jako jsou finanční možnosti nebo provozní potřeby.

Transparentnost a nerovnosti

Transparentnost je v organizacích chápána převážně pragmaticky. Pro zaměstnavatele často znamená, že zaměstnanci znají pravidla, mohou se zeptat, vědí, za co dostávají odměnu, nebo mají přístup k určité dokumentaci. Méně často jde o datově doložitelnou schopnost prokázat srovnatelnost odměňování napříč pozicemi. Transparentnost je zároveň vnímána jako sociálně citlivé téma, které může vyvolat konflikty nebo tlak na uniformitu. Proto respondenti/-ky zdůrazňují potřebu vysvětlování a komunikace. Nerovnosti v odměňování nejsou respondenty zpravidla vnímány jako závažný či systémový problém, zejména ne ve vztahu k genderu. Absence stížností je však často zaměňována za absenci nerovností. Mechanismy pro jejich odhalování jsou většinou reaktivní: zaměstnavatelé zasahují tehdy, když se rozdíl stane viditelným, obtížně vysvětlitelným nebo destabilizujícím. To znamená, že méně zjevné, kumulativní nebo strukturálně zakotvené rozdíly mohou zůstat nerozpoznané.

Směrnice a připravenost na ni

Směrnice je pro většinu zaměstnavatelů stále příliš abstraktní na to, aby fungovala jako prakticky použitelný rámec. Zaměstnavatelé ji často vnímají jako budoucí administrativní povinnost, jejíž konkrétní význam bude záviset na metodice, výkladu a praxi kontrolních orgánů. Připravenost organizací je proto často pragmatická a částečná: zaměstnavatelé posuzují, zda mají nějaké interní prvky, které by jim umožnily své postupy obhájit, nikoli zda již splňují komplexní požadavky směrnice.

Největšími bariérami implementace jsou metodologická nejasnost, vliv omezené personální a časové kapacity, finanční a provozní limity včetně vlivu trhu práce, skepse vůči regulačním přístupům a administrativní zátěži a přesvědčení, že odměňování nelze plně objektivizovat. Zaměstnavatelé se nebrání principu spravedlivého odměňování, ale obávají se, že bez jasné a kvalitně zpracované metodiky budou požadavky nejednotně vykládané a obtížně proveditelné.

Potřeba podpory

Aby byla směrnice pro organizace smysluplná, musí být převedena do prakticky použitelné podoby. Zaměstnavatelé potřebují jasnou metodiku pro hodnocení práce stejné hodnoty, checklisty (kontrolní seznamy), šablony, příklady, jednoduché nástroje, jednotný výklad, přechodné období, možnost zpětné vazby, školení a institucionální podporu. Zvláště malé a střední organizace potřebují přiměřený a flexibilní přístup, který bude odpovídat jejich kapacitám a provozní realitě.

Celkově analýza ukazuje, že praktický dopad směrnice bude záviset na tom, zda zaměstnavatelům pomůže přejít od předpokládané spravedlnosti k prokazatelné spravedlnosti. To neznamená odstranit flexibilitu nebo manažerský úsudek, ale lépe je ukotvit v jasných kritériích, dokumentaci, přezkoumatelnosti a komunikaci. Bez naplnění potřeb podpory hrozí, že implementace zůstane formální a defenzivní. Pokud však budou vytvořeny potřebné podmínky, může směrnice posílit dlouhodobě udržitelnější transparentnost a rovnost v odměňování.

ÚVOD

Cíle výzkumu

Tato zpráva představuje výsledky kvalitativní části širšího výzkumného projektu zadávaného *Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky* s názvem *Šetření o odměňování mezi českými zaměstnavateli*. Výzkum je situován v rámci vyvíjejícího se regulačního prostředí, které je formováno procesem transpozice směrnice, kterou se posiluje uplatňování zásady stejné odměny mužů a žen za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty prostřednictvím transparentnosti odměňování a mechanismů prosazování.

V tomto kontextu bylo hlavním cílem výzkumu **zmapovat úroveň připravenosti** českých zaměstnavatelů na povinnosti vyplývající z této směrnice. Kvalitativní složka výzkumu byla navržena tak, aby doplnila popisnou statistiku z kvantitativního šetření o hlubší, **kontextově podložené pochopení** toho, **jak jsou systémy odměňování strukturovány a jak fungují v praxi**. Výzkum tak přímo reaguje na potřebu zadavatele získat spolehlivé a reprezentativní poznatky o tom, **jak zaměstnavatelé v současné době přistupují k odměňování a transparentnosti**, a zároveň identifikuje **rizika, omezení a potenciální nerovnosti zakotvené** ve stávajících organizačních uspořádáních.

Klíčové je, že kvalitativní přístup se neomezuje pouze na dokumentaci formálních systémů nebo stanovených politik. Zaměřuje se na základní **organizační logiku, jejímž prostřednictvím jsou postupy odměňování konstruovány, odůvodňovány a průběžně upravovány**. To zahrnuje zkoumání **rozhodovacích procesů, institucionálních omezení a každodenního uvažování**, které udržují stávající vzorce. Tímto způsobem výzkum zachycuje, **jak jsou požadavky směrnice interpretovány, vyjednávány a převáděny do reality organizací**. Výzkum díky tomu může odpovědět na klíčovou otázku, která přesahuje formální dodržování předpisů: **za jakých podmínek se může směrnice stát stabilní, smysluplnou a funkční součástí praxe organizací?**

Při zkoumání této problematiky výzkum identifikuje nejen **oblasti připravenosti** a nesouladu ideálu směrnice s praxí v organizacích, ale také **strukturální, provozní, kulturní a další faktory, které mohou usnadnit nebo bránit efektivní implementaci**. Studie zároveň poskytuje empiricky podložené poznatky o **typech podpory**, poradenských mechanismů a institucionální infrastruktury, které mohou být **nezbytné k zajištění udržitelného dodržování předpisů**. To zahrnuje pochopení toho, **které části směrnice jsou pro zaměstnavatele nejednoznačné, kde se setkávají s kapacitními omezeními nebo s jinými prioritami a jak tyto výzvy ovlivňují jejich schopnost reagovat na regulační změny**.

Kvalitativní zjištění v souhrnu přináší náhled do připravenosti různých typů zaměstnavatelů. Osvětluje, jak systémy odměňování fungují v praxi, kde mohou přetrvávat rizika a nerovnosti a jak vzájemné působení mezi směrnicí a firemním kontextem formuje jak možnosti, tak omezení zavádění transparentnosti odměňování a zásad rovného odměňování na českém trhu práce.

Výzkumné otázky a analytická témata

Tato část nastiňuje analytický rámec, jímž se řídí kvalitativní analýza. Výzkumné otázky jsou rozděleny do tří vzájemně propojených tematických oblastí, z nichž každá odráží odlišnou rovinu zkoumání – od struktury systémů odměňování a logiky organizací, na níž jsou založeny, přes jejich pozorovatelné výsledky až po jejich interakci s nově vznikajícími regulačními požadavky. Společně tato témata poskytují strukturovaný pohled na to, jak jsou systémy odměňování nastavovány, odůvodňovány a uváděny do praxe, a také na to, jak organizace interpretují a reagují na povinnosti vyplývající ze směrnice. Tento rámec dále umožňuje identifikovat omezení, mezery a oblasti nesouladu praxe a zákonů a zároveň podporuje výhledové posouzení podmínek, za kterých lze dosáhnout efektivní a udržitelné aplikace směrnice v praxi.

1. Systémy odměňování a logiky rozhodování o odměňování

- Jak jsou systémy odměňování uspořádány? Jaká kritéria se používají k určení odměňování?
- Kdo rozhoduje o systémech odměňování, na jakých úrovních organizace a jak (de)centralizovaná jsou tato rozhodnutí?
- Jaké další faktory ovlivňují procesy odměňování a konzistentnost uplatňování?

2. Transparentnost, stejná hodnota práce a (ne)rovnosti

- Jak zaměstnavatelé přistupují k práci stejné hodnoty?
- Jak respondenti/-ky interpretují a vnímají transparentnost a jaké formy v současnosti existují?
- Jak viditelné nebo měřitelné jsou nerovnosti v odměňování a jaké existují mechanismy k jejich odhalování a řešení?
- Kde respondenti/-ky uznávají rozpory a které procesy a uvažování udržují existující logiky?

3. Implementace směrnice

- Jak zaměstnavatelé interpretují a do praxe uvádějí požadavky směrnice? Co pro respondenty/ky znamená připravenost a jak svou připravenost vnímají?
- Které faktory brání implementaci a jaká přesvědčení ovlivňují reakce respondentů/-ek?
- Podmínky a potřeby: Za jakých podmínek by byla implementace proveditelná a směrnice smysluplná? Jaké typy podpory jsou nezbytné?

Metodologie

1. Přehled metodologie

Cílová skupina	Respondenti/-ky s různou mírou zapojení do procesů rozhodování o odměňování
Strategie výběru vzorku	Strategie účelového výběru vzorků – zahrnutí organizací lišících se: - velikostí: malé (1–49 zaměstnanců), střední (50–249 zaměstnanců) a velké společnosti (250+ zaměstnanců) - odvětvím: platová (veřejná) sféra a mzdová (soukromá) sféra; různá odvětví - vlastnickou strukturou: součástí mezinárodních korporátních skupin s/bez sídla v České republice a lokální společnosti se sídlem v tuzemsku - stupněm institucionalizace HR funkcí: s/bez písemných interních mzdových/platových předpisů; majitelé společností, ředitelé, personalisté a další pracovní pozice - existencí nebo absencí zastoupení zaměstnanců: s/bez odborů a/nebo zaměstnaneckých rad - geografickou polohou: subjekty se sídlem v Praze a regionálně zakotvené organizace
Velikost vzorku	20 respondentů/-ek
Metoda sběru dat	Polostrukturované individuální hloubkové rozhovory vedené přes Zoom/telefon
Doba sběru dat	30. 3.–17. 4. 2026
Délka rozhovorů	60–90 minut
Metoda analýzy dat	Kvalitativní obsahová analýza – s tematickými analytickými cíli odrážejícími se v diskusním scénáři a propojujícími je s výzkumnými cíli

2. Metoda sběru dat

Strategie sběru dat

Sběr kvalitativních dat vycházel ze strategie *účelového výběru vzorku*, jehož cílem bylo zajistit *analyticky relevantní rozmanitost* napříč klíčovými charakteristikami zaměstnavatelů. Logika výběru upřednostňovala zahrnutí organizací lišících se velikostí, odvětvím, vlastnickou strukturou, mírou institucionalizace HR funkcí a přítomností či absencí odborové organizace nebo rady zaměstnanců. Tento přístup umožňuje identifikovat rozdíly ve struktuře systémů odměňování a v tom, jak jsou regulační požadavky interpretovány a implementovány v různých zaměstnavatelských kontextech.

Vzorek zahrnuje respondenty/-ky z **malých** (1–49 zaměstnanců), **středních** (50–249 zaměstnanců) a **velkých organizací** (250 a více zaměstnanců), čímž odráží i diferencované regulační povinnosti

zavedené směrnicí. Další rozmanitost byla zajištěna zahrnutím organizací z různých regionů České republiky, a to jak těch se sídlem v Praze, tak subjektů z regionů, a reprezentujících celou řadu sektorů. Respondenti/-ky také zastávali různé pozice s různou mírou zapojení do rozhodovacích procesů v oblasti odměňování.

Data byla shromážděna prostřednictvím 20 individuálních hloubkových rozhovorů provedených v období od 30. března do 17. dubna 2026. Z toho bylo 14 rozhovorů provedeno přes Zoom a 6 telefonicky. Rozhovory byly rovnoměrně rozloženy napříč kategoriemi velikosti organizací: 7 rozhovorů s respondenty/-kami z velkých firem, 7 ze středních a 6 z malých organizací.²

Volba **individuálních hloubkových rozhovorů** jako primární metody sběru dat odráží průzkumnou a interpretační povahu cílů výzkumu. Tato metoda umožňuje podrobnou rekonstrukci organizačních postupů, důvodů rozhodování a implicitních (nevýřčených nebo i neuvědomovaných) předpokladů, které by pomocí standardizovaných či kvantitativních nástrojů zůstaly nepřístupné. Umožňuje respondentům/-kám vyjádřit nejen formální postupy, ale také neformální adaptace, napětí a omezení specifická pro daný kontext.

Zároveň s sebou tato metoda nese určitá omezení. Zjištění jsou ze své podstaty interpretativní a vázaná na kontext a opírají se o vlastní výpovědi respondentů/-ek, které mohou podléhat selektivnímu vnímání, retrospektivní racionalizaci nebo zkreslení způsobenému sociální žádoucností. Navíc, ačkoliv účelový design zajišťuje analytickou rozmanitost, neumožňuje generalizaci ve statistickém smyslu. Tato omezení jsou však zmírněna hloubkou získaného vhledu do organizačních procesů, systematickým srovnáním jednotlivých případů a designem výzkumu, založeném na smíšených metodách sběru dat a jejich analýzy, tedy na propojení kvalitativní a kvantitativní části.

Struktura respondentů a složení vzorku

Konečný vzorek tvoří **20 respondentů/-ek** zastupujících 20 různých organizací. V každé ze tří velikostních kategorií je zastoupena jedna organizace z veřejného sektoru, čímž je zajištěno, že se v analýze odráží i systémy odměňování ve veřejném sektoru.

Z hlediska **genderového složení** bylo 12 respondentů/-ek žen a 8 mužů. Z hlediska pracovněprávních vztahů 7 organizací uvedlo přítomnost odborových organizací a 4 existenci rad zaměstnanců, což naznačuje různou **míru formalizovaného zastoupení zaměstnanců**. Míra formalizace systémů odměňování se odráží ve zjištění, že 15 organizací má **písemný interní předpis o mzdách/platech**, zatímco 5 jich funguje bez psaného dokumentu.

Vzorek dále rozlišuje **vlastnická a organizační struktura**. Celkem 6 z 20 organizací je součástí nadnárodních korporátních skupin bez sídla v České republice (z nichž 5 patří do skupiny velkých organizací) zatímco 14 organizací má sídlo v tuzemsku. Toto rozlišení je analyticky relevantní ve vztahu k míře autonomie při stanovování odměňování a potenciálnímu vlivu centrálně definovaných politik.

Z **regionálního hlediska** zahrnuje vzorek subjekty z celé České republiky. Mezi malými organizacemi mají 3 sídlo v Praze a 3 v jiných regionech; mezi středními má 1 sídlo v Praze a 6 v jiných regionech;

² Pro zkoumané subjekty používáme – vedle klíčového pojmu „zaměstnavatelé“ – termín „organizace“, který chápeme jako obecný, zahrnující jak soukromé, tak ostatní typy ekonomických subjektů. Pokud je z kontextu zřejmé, že jde velmi pravděpodobně o soukromé subjekty (např. nadnárodní), používáme v některých případech termín „firmy“. V případě velkých organizací je také použit termín „podniky“, protože vystihuje jejich charakter velkého ekonomického subjektu.

a mezi velkými podniky má 1 sídlo v Praze a 6 v jiných regionech. Toto rozložení umožňuje zohlednit dynamiku regionálního trhu práce jako kontextový faktor.

Pokud jde o systémy odměňování, 3 respondenti/-ky působí v oblasti **platové sféry** (veřejný sektor), zatímco 17 v oblasti **sféry mzdové** (soukromý sektor). Pracovní pozice respondentů/-ek dále odrážejí organizační zakotvení rozhodování o odměňování. Vzorek zahrnuje 5 **majitelů** organizací (z nichž 4 pocházejí z malých organizací), 9 **odborníků v oblasti lidských zdrojů**, 2 **výkonné ředitele** a 4 osoby v **jiných pracovních pozicích**. Toto složení zdůrazňuje systematické rozdíly ve struktuře odpovědností za odměňování, zejména absenci specializovaných funkcí v oblasti lidských zdrojů v menších organizacích.

Všichni respondenti/-ky byli **anonymizováni**, aby byla zajištěna důvěrnost a usnadněna otevřenost při diskuzi o potenciálně citlivých organizačních postupech. V analytických částech zprávy jsou proto jednotlivé citace z přepisů označeny anonymizovanými identifikátory (písmeny), což umožňuje ilustrovat klíčová zjištění a zároveň zachovat anonymitu respondentů/-ek.

Přehled respondentů/-ek

1. Respondent/-ka A – velká organizace, jiná pozice, telekomunikační činnosti, počítačové programování a poradenství, mzdová sféra
2. Respondent/-ka B – malá organizace, majitel/ka firmy, gastronomické a ubytovací služby, mzdová sféra
3. Respondent/-ka C – velká organizace, vedoucí pracovník/ice HR, personálního oddělení apod., zpracovatelský průmysl, mzdová sféra
4. Respondent/-ka D – střední organizace, vedoucí pracovník/ice HR, personálního oddělení apod., zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi, mzdová sféra
5. Respondent/-ka E – velká organizace, výkonný/á ředitel/ka, zdravotní a sociální péče, plat. sféra
6. Respondent/-ka F – malá organizace, majitel/ka firmy, zemědělství, mzdová sféra
7. Respondent/-ka G – malá organizace, majitel/ka firmy, doprava a skladování, mzdová sféra
8. Respondent/-ka H – malá organizace, jiná pozice, stavební činnosti, mzdová sféra
9. Respondent/-ka I – malá organizace, jiná pozice, doprava a dopravní infrastruktura, platová sféra
10. Respondent/-ka J – velká organizace, vedoucí pracovník/ice HR, personálního oddělení apod., zpracovatelský průmysl, mzdová sféra
11. Respondent/-ka K – střední organizace, výkonný/á ředitel/ka, dodávání elektřiny, plynu, páry a klimatizovaného vzduchu, mzdová sféra
12. Respondent/-ka L – střední organizace, výkonný/á ředitel/ka, zdravotní a sociální péče, platová sféra
13. Respondent/-ka M – střední organizace, vedoucí pracovník/ice HR, personálního oddělení apod., zpracovatelský průmysl, mzdová sféra
14. Respondent/-ka N – střední organizace, vedoucí pracovník/ice HR, personálního oddělení apod., elektroprůmysl, mzdová sféra
15. Respondent/-ka O – velká organizace, vedoucí pracovník/ice HR, personálního oddělení apod., zpracovatelský průmysl, mzdová sféra
16. Respondent/-ka P – střední organizace, vedoucí pracovník/ice HR, personálního oddělení apod., velkoobchod a maloobchod, mzdová sféra
17. Respondent/-ka Q – velká organizace, vedoucí pracovník/ice HR, personálního oddělení apod., automotive a strojírenství, mzdová sféra
18. Respondent/-ka R – střední organizace, majitel/ka firmy, stavební činnosti, mzdová sféra
19. Respondent/-ka S – velká organizace, vedoucí pracovník/ice HR, personálního oddělení apod., zpracovatelský průmysl, mzdová sféra
20. Respondent/-ka T – malá organizace, majitel/ka firmy, zdravotnická technika, mzdová sféra

Struktura rozhovorů a analytický rámec

Struktura individuálních hloubkových rozhovorů byla navržena v souladu s hlavními cíli výzkumu. Rozhovory byly uspořádány do tematických sekcí sledujících konkrétní postupy a rozhodovací situace, v nichž se požadavky týkající se transparentnosti a kategorizace práce promítají do každodenní organizační reality. Tento přístup umožnil zachytit nejen formální existenci pravidel, politik a nástrojů, ale především jejich praktické uplatnění, jejich omezení a jejich situační význam v kontextu organizačních priorit a dostupných zdrojů.

Polostrukturovaný formát hraje klíčovou roli při vyvažování analytické konzistence a kontextové citlivosti. Společná struktura rozhovorů zajišťuje, že jsou všechna klíčová témata systematicky řešena napříč případy, což umožňuje komparativní analýzu. Současně tak otevřená formulace otázek umožňuje respondentům/-kám vyjádřit své konkrétní postupy, logiku rozhodování a zkušenosti. Tato kombinace podporuje identifikaci opakujících se vzorců i rozdílů mezi společnostmi.

3. Metoda analýzy dat

Analýza kvalitativních dat byla provedena pomocí metody strukturované kvalitativní obsahové analýzy, která byla navržena tak, aby umožnila systematickou, transparentní a analyticky důslednou interpretaci materiálu z rozhovorů v souladu s celkovým cílem výzkumu. Analytický postup se řídil tematickým uspořádáním analytických cílů nastíněných v úvodu. Tematické dimenze sloužily jako počáteční rámec tvorby analýzy.

Uvedený rámec poskytl základní strukturu pro analýzu a zajistil, že ve všech rozhovorech byly systematicky sledovány klíčové oblasti související s připraveností organizací a implementací zkoumaných procesů. Současně však analýza zůstala otevřená i tématům a souvislostem, které se objevovaly přímo z dat a nebyly předem zahrnuty do původního analytického rámce. Díky kombinaci deduktivního a induktivního přístupu³ bylo možné propojit teoretická východiska výzkumu s konkrétní zkušeností respondentů/-ek. V praxi to znamenalo, že rozhovory byly nejprve tříděny podle předem definovaných tematických oblastí, zároveň však byla věnována pozornost také opakujícím se motivům, rozdílům mezi organizacemi, implicitním předpokladům a kontextově podmíněným specifikům jednotlivých organizací. Takto vedená analýza umožnila lépe porozumět tomu, jak se formálně nastavené procesy promítají do každodenní rozhodovací praxe organizací.

Kvalitativní obsahová analýza nabízí v tomto kontextu několik metodologických výhod. Její strukturovaná, ale flexibilní povaha umožňuje systematické zacházení se složitými a heterogenními daty při zachování citlivosti k významu a kontextu. Podporuje transparentnost v analytickém procesu, protože rozhodnutí o kódování lze systematicky dokumentovat a propojovat s empirickým materiálem. Navíc je obzvláště vhodná pro komparativní analýzu napříč případy, což umožňuje identifikovat jak společné vzorce, tak specifické rozdíly podmíněné různými faktory. Zároveň je třeba uznat určitá omezení. Interpretativní povaha kvalitativní obsahové analýzy znamená, že zjištění jsou, ze své podstaty, formována analytickým úsudkem, a ačkoliv použití strukturovaného rámce toto do značné míry zmírňuje, úplná neutralita není dosažitelná, ani metodologicky zamýšlená. Převod bohatých narativních dat z přepisů rozhovorů do analytických kategorií může zahrnovat určitý

³ **Deduktivní přístup** vychází z předem stanovených teorií nebo předpokladů a pomocí sběru dat ověřuje, zda platí i v konkrétní zkoumané situaci. **Induktivní přístup** naopak vychází z pozorování a získaných dat, ze kterých postupně odvozuje obecnější závěry, pravidla nebo teorie.

stupeň abstrakce, který může zjednodušit kontextově specifické nuance. A konečně, stejně jako u všech kvalitativních přístupů, nejsou zjištění statisticky zobecnitelná, ale místo toho si kladou za cíl generovat analyticky zobecnitelné poznatky o podmínkách chování a přístupů respondentů/-ek a zkoumaných organizací. Navzdory těmto metodologickým omezením je zvolený analytický přístup pro cíle studie vhodný. Umožňuje nuancované a systematicky podložené pochopení toho, jak systémy odměňování fungují v praxi, jak jsou regulační požadavky interpretovány a vyjednávány a za jakých podmínek se pravděpodobně stanou součástí organizačních rutin a praxe. Tato metoda tak poskytuje pevný metodologický základ pro následující analytickou kapitolu, která syntetizuje zjištění napříč výzkumným vzorkem.

Komparativní analýza byla aplikována v kontextu základních kategorií organizací podle velikosti. Jako referenční skupina byly zvoleny organizace střední velikosti, které v sobě obsahují a propojují prvky obou krajních skupin. Velké a malé organizace byly následně srovnávány s referenční skupinou.

III. Analýza

1. Střední organizace

Systémy odměňování a logiky rozhodování o odměňování

Jak jsou systémy odměňování uspořádány? Jaká kritéria se používají k určení odměňování?

Analýza ukazuje, že systémy odměňování ve středně velkých organizacích lze chápat jako hybridní (smíšené), adaptivní struktury, které kombinují **částečně formalizovaná pravidla** s vysokou mírou flexibility podle situace, manažerského uvážení a přizpůsobování v praxi.

Většina organizací má určitou strukturální logiku odměňování, ale tyto systémy jsou málokdy komplexně popsány a plně zakotveny v uceleném hodnoticím rámci. Místo toho fungují jako volně ohraničené systémy, v nichž se rozhodnutí o mzdách **průběžně přizpůsobují v reakci** na provozní potřeby, finanční možnosti, manažerské posouzení, interní srovnání a tlaky na trhu práce.

Objevuje se klíčový **rozdíl** mezi organizacemi a pozicemi, kde je odměňování **vázáno na relativně měřitelné výstupy**, a těmi, kde je **přínos obtížnější kvantifikovat**. Ve výrobním, prodejném nebo projektovém prostředí zaměstnavatelé snáze zdůvodňují variabilní odměňování **ekonomickou výkonností**, dokončením projektu, prodejními výsledky nebo hodnotou dodaného produktu či služby. V takových případech mohou být odměny vázány na výkonnost organizace nebo oddělení, přičemž zaměstnanci jsou informováni o ekonomických výsledcích a obchodních plánech. V administrativních, podpůrných, sociálních nebo smíšených pozicích je však vztah mezi přínosem zaměstnance a výsledkem organizace mnohem méně přímý. Respondenti/-ky se proto více spoléhají na osobní hodnocení, **vnímanou angažovanost, ochotu pomoci, zastupování kolegů, všestrannost** a manažerské znalosti každodenního chování zaměstnance.

- N: „To je právě u toho obchodu, tam ty výsledky mají, takže ten poměr mají nastavený, resp. výšku toho poměru podle toho, jak velký vliv mají na výsledky společnosti. [...] Oni vědí ten poměr, oni vědí tu cílovou mzdu. Ta cílová mzda je nastavená na ten plán hospodářský. Když se plán splní na 100 %, tak oni dostanou 100 % té cílové mzdy, to oni vědí. Ten plán je stanovený dopředu. Je na to i nějaký kalkulátor.“

- K: „Roční odměny jsou čistě podle ekonomického výsledku, podle EBITDA. Pokud se to splní, tak samozřejmě zaměstnanci dostávají i jeden svůj základní plat. [...] Zaměstnanci jsou v průběhu roku informováni, jak na nějakých individuálních poradách od svých nadřízených a podobně, nebo děláme několikrát do roka, opravdu se sejde celá firma úplně do posledního zaměstnance, kdy tam vedení společnosti sdělí nějakým způsobem, co se děje ve firmě, a zároveň sdělujeme i ekonomickou situaci firmy a podobně.“
- M: „Jsou stanovené nějaké úkoly, u nás se tomu říká KPI, ty ukazatele, a jejich míra splnění nebo hranice. Prostě splnil, nesplnil a podle toho, jak celá firma si vedla. [...] To všechno se hodnotí jednou ročně a podle procenta splnění těchto cílů se potom rozdělují roční prémie.“
- P: „Samozřejmě v rámci toho obchodu je to lehčí uchopitelné, je to v podstatě také přímočaré, protože je to navázané víceméně na ten výkon. Nedokážeme posoudit, či jsou to přesné KPI, ale například v rámci maloobchodní sítě těch prémiových značek, tak tam ty KPI máme nastavené. [...] Ono se to fakt, jako jsem si vzpomínala, týká se to většinou těch projektů, protože naša firma hodně pracuje projektově, například IT oddělení, které nějakým způsobem programuje nové aplikace, alebo se jdou nastavovat nějaké nové systémy, tak záleží na velikosti toho projektu, a v té chvíli se to tu promítá i do té pohyblivé složky.“
- R: „No, tam záleží. Když je to obchodák, tak tam to je kategorie sama od sebe. On má jednu menší část, protože on žije hlavně z těch procent z té zakázky. [...] A stavbyvedoucí potom samozřejmě má ještě podíl na celkovém hospodářském výsledku, protože on když má pět těch staveb, tak už to má vliv na to celkové hospodaření firmy jako takové.“
- N: „Na výsledku společnosti se to u všech pozic nedá odhadnout. Já těžko odhadnu, jaký například nákup má podíl na výsledku společnosti, takže u někoho z nákupu to může být spíše o nějakém osobním nasazení. [...] Řešíme také zástupy na oddělení v případě dlouhodobých nemocí, takže lidi, kteří zastupují třeba svoje kolegy, musí je zastoupit, tak ti dostanou odměnu, protože mají více práce. Většina dostane podobné částky, ale přesný výpočet si myslím, že na to nemáme. [...] Tam je to individuální podle toho, kolik bylo práce, tak podle toho se to rozděluje. To ani nejde všechno popsat jako nějaký systém.“
- D: „Prémie jsou dané procentem, jako strop je dáno procento z té hodinové mzdy a ten vedoucí má ty peníze k dispozici [...] a určuje to podle toho, jak v tom měsíci byl výkonný nebo ochotný přijít, když bylo třeba. [...] Tak takový člověk dostane za to třeba taky o něco víc, protože ti nováčci se teprve zaučují a dostávají se teprve do té problematiky a nemůže ještě splňovat ty úkoly tak, jako ten člověk, co už je zkušený.“
- B: „Je návrh hodnotící tabulky, jakou má aktivitu, empatii, profesionalitu, komunikační schopnosti, týmovou spolupráci, vzdělání, znalosti, jestli se chce vzdělávat, organizační schopnosti, flexibilitu, jak zvládá zátěž, to ohodnotíme a podle toho ten člověk se dostane do nějakého platového zařazení. [...] Největší váhu? Asi empatie, podle mě. Empatie. A týmová spolupráce.“

Formální struktury se značně liší. Při odměňování vychází většina organizací z interních mzdových předpisů, které, mají-li odbory, jsou součástí kolektivních smluv, případně je kolektivní smlouvy přímo nahrazují. V případě absence interních mzdových předpisů se, častěji menší zaměstnavatelé, zpravidla řídí platnými pracovními smlouvami, jejich dodatky a mzdovými (platovými) výměry. Pokud jde o stanovování pevných složek mzdy, u dělnických pozic organizace typicky vycházejí z tarifních tříd a mezd. U technicko-administrativních pracovníků (THP) anebo různých specialistů jsou zpravidla sjednávány mzdy smluvní, na základě dohod při náboru. Zaměstnavatelé mnohdy uznávají, že se mzdy u dělnických pozic historicky vyvíjely a stále se korigují.

Jiné organizace dělí systémy odměňování podle **funkcí**, například **komerční versus nekomerční** pozice. Zaměstnavatelé se často spoléhají spíše na **popisy práce**, organizační schémata a **manažerský úsudek** než na formální systémy klasifikace pracovních míst. Například v několika případech nejsou úrovně nebo hierarchie pracovních míst formálně stanoveny, ale jsou **odvozeny z popisů pracovních pozic a organigramů**. To vytváří systém, ve kterém rozdíly mezi pozicemi existují, ale kritéria nejsou formálně popsána. Jak poznamenal jeden respondent, i když se pracovní pozice liší složitostí nebo odpovědností, toto rozlišení není formálně zdokumentováno, ale „**jednoduše vyplývá**“ z povahy samotné práce.

- K: „Součástí kolektivní smlouvy je mzdový řád. Ačkoliv organizace odborová zaniká, tak i přesto máme vytvořen mzdový řád paralelně s odkazem na kolektivní smlouvu. A tam je jasně definováno, kdo, co, za kolik a na jaké pozici. [...] Smluvní mzdy jsou většinou u odborných pracovníků, specialistů, TH pracovníků. Co se týká tarifních mezd, měsíčních, tak to máme primárně u dělnických pozic. [...] Prostě je takhle historicky něco dáno. [...] A my jsme, víceméně, vycházeli z nějakých historických mezd.“

- N: „Máme vnitřní mzdový předpis, sestavil ho ředitel společnosti. Máme dva systémy odměňování, zvlášť pro obchodní oddělení, kde je stanovený poměr fixní a variabilní složky mzdy, který je přímo odvislý od hospodářského výsledku obchodního oddělení. A druhý systém je pro zbytek společnosti, zvlášť mimo obchodní oddělení, kteří mají nastavenou základní složku mzdy a osobní ohodnocení. Prostě zbytek společnosti, kdo prostě není na obchodě, takto to máme.“

- D: „Zvlášť u těch dělníků jsme to neměli úplně nastavený jako na nějaké ty přesné pozice a přesné hodinové tarify. Takže to se hodně domlouvalo individuálně, vždycky při tom nástupu, a pak se to nějak jako každý rok vleklo, protože jsme přidávali nějaké procento a bylo to dost rozházené, takže my jsme v letošním roce 2026 udělali první fázi, že jsme se snažili to sjednotit a udělat pět kategorií – junior, senior, pak je to specialista, pak je expert a expert s vedením.“

- K: „Takhle, my samozřejmě máme u všech pozic náplň práce, ale u těch smluvních mezd, tam opravdu je to dáno, co oddělení, tak máme nějaké rozpětí. Jo, není to tam úplně přesné jako u těch dělnických profesí, a zase je to dáno trošku historicky, co se ty mzdy vyvíjely v čase.“

- N: „My jí nemáme nikde jako písemně zakotvenou, nikde nemáme napsané, že produktový manažer je náročnější pozice než technická podpora, ale to prostě vyplývá z toho popisu práce, protože odpovědnosti technické podpory jsou nižší než odpovědnosti produktového manažera nebo někoho. [...] Já bych tomu neříkala klasifikace pozic, my to nemáme nikde jako zapsaný, jakože já vím, že technická podpora je úroveň 1 a produkt marketing je úroveň 2, ale to prostě vyplývá z toho popisu práce, z toho popisu těch činností.“

- K: „Tam jsou daná pracoviště a je tam vlastně nějaká náplň práce a zařazení spíš na tu pracovní pozici. Takže tam nejsou nějaké atributy, co by ten člověk měl splňovat, z hlediska vzdělání a podobně, ale je to opravdu o tom, co vykonává.“

- D: „Máme pracovní pozice, které mají konkrétní název pro dělníky. Bývá to skupina lidí, kteří odvádějí stejnou práci, ale mají různou úroveň dovedností. Většinou, když někdo nastupuje, tak je buď junior, anebo s nějakou zkušeností a praxí z minula už se může stát seniorem. [...] Takže tam u těch dělnických profesí v jednom názvu té profese jsou různé úrovně a podle toho s tím souvisí ta odměna.“

V několika organizacích, i když formální kritéria existují, jsou uplatňována flexibilně, což umožňuje **prostor pro výjimky** na základě jimi **vnímané naléhavosti a hodnoty**. To vytváří systém, v němž **formální pravidla koexistují s neformálním úsudkem** — a často jsou jím zprostředkována. V některých případech respondenti/-ky výslovně uznávají, že „**ne vše lze zachytit v systému**“,

a zdůrazňují omezení formalizace v menších firemních kontextech. V důsledku toho formální struktury často poskytují pouze základní orientaci, spíše než závazný rámec pro rozhodování. Tito zaměstnavatelé mohou **intuitivně** chápat, že určité pozice jsou náročnější nebo nesou vyšší odpovědnost, ale to se ne vždy promítá do formálně zaznamenaného hodnocení dané pracovní pozice.

- N: „Tam je to individuální podle toho, kolik bylo práce, tak podle toho se to rozděluje. To ani nejde všechno popsat jako nějaký systém.“

- K: „Těžko, tohleto těžko uděláte. Těžko to vyhodnotíte. Dá se to, samozřejmě, co se týče ztíženého pracovního prostřední. Někáká ta trojka, čtyřka, teďka jsou tam ty odpovědnosti, zákony, tohle všechno máme, ale že bychom vysloveně, nějakým dalším způsobem, no s tím úplně extrémně pracovali, o tom nejsem přesvědčena a ani nevím, jak to uchopit, jo.“

- D: „V tu chvíli si to nedovedu představit, že by to museli každý měsíc nějakými body počítat a podle toho přesně se rozhodovat při tom odměňování, protože všechno nenapasujete do tabulky a do bodů.“

Hlavním rysem praxe je koexistence **pravidelných a mimořádných odměn**. Pravidelné měsíční **odměny** mohou odměňovat výkon, angažovanost, spolehlivost, zatímco **mimořádné odměny** se používají pro specifické situace: dokončení náročných projektů, pomoc během nepřítomnosti, zastupování kolegů, reakce na naléhavé provozní potřeby nebo přispívání nad rámec běžného popisu práce.

- R: „To je ten základ. No a pak jsou takové výkonnostní složky, řekněme, buď je to za splnění té zakázky, nebo za něco mimořádného, nebo když je to třeba velký projekt, tak tam můžou být potom podíly na nějakém tom hospodářském výsledku cílovém, takže většinou se to stanovuje takhle.“

- R: (Čili ta základní mzda versus třeba ty výkonové pohyblivé složky mzdy, tam je ten poměr jaký?) „U nás se blížíme těch skoro k 50%.“

- M: „Měsíční prémie a roční prémie, ty jsou za celofiremní výsledky, to znamená, že jsou stanovené nějaké úkoly, u nás se tomu říká KPI.“

- N: „No, tak odměny, které nejsou pro všechny, ty jsou občas za něco, když člověk udělá něco nad rámec. Teď třeba byla výstava, tak ti, co na ní byli, pak dostali nějakou odměnu. Řešíme také zástupy na oddělení v případě dlouhodobých nemocí, takže lidi, kteří zastupují třeba svoje kolegy, musí je zastoupit, tak ti dostanou odměnu, protože mají více práce. Většina dostane podobné částky, ale přesný výpočet si myslím, že na to nemáme.“

- B: „Třeba máme aktivizační pracovníky a jednou nebo dvakrát do roka tady pořádají výstavy, co udělají s klienty a za to mají za ten měsíc, co byla výstava, tak dostanou odměnu. Mimořádnou, mimo to, co je v těch základech. [...] Prémie každý měsíc podle toho, když udělá nějakou mimořádnou věc, tak to ví ten vedoucí, ten mi to navrhne, k tomu on mi odevzdá, že to trvalo x hodin a k tomu mi přidá papír, že bych chtěl ohodnotit za tohle, tohle, protože třeba byl na výletě s klientem a není to v jeho popisu, takže prostě má za to navíc prémie.“

Zaměstnavatelé při odměňování kombinují různá kritéria, jejichž význam se liší podle typu pozice a odvětví. Respondenti/-ky se zmiňují o **složitosti práce, odpovědnosti, zkušenostech, kvalifikaci, tržní hodnotě, výkonu, angažovanosti, spolehlivosti, ochotě přijmout další práci a provozních potřebách**. Relevance těchto kritérií se však **liší podle odvětví a pozic**. U některých méně kvalifikovaných nebo dělnických pozic se formální **vzdělání nepovažuje** za obzvláště relevantní; **větší význam** mohou mít praktické zkušenosti, **spolehlivost** nebo všestrannost.

- K: „Máme rozdělenou tu pozici na juniorní a seniorní, takže ne všichni mají úplně stejný základ. Záleží vždy od toho, jak je pracovník na té pozici zkušený.“
- P: „Zohledňuje se tam náročnost, náročnost toho projektu, čo všetko sa tam robí, či tam programuje, kóduje atd. Tam jsou fakt takové nuance, které jsou už hodně odborné. Každý ten projekt je iný a posudzuje sa to na základe vlastně, na základe náročnosti toho projektu.“
- M: „Spíš podle nějaké zručnosti nebo podle šikovnosti toho zaměstnance, takže když je to úplný začátečník, i to se může stát, tak ten, samozřejmě, bude mít nižší mzdový, než někdo, kdo má 10 let praxe na obdobné pozici. Ale ten rozdíl je tam třeba 3000 Kč za měsíc mezi těmi lidmi, není to prostě zásadní úplně a potom se to ještě dohání těmi prémie, takže někdy se zjistí, že ten člověk je šikovnější, než se nám zdálo a stoupá v těch prémiech třeba rychleji, nebo je schopný se rychleji naučit, než jsme si mysleli a rychleji se dostane k vyšší hranici těch prémie.“
- K: „Osobní ohodnocení je měsíčně, podle toho, dalo by se říct, přístupu k práci, a jestli se to ekonomicky plní, třináctý plat – ano, tvrdá data, letos se ekonomicky plní. Pak jsou mimořádné odměny a odměny vedoucího, který je může udělovat za nějaké nadstandardní, pracovní, mimořádný nad rámec, to je z dané náplně práce. To znamená, že já nevím, když se zakázka, víme, že termíny hoří, je špatně, tak ten člověk vyjde vstříc a už stane tady třeba, já nevím, dvě hodiny přesčas, takže dostane za práci přesčas, ale samozřejmě ten vedoucí pracovník mu za tu ochotu a za to, že vlastně udělal něco víc, než musel, tak dostane třeba tu mimořádnou měsíční odměnu.“
- R: „Dá se říct, že to ten dělník má za nějaké pracovní nasazení, za flexibilitu, protože někdy je taky potřeba vzít trochu z té zakázky tady třeba v Brně a dát to do zakázky někde u Brna. Takže když někdo je ochoten takhle vypomocť třeba i za nějakou nemoc, nebo když někdo třeba může udělat něco navíc, tak jo. No a pak tam mám, samozřejmě, i ohodnocení za nějakou kvalitu práce.“
- K: „U tarifních tříd ano. Co se týče smluvní mzdy, je to dáno zase tou pozicí a tím nějakým mzdovým rozpětím na pozici v rámci toho oddělení. Ono, já vím, že na plno věcí je potřeba nějaké vzdělání, ale my tady máme opravdu plno lidí, kteří mají středoškolské vzdělání, ale pracují v týmu s vysokoškoly, protože oni jsou nějaký ročník a za ty roky je ta jejich praxe dostatečná, aby byli na té úrovni s těmi, kteří jsou vysokoškolsky vzdělání, tak tu práci můžou stoprocentně vykonávat, protože prostě ty znalosti jsou tam, jsou to fundovaní odborníci. Takže úplně pro mě nebo pro nás výše dosaženého vzdělání není relevantní pro výkon té práce.“
- N: „Jako fyzická námaha nebo toto tam není, protože tady u nás je většina, to jsou administrativní pozice. My to ještě zvlášť rozpitvané nemáme, protože to jsou většinou administrativní pozice.“

V menších organizacích jsou nižší pozice často popisovány jako **univerzálnější**, než naznačují jejich názvy, protože se od zaměstnanců očekává, že budou pokrývat širší škálu úkolů než ve větších společnostech. Klasifikaci pozic komplikuje také skutečnost, že popis práce může zachytit **jádro** pozice, ale nikoli to, že zaměstnanci často vykonávají širší spektrum činností, než odpovídá formálnímu popisu práce. Tato kritéria jsou navíc často doplněna nebo přepsána situačními aspekty, včetně individuálního výkonu, vnímaného **potenciálu**, srovnání interní rovnosti a limitovaného **trhu práce**. V odvětvích, která se potýkají se silným nedostatkem pracovních sil, jako je stavebnictví nebo výroba, respondenti/-ky výslovně uznávají, že úrovně odměňování jsou často **pragmaticky upravovány s cílem přilákat** nebo **udržet si** pracovníky, i když se to odchyluje od zavedených struktur.

- N: „Tam to nemáme nikde, necháváme si nějaký prostor pro nějaké individuální posouzení. To může být člověk, který třeba neodpovídal úplně kvalifikaci na nějakou pozici, ale my se rozhodneme ho tam zkusit, protože si myslím, že má potenciál z nějakého důvodu, ale to samozřejmě bude zase trochu jiné než u člověka, který k tomu má ještě tu kvalifikaci.“

- M: „My tedy máme výrobní linky a tam máte jednotlivé pozice a podle množství těch pozic, které ten člověk umí ovládat, se potom mění ty prémie, takže v zásadě jakoby rostou. Málodky se stane, že by někdo měl menší prémie než minule, právě protože se spíš naučí novou pozici.“

- R: „Tyhle, v uvozovkách, nižší kategorie, jsou většinou univerzální. Takže ho využijete i na další pomocné práce, jako na těch zakázkách, které se rozbíhají. [...] Těch menších firem, v uvozovkách, univerzální dělník musí mít daleko víc dovedností, než, v uvozovkách, jednoduchý elektrikář. [...] To se řídíme tím, jak tu konkrétní profesi potřebujeme, průběžně to upravujeme podle toho, jaká profese je k sehnání nebo není k sehnání. Ono se nedá řídit nějakýma tabulkami tady v našem odvětví, protože jinak byste tady nikoho neměla. To znamená, že ta hodinová mzda je jen taková orientační a víceméně se upravuje po nějaké té dohodě, protože kdybych se držel klasické hodinové mzdy, tak by mě už asi půlka těch lidí utekla.“

Kdo rozhoduje o systémech odměňování, na jakých úrovních organizace a jak (de)centralizovaná jsou tato rozhodnutí?

Rozhodování obvykle zahrnuje několik aktérů. **Strategická rozhodnutí**, týkající se například celkových mzdových rozpočtů nebo navyšování, jsou často určována na úrovni vrcholového managementu (ředitelé nebo mateřská společnost), zatímco **provozní rozhodnutí** jsou rozdělena mezi personální oddělení, manažery a v některých případech finanční oddělení. V hierarchičtějším organizacích zůstává konečné schválení soustředěno na vrcholovém vedení, a to i v případě, že návrhy pocházejí z nižších úrovní. Ve větších nebo formalizovanějších středně velkých společnostech mohou existovat jasnější procesy: roční mzdové rozpočty, cykly obchodního plánování, **rozpočty manažerů na odměny nebo víceúrovňové schvalování mimořádných odměn**.

- M: „Ty prémie nebo ty docházky procházejí kontrolou předtím, než se zpracovávají na personálním oddělení a v podstatě se kontrolují – ta řada za sebou, aby to bylo stejné nebo stoupající. Kdyby tam prostě bylo něco klesajícího, tak se potom jdeme doptat, co se v tom měsíci stalo. [...] Jsme nadnárodní společnost, máme částečnou autonomii v tom, že si vybíráme třeba benefity, které budeme poskytovat, ale roční navyšování mezd, to procento nám říká matka. [...] Ale jinak si snažíme zavádět benefity tak, abychom na tom trhu byli konkurenceschopní, jestliže vedlejší firma má nebo nemá stravenky, tak podle toho my se musíme samozřejmě orientovat. [...] Takže vlastně dostaneme nějaké možnosti a bavíme se HR manažer, jednatel a můžeme vzít z úvahy nějaké názory zaměstnanců, kdy nám dají nějaký, v uvozovkách, zlepšovací návrh nebo nějaký nápad, tak ho můžeme se snažit zrealizovat a rozhodneme si o tom na té lokální úrovni. Pokud by to bylo, samozřejmě, něco dražšího, tak bychom museli žádat matku.“

- K: „Samozřejmě je tady board, je tady trio jednatelů a majitel, takže všichni tady dohromady nějakým způsobem v rámci nějakého hospodaření a byznys plánu vytváříme vlastně mzdovou strategii.“

Tam, kde jsou přítomny **odborníky**, tam ovlivňují **systémy odměňování**, avšak jejich role v každodenním stanovování odměňování je velmi nízká, a v některých případech se i snižuje.

- D: „Odbory říkají nějaké své požadavky, co by si přáli jako benefity, a naše vedení (a já jsem u toho někdy, ale ne vždycky), tak se potom mezi sebou to projedná, co bychom si takto představovali, co bychom mohli a pak dochází už později, na konci roku, k nějakému konečnému dohadování a to se předkládá potom představenstvu, které se schází“

- K: „V současné době máme ještě odborovou organizaci, ale která vlastně sama sebe dala v rámci nějakého procesu do ukončení, takže čekáme, kdy zanikne. Ještě zatím nezanikla, ale nicméně

v letošním procesu celá jistě zanikne. Není to na popud zaměstnavatele, ale je to opravdu invence od těch odborářů samotných.“

Naproti tomu plošší organizace vykazují neformálnější koordinaci, kdy personální oddělení, finanční oddělení a management **společně vyjednávají** o rozhodnutích o odměňování často **bez jasně definovaných hranic odpovědnosti**. V menších společnostech se rozhodnutí často činí v úzké koordinaci, protože „každý zná každého“ a **manažeři znají své malé týmy**. Organizace často vyžadují, **aby manažeři psali poznámky** vysvětlující rozhodnutí o variabilním odměňování, zejména pokud se odměny odchyľují od předchozích měsíců nebo je třeba je **později odůvodnit**. Tato dokumentace není nutně součástí systematického rámce rovnosti, ale vytváří vznikající záznam manažerského uvažování. V několika organizacích mají **manažeři individuální rozpočty**, které si mohou alokovat dle vlastního uvážení. To jim dává flexibilitu, ale také posiluje závislost na úsudku managementu. Systém je často **vnímán jako spravedlivý**, „**protože manažeři znají své lidi**“, ale je obtížné jej externě kontrolovat, pokud nejsou důvody sepisovány konzistentně, což odpovědi respondentů/-ek nenaznačují.

- P: „Tá pozícia nie je vôbec jednoduchá tým, že som na ňu sama. V oblasti odmeňovania ja vždy túto otázku, alebo tuto oblasť konzultujem primárne s finančnou ředitelkou a s jednatelom. [...] Je tam nějaké rozmedzie, pro každou poziciu je to určené jinak a na základě tých seniority a tých zkušeností potom ten vedoucí zaměstnanec určuje výšku té pohyblivej složky.“

- N: „Já vlastně nastavuji mzdy při nástupu, navyšování mezd při hodnocení mezd a podobně. Tak podílí se na tom samozřejmě ředitel společnosti a jednotliví vedoucí pracovníci. Ty odpovědnosti konkrétně rozdělené nemáme. Konečné slovo má asi pan ředitel, jestli to takhle můžu říct, ale jinak je, když třeba rozhodujeme o mzdě u lidí, kteří nastupují, tak máme nějaký rámec, nějaký budget, a o té konkrétní výši pak rozhodujeme společně na základě nějakých kritérií, jako je praxe a podobně. [...] My to nemáme opravdu napevno, že bychom měli, že technická podpora má tolik až tolik, my těch lidí zas tolik nemáme, takže já se, prostě, podívám, jak máme nastaveny ty lidi, kteří na těch pozicích jsou, a z toho vycházíme. Mám tady 85 lidí, takže na těch pozicích jsou třeba 2–3 lidi, takže to já se podívám, jak to tam máme, a z toho vycházím.“

- D: „Jsem spíše součástí té přípravy, spíš jen výkonná, ale řeším to vlastně se třemi manažery – s nejvyšším ředitelem a potom s dvěma dalšími, kteří do toho vstupují, protože prostě každý zná všechny ty své podřízené. [...] On ve většině případů dá ty procenta a jenom když chce něco ovlivnit nahoru nebo dolů, tak píše důvod, proč ty prémie navyšuje nebo snižuje. Že něco prostě nebylo v pořádku, že neodvedl něco, co se po něm chtělo, anebo naopak dělal něco navíc, někoho třeba zaučoval nebo... Takže ten důvod je prostě potřeba vždycky napsat, proč upravuje ty prémie jiným směrem, než ty procenta pravidelná. [...] Ty procenta jsou daný zase tím systémem, takže je jasný, kolik dostane ta profese prémie a jediné v tom případě, že ten vedoucí není v tom měsíci s ním spokojen nebo je s ním méně spokojen, tak prémie odebírám, anebo když je více spokojen, tak naopak přidává. Ale musí vždycky ten důvod tam dát. [...] A myslím si, že v tomto počtu zaměstnanců ještě tam byla dost dobrá znalost, nebo je dost dobrá znalost těch výkonů, těch lidí, že to není někdo cizí. To je dost individuální přístup ke každému a není to jako ve velkých fabrikách, kde se musí fakt počítat ty body.“

- R: „Když to řeknu takhle, tak sám jsem pouze s tím, že mám tu možnost dát palec na horu nebo dolů, ale jinak je na to tady mzdová účetní. Jsou tady samozřejmě jednotliví stavbyvedoucí, kteří dělají podklady pro tu účetní, předávají ty informace a já, pouze v případě, že mají nějaké problémy nebo nějaké komplikace s něčím, tak do toho zasahuji, jinak to běží v rámci našeho mzdového předpisu, který nám zpracovala účetní.“

- B: „Většinou vedoucí středisek dají návrh a s ekonomkou to pak zařadíme do výplatnosti. [...] Určitě máme každý měsíc porady, kde vědí všichni o všech. A co se týká odměňování, tak každý mi dává písemně na konci měsíce a napíše, za co by ta odměna měla být.“
- K: „Úplně to do toho nemáme zapracováno, ale dalo by se říct, že všechny mimořádné odměny jsou ve formě návrhu a ten návrh funguje nějakým stupněm. To znamená, že mistr navrhuje, ředitel výroby nějakým způsobem to schválí a ještě to jde přese mě. A vždycky to musí vyjít, máme na to formulace/formuláře, kde je nějaká část a je tam zdůvodnění. To znamená, že vždy zpětně, konkrétně dohledáme, za co. [...] To znamená, že nějaký opravdu mistr nebo team leader to navrhuje, jeho přímý nadřízený schvaluje a ještě to jde přese mě. Já na to nějakým způsobem nahlížím, kdyby se mi tam něco nezdálo. A, samozřejmě, jsme celkem malá firma, známe se tady.“
- K: „Samozřejmě, pak ještě každý vedoucí nějakého útvaru má svůj osobní roční budget, který většinou se pohybuje v nějakých procentech mzdových nákladů na celé oddělení, a ty už pak ano, rozděluje podle sebe.“
- P: „Myslím si, že úplně jako tabulku asi nemá. (Na základě čeho on ví, jak velkou tu odměnu má dát?) No to je na základě potom jeho rozhodnutí. (Tak jestli třeba dá 50 tisíc nebo 100 tisíc?) Je to na základě jeho rozhodnutí určitě.“
- R: „Ten stavbyvedoucí ví, že měsíčně jim může rozdělit nějaký budget, jako té výkonové složky. (A podle čeho to rozděluje?) Do toho já mu nemluví. Já bych to přirovnal, že to je nějaká odměna za úkol, za normu. Nevím, jak bych to nazval, je to jeho odpovědnost. A on si to nějakým způsobem hlídá, vyhodnocuje. Ví, že má nějaký ten budget na tu konkrétní zakázku. [...] On ten balíček má na rok, čili dlouhodobě posuzuje, jestli mu za ten rok předchodí člověk odváděl nějakou mimořádnou práci a za co ho chce odměnit. Tak to už ty své lidi zná, protože většinou to je malinký kolektiv. Takže on už potom dokáže přesně určit, za co to má. Není to někde napsaný, jako v bodech, nějaká čísla, co všechno se splnilo a co ne. Spíš to okomentuje slovně. Je to nadřízený toho kolektivu, který prostě celý rok úkoluje a dobře zná své lidi. (Má třeba někde písemně podložené a má na to nějaké tabulky na to hodnocení kvality práce?) „Takhle to tedy není. Popravdě, ten stavbyvedoucí na to nemá čas. Ale on si to hodnotí, já jsem to taky tak dělal. [...] No, já jsem si dělal jenom takové poznámky v případě, že byl někdo mimořádně dobrý, anebo mimořádně špatný. Jinak jsem si to nezapisoval. Jestli to chlapi dělají, to se přiznám, že nevím.“

Jaké další faktory ovlivňují procesy odměňování a konzistentnost uplatňování?

Logika odměňování není postavena na jednom uceleném principu „práce stejné hodnoty“, ale na několika překrývajících se a někdy i protichůdných formách uvažování: **ekonomická životaschopnost, konkurenceschopnost na trhu, interní srovnatelnost, přínos, historická korekce a manažerská praktičnost**. Tato logika nutně neodporuje touze zaměstnavatelů po spravedlivosti, ale spíše ukazuje, že spravedlivost je chápána skrze reálnou zvladatelnost, tj. skrze to, co si lze dovolit, zdůvodnit, vysvětlit a udržet v každodenním provozu.

Tlak trhu práce významně ovlivňuje praxi. Respondenti/-ky popisují situace, kdy uchazeči očekávají mzdy vyšší, než kolik může zaměstnavatel nabídnout, což vyvolává otázku, zda se „**nový drahý člověk**“ **vyplatí**. V některých případech se organizace snaží najít finanční zdroje pro **strategicky cenné** zaměstnance; v jiných od nábory kandidátů ustupují nebo kompenzují nižší základní mzdu jinými formami odměn, příjemným prostředím firmy, nebo flexibilitou. Rozhovory naznačují, že rozhodovací procesy se spoléhají na **iterativní**, postupné vyjednávání a **interní sladění**, zejména při řešení nesrovnalostí nebo u nových zaměstnanců. Například, když nový zaměstnanec požaduje vyšší plat, zaměstnavatel často reaguje **přehodnocením mezd stávajících zaměstnanců** v podobných pozicích, aby si udržel **vnitřní rovnováhu**. Tyto procesy se však obvykle neřídí formálními postupy;

spíše závisí na **ad hoc srovnáních a manažerském úsudku**. Trh se používá nejen jako **externí měřítko**, ale i jako **praktické omezení** interní spravedlnosti. Pokud společnost potřebuje vzácného specialistu nebo řemeslníka, může být nutné nabídnout **individuální podmínky, které nelze rozšířit na každého**. To vytváří napětí: firmy si sice mohou skutečně přát interní konzistenci, ale **tržní tlaky vyžadují výjimky**. Otázkou není jen to, zda je mzdové očekávání kandidáta „spravedlivé“, ale zda **očekávaný přínos** a budoucí hodnota dané osoby, jejíž profese je nedostatková, **ospravedlňují náklady**. Spravedlivost je zde přeformulována jako **reakceschopnost** vůči tržním podmínkám *spíše než rovnost* v rámci organizace. Zároveň se mnoho organizací dovolává logiky **interní srovnatelnosti a na ní založené spravedlivosti**, která funguje jako protiváha externím tlakům. To se často realizuje prostřednictvím neformálního benchmarkingu — **porovnáváním** nově přijatých zaměstnanců se stávajícími zaměstnanci nebo úpravou platů, když se projeví rozdíly. Spravedlivost je v tomto smyslu chápána **relačním** a situačním způsobem: jde méně o dodržování abstraktních principů a více o **vyhýbání se viditelným nebo rušivým rozdílům**. Tato logika však zůstává reaktivní, tj. aktivuje se spíše tehdy, když se nesrovnalosti stanou zřetelnými, než na základě systematického monitorování.

K: „Ale ono se vždycky nenabízí jenom to odměňování finanční, ale nabízí to i nějakou firemní kulturu a nějaký kolektiv. A my tady můžeme říct, že ačkoliv nás je 200, můžeme říct ještě, že jsme pořád rodinná firma a nabízíme něco, co v tom korporátu ty lidi nemají.“

- M: „No, pokud jsme se vešli někam blízko k těm našim lidem, tak jsme to dorovnávali těmi prémie, aby celková ta částka, měsíčními prémie, aby celková ta částka odpovídala. A pokud ne, tak jsme si museli říct, že i těm našim lidem budeme muset přidat. To je jakoby nejhorší situace, která se vám stane, že nový člověk si řekne o 30 tisíc víc, než vaši standardní.“

- P: „Samozřejmě kandidát stále ten nový přichází s požadavkem, která se trochu odlišuje od těch našich, které máme v této chvíli nastavené, takže my se snažíme trochu aj přibližovat nebo tak nějak pracovat, či už s tou pohyblivou zlozkou, alebo v jisté míře aj s tou fixnou. [...] Jako je to individuální, ale řeší se to víc méně tak, že potom musíme aktualizovat i tu mzdu stávajícího zaměstnance, tak se to naozaj jako liší výrazně. No, ale snažíme se zachovat ten fix. Rozumějme tomu, že ta pohyblivá zložka tvoří nějakých 10% vlastně z toho fixu a naozaj tam se posudzuje vlastně potom už na základě seniority. To znamená, že stávající zaměstnanec, který je u nás 8 roků a dostává 80% vlastně v rámci tej pohyblivej zložky a přijde nový zaměstnanec, který je možno rovnako seniorný, ale chce vyššíu tomu mzdu albo ta jeho požádávka je vyššia, tak to dorovnáваме vlastně potom i tomu stávajícímu v rámci té pohyblivej zložky. Tak, aby to bylo fairové i pro těch stávajících.“

- N: „Když bychom ho chtěli, protože by splňoval ty požadavky, tak samozřejmě musíme zase řešit ty lidi, co už na té pozici jsou, takže se případně musí hnout se všema. [...] Vycházím z toho, že když ty lidi přijímáme, tak vycházím z toho, jak máme nastaveny ty lidi, co už na těch pozicích nebo na tom oddělení jsou. Je to pár lidí, takže není problém se na to podívat. Nemusím to mít jako v tabulce, protože ty lidi si prostě sjedu individuálně. [...] Protože jsem se podívala, za co nám nastupovali v poslední době podobní lidi, jak to mají nastavený, takže dostal stejnou nabídku, a k tomu jsme mu koncipovali možnost růstu, a to už dostal do osobního ohodnocení.“

- B: „Většinou se snažíme bez těch prémie dát nováčkům stejně, jako mají, protože ty platy fakt jsou nízký, jako jo, a nikoho bychom nenabrali.“

- K: „Prostě vždycky máte nějakou hladinu odměňování nebo nějakých cen na trhu práce pro tu danou lokaci a pro tu danou roli a vlastně podle toho nějakým způsobem se snažíte být v rámci toho průměru, jinak nejste konkureschopní.“

- R: „V podstatě my jsme tlačeni kritériem, jaký máme budget, kolik si můžeme dovolit pustit peněz. A druhým kritériem je dost často potřeba té profese, protože spoustu věcí už řešíme dodavatelsky, ale tam jsou zase jiné problémy dodavatelský. [...] Ale já vždycky těm lidem říkám, že když dostane

něco navíc, když to takhle kulantně řeknu, a prostě bude se tím chlubit, tak nejsem schopen to navíc dát všem.“

- P: „V regionu, kde ty podmínky jsou možno finančně méně náročné pro ten život a pro provoz toho člověka. Protože Praha bude vždy finančně náročnější. A pokud by se měl dorovnat na tu jistou mzdu prodejce v Zlíně a v Ústí, to základovo prostě nezvládneme. A tam my jsme tlačeni.“

Obzvláště důležité jsou *regionální* trhy práce. Respondenti/-ky se zmiňují o personálních agenturách, **publikovaných průzkumech** mezd a praktických znalostech, které personalisté získávají o tom, „co se děje“ v jejich regionu. V **pohraničních regionech** je tlak trhu formován také příležitostmi v zahraničí, zejména tam, kde německé mzdy konkurují českým zaměstnavatelům. To znamená, že stanovování odměňování není jen **interně** strukturováno, ale je i **externě** pod tlakem, a v některých odvětvích respondenti/-ky uvádí, že **nelze formální tabulky striktně dodržovat** bez rizika ztráty pracovní síly.

- K: „Tohleto jsou dostupná čísla, která jsou neustále zveřejňována. Je plno pracovních agentur, které tohle dělají, ty průzkumy, a podobně. Tam je to jasný, samozřejmě, každý personalista ví, co se mu děje v regionu, má přehled, takže podle toho. Ale samozřejmě, pokud přijde specialista a řekne si o něco více nebo podobně, tak se snažíme ty zdroje najít. Vždycky koukáme do budoucna, jestli se nám to vyplatí nebo.“

- R: „A pokud jsou to řemesla, tak už vůbec řemesla, s těmi máme v těch dělnických profesích obrovský problém, protože oni vědí, že když půjdou do Německa nebo někam, tak získají daleko větší příjem. [...] Když tedy například víte, že potřebujete na příštího půl roku dva elektrikáře, a když je nemáte, tak když někdo přijde a střelí, že prostě chce o 10%, 15%, 20% víc, a vy nemáte nikoho jiného, tak vám nezbyde nic jiného než toho chlapa vzít, protože si některé řemesla nenahradíte.“

- M: „Určitě trh práce, protože nějaká legislativa typu minimální mzda nebo tohleto se úplně vymklo kontrolovatelné pozice právě po Covid, a to je pro nás něco, čemu my se smějeme, těm vyšším požadavkům. My prostě musíme platit mnohem víc a zároveň i na těch administrativních pozicích. Pokud to srovnáme s tabulkovými platy, kdybychom se měli držet nějakých tabulek úplně přesně, tak bychom asi neobsadili už vůbec nic. [...] Potom spolupracujeme s personální agenturou, která nám vyhledává uchazeče, a tam se vždycky můžeme zeptat, za kolik teď obsazují toho ajťáka v našem okolí.“

Ekonomický realismus je silně opakující se logikou. Zaměstnavatelé vysvětlují rozhodnutí o odměňování prostřednictvím **finančních možností, rostoucích nákladů, obchodních plánů, ziskovosti a konkurenčních potřeb organizací**. Často není ústředním problémem samotná transparentnost, ale to, zda má organizace **zdroje** na úpravu mezd, pokud transparentnost odhalí rozdíly. To je obzvláště viditelné v kontextu stavebnictví a výroby, kde mimořádné výdaje společností, investiční potřeby nebo nestabilní přísuny projektů mohou učinit mzdovou politiku **druhořadou vůči okamžitému provoznímu přežití**. Spravedlnost odměňování je proto považována za **žádoucí**, ale pouze v rámci finančních limitů společnosti.

- R: „Je to horší z toho důvodu, že ty mzdové náklady se velmi zvedly. Ne, že by člověk to těm lidem nechtěl dát, ale potřebujete, když máte nějakou zakázku, se vejít do sjednané ceny na začátku. [...] Fakt je, že když by bylo něco mimořádného a měli bychom poměrně velké komplikace, pak jde mzdová politika stranou.“

- K: „Takhle, aby to bylo spravedlivé, to asi není nejtěžší. On nejtěžší je ten provozní kapitál, abychom na to měli. My bychom rádi dávali zaměstnancům krásné mzdy, krásně je hodnotili, ale ta firma si na to také musí vydělat. Takže je to otázka ekonomiky.“

Historické dědictví je dalším strukturálním faktorem. Respondenti/-ky popisují **aktivní pokusy o nápravu historických** mzdových podmínek, zejména tam, kde se systémy odměňování vyvinuly za předchozího vlastnictví nebo prostřednictvím **starých zděděných** mzdových praktik a dlouhodobých neformálních ujednání, která se **nyňi napravují**. Zaměstnavatel nemusí nutně vnímat velké neodůvodněné rozdíly v odměňování, ale spíše **problematické historické prostředí**, které je třeba **postupně** narovnávat. Zaměstnavatelé ne vždy interpretují existující rozdíly jako důkaz současné nespravedlnosti. Toto rozlišení je důležité: respondenti/-ky obvykle **neprezentují své systémy jako principiálně nespravedlivé**; prezentují je jako **historicky nedokonalé, finančně omezené a v procesu sladování**. V praxi to znamená, že opravy jsou spíše postupné a formované finanční dostupností než uceleným přepracováním systému odměňování. To podporuje narativ o spravedlivosti spíše jako o **probíhající nápravě** než o okamžité rovnosti. Protože však nápravy závisí na rozpočtu, mohou po dlouhou dobu zůstat neúplné.

- D: „No, my jsme měli takový neuspořádaný, tak teď už je v nějaké konečné fázi doladování. Takže ano, máme na to vnitřní směrnici mzdový předpis. [...] My jsme se rozhodli, že to uděláme ve dvou letech, takže my jsme tam neměli nějaké nuance, a zvlášť u těch dělníků jsme to neměli úplně nastavený jako na nějaké ty přesné pozice a přesné hodinové tarify. [...] My jsme v letošním roce 2026 udělali první fázi, že jsme se snažili to sjednotit a udělat pět kategorií – junior, senior, pak je to specialista, pak je expert a expert s vedením. Viděli jsme, že se nám tedy nepodaří udělat pět tarifů, takže jsme některé ty nejpočetnější ještě rozdělili na dvě skupiny se dvěma tarify, ale chtěli bychom to v roce 2027 už sjednotit úplně. Nechtěli jsme nikoho ochudit. [...] Takže v této nuanci jsme se snažili to sjednocovat, ale viděli jsme, že se to v jednom roce asi nezvládne, takže budeme pokračovat v roce 2027, aby to bylo dotažené.“

- N: „Já jsem to podědila, ale jinak většinou ten popis práce stanovuje vedoucí, který toho člověka přijímá. Tak to nevím, jestli ten popis práce a ten konkrétní člověk, jestli ten popis práce mu odpovídá nebo případně to nějak upravuje.“

- K: „Ne, prostě je takhle historicky něco dáno. Předtím to vlastnila zahraniční banka, kdy tady toto nebylo narovnáno. A my jsme, víceméně, vycházeli z nějakých historických mezd. Pouze narovnávat to prostředí. Ještě nám to chvilinku bude trvat, úplně to ještě nemáme narovnáno. Ale snažíme se o nějaký způsob, aby to bylo transparentní pro ty zaměstnance. A samozřejmě, ty mzdy tady byly nějakým způsobem historicky dány. Takže my jsme nějakým způsobem v rámci nějakých ukazatelů té hodnoty té práce a samozřejmě i nějakým dorovnáním konkurenceschopnosti na pracovním trhu, my jsme ty mzdy trochu navýšili a narovnali. [...] Řadoví zaměstnanci se pak mohou odlišovat, ale je to opravdu v rámci několika set Kč, nejsou to právě markantní rozdíly, ale je to spíš dáno historicky. [...] Tak je to vlastně nějaký způsob, který teď nejen korigujeme, upravujeme. [...] Tohle se opravdu děje poslední rok a teprve jsme v půli cesty, abychom to dostali do toho stavu, jak chceme.“

- R: „Ještě máme takové roční nějaké vyhodnocení celkového výsledku, jo, a může se do toho vloudit i nějaké, vím, že loni jsme koncem roku tam měli jedno výročí, takže tam máme i hledisko toho, že když někdo pracuje u nás nějaké rok, má výročí, tak to máme ještě tak jakoby postaru, no.“

Součástí provozní struktury se stávají také různé **softwarové** systémy. Někteří zaměstnavatelé jsou se softwarem spokojeni pouze tehdy, pokud dokáže **podporovat širší reporting** (vykazování) **a analýzu**, nejen správu mezd. Jiní popisují **probíhající migraci** na nové systémy, částečně proto, aby umožnili lepší výstupy a potenciálně budoucí reporting. Přítomnost softwaru však automaticky neznamená analytickou připravenost. Software se často používá k zaznamenání již učiněných rozhodnutí, namísto toho, aby jej organizace využily jako podklad pro rozhodování. Sám o sobě tedy

neposkytuje metodiku pro hodnocení práce stejné hodnoty či pro identifikaci neodůvodněných rozdílů.

- K: „Tak teď zrovna měníme starý za nový, protože my v této chvíli migrujeme na celý RP systém, nový kompletně všechny software, takže já v této chvíli funguji v systému QI a zároveň i v Helios. [...] Tím, že přecházíme na nový software, tak vlastně tam je nějaká podpora softwarová, protože softwarový stávající systém je poměrně pravěk, tak přecházíme i na nový systém z toho důvodu, abychom měli lepší výstupy, abychom viděli ty možnosti.“
- D: „Je to QI. My jsme s tím spokojeni, protože to opravdu dokáže sledovat všechny činnosti celé firmy.“

Celkově jsou systémy odměňování v těchto středních organizacích funkční, ale úroveň formalizace se liší napříč organizacemi i pozicemi. Nejlépe je lze chápat nikoli jako fixní systémy založené na pravidlech, ale jako adaptivní systémy. To znamená, že kombinují **formální rámce a strukturu dostatečnou** pro řízení každodenních rozhodnutí o odměňování, ale velká část jejich skutečného fungování závisí na **historicky vyvinutých uspořádáních, manažerském uvážení, finančních možnostech, reakcích trhu práce a pragmatickém přizpůsobení případ od případu**. Výsledkem jsou systémy, které jsou v krátkodobém horizontu funkční a reagují rychle, ale často postrádají formální jasnost, konzistenci a explicitní kritéria, která by byla vyžadována pro systematické hodnocení nebo sladění s přísnějšími regulačními očekáváními směrnice.

Transparentnost, stejná hodnota práce a (ne)rovnosti

Celkově současná uspořádání s sebou přináší několik rizik: neprůhledné variabilní odměňování, historické rozdíly, omezenou dokumentaci hodnoty pozic, spoléhání se na subjektivitu manažerů a mechanismy transparentnosti, které snáze odhalují spíše ekonomickou výkonnost než výsledky v oblasti rovnosti.

Napříč středními organizacemi zůstávají transparentnost a práce stejné hodnoty uplatňovány pouze částečně. Zaměstnavatelé se často domnívají, že jejich systémy jsou obecně spravedlivé, ale toto přesvědčení se opírá spíše o **interní obeznámenost zaměstnanců, úsudek manažerů, popisy práce a absenci viditelných konfliktů** než o systematickou analýzu. Transparentnost proto funguje jako *omezená viditelnost*: zaměstnanci sice mohou rozumět své vlastní mzdě, některým složkám mzdy nebo ekonomickému základu odměn, ale obvykle neexistuje úplný srovnávací obraz odměňování v celé organizaci. V tomto smyslu stávající systémy odměňování vytvářejí formu *relační spravedlivosti*: jsou dostatečně transparentní, aby udržely vnitřní důvěru a koordinaci, a dostatečně flexibilní, aby vyhovely potřebám zaměstnavatelů. Ale klíčovým napětím je, že organizace se často cítí spravedlivě, protože znají své lidi. Nicméně mají omezené nástroje ke kritickému zkoumání nebo systematickému řešení potenciálních nerovností zakotvených v jejich vlastní praxi, jakmile směrnice od nich bude vyžadovat, aby spravedlnost prokazatelně překračovala rámec mezilidských znalostí.

Jak zaměstnavatelé přistupují k práci stejné hodnoty?

Přístupy k práci stejné hodnoty jsou obecně spíše **intuitivní** než metodologické. Existuje určité povědomí o tom, že **hodnotu lze porovnávat napříč pracovními pozicemi**, ale toto je zřídka formalizováno. Někteří zaměstnavatelé si **uvědomují, že určité pracovní pozice mohou mít srovnatelnou hodnotu**, a jako hlavní základ pro toto posouzení používají **popisy práce**. Tam, kde existuje diferenciace, je obvykle odůvodněna odkazem na obsah práce, odpovědnost nebo vnímaný přínos, ale **bez standardizovaného hodnotícího rámce**. Respondenti/-ky mohou říci, že odměňování

„**pravděpodobně odpovídá**“ tomu, co by mělo být na základě popisů pracovních pozic, nebo že **intuitivně vidí**, které pozice jsou si podobné. Obvykle však nemají písemnou metodiku, která by stanovila, že jedna pracovní pozice má stejnou hodnotu jako jiná. Ve strukturovanějším prostředí, jako jsou ta, která používají tarifní systémy nebo definované mzdové/platové kategorie, je srovnatelnosti dosaženo v rámci jasně vymezených skupin, ale **ne systematicky napříč nimi**. V důsledku toho princip stejné hodnoty funguje spíše *implicitně* a lokálně než jako formalizovaný nebo celoorganizační standard. Toto je zásadní slepé místo: organizace sice mohou být schopny obhájit odměňování v rámci jednoho typu pozice, ale jsou **méně připraveny srovnávat různé typy pozic**, zejména tam, kde se povaha práce podstatně liší.

Respondenti/-ky také poznamenávají, že zatímco **jádro** popisu práce může tvořit hodnotu práce, **další úkoly komplikují nastavení hodnoty práce dané pozice**. To vede k nevyřešené otázce: měla by být hodnota práce posuzována pouze na základě jejího formálního jádra, nebo na základě **reality** toho, co zaměstnanec skutečně dělá? To se jeví jako obzvláště obtížné ve středně velkých společnostech, kde jsou **pracovní pozice často smíšené**, nižší pozice mohou být **univerzálnější** a zaměstnanci mohou pokrývat **širší odpovědnosti**, než naznačuje pracovní název jejich pozice.

- P: „Protože máte popis nějaký, jako pracovní náplně, od které se odrážíte. A to tvoří kostru. A pro mě je to hodnota té práce. Preto vravím, že to jádro, které tu pracovní pozici tvorí, a za mě je to teda ta hodnota té práce, aj keď ona sa môže navyšovať nabalovaním tých rôznych projektů a rôznych jednotlivých úloh a úkolů. Toto bude pro nás náročnejší nějak uchopit. Je to asi možno práve ten argument, prečo tento človek odskakuje od tohto. Ale na čo sa zamerať vec? Na to jádro, alebo až na ten celkový výsledok, ktorý je nabalený na ty ďalšie úkoly. Takže toto budeme muset úplne celé prekopat v prípade mnohých pozícií. [...] A jak jich ohodnotit, když oni robí tu istu hodnotu, robí to isté, možná víc se stará ten člověk, který má víc tých zákazníků a má to náročnejšie, když se nad tým zamyslím psychologicky, tak to může být psychicky a duševně náročnejší, než člověk, který se stará o Alzu, ale nemusí to tak být, protože Alza může být náročnejší na to vyjednávaní. Takže, co je správné? Co je ta větší hodnota? Kde je ta hodnota té pracovné pozície? Kto má byť lepší ohodnotený? Ten, kdo vytváří na základě dat? Co je ten argument, kdy přijde někdo, který má řešit se mnou to odměňování, a či já jsem byla spravodlivá, lebo jsem dala obchodníkovi, kteří mají jedného zákazníka a je to vyjednávaní jednodušší, může se za ním stavit raz za mesiac, ale pričom ten druhý musí celý mesiac chodit, každý den někde, což je samozřejmě časovo náročnejšie, psychicky náročnejšie a tak ďalej. Ale kdo rozhodne, co je psychicky náročnejšie?“

- N: „Zatím ne[existuje definice toho, co je to stejná práce a práce stejné hodnoty], i když vím, že bychom to měli nějak si trošičku zrevidovať, pretože už teď je vlastně v zákoníku, že práce stejné hodnoty má být odměňována stejně, to už tam vlastně je, jestli se nepletu. Ale úplně jako, že bychom to měli, že holky na nákupu jsou srovnatelné jako holky na zákaznickém oddělení, což jsou právě pozice, který by mohly být práce stejné hodnoty, tak to ale stanovené nemáme, ale vím, že by to bylo dobré si to udělat. [...] Když se na ně podívám, tak ono to tak asi nějak odpovídá, ale nemáme to úplně napevno nikde napsaný, že tahle pozice má stejnou hodnotu jako tahle. [...] (A podle čeho tušíte, že jsou si ty pozice podobné?) No, podle popisu té práce. Podle popisu práce, jo. Já říkám, že jsou stejný.“

- K: „Nevím, nevím jak to srovnávat. Prostě to je těžko srovnatelné. [...] Uvidíme, nevím. My máme, samozřejmě, danou nějakou pracovní pozici, kde máme specifika, že by ten člověk měl být nějak fyzicky zdatný, že by měl mít nějaké dovednosti, že by měl mít nějaké minimální vzdělání, měl mít nějakou jazykovou vybavenost a další věci. Ale úplně ne, že se k tomu přihlíží, protože já říkám, že každý uchazeč je individuální. A ačkoliv třeba nemusí naplňovat některé z těchto parametrů, tak přesto tu práci může vykonávat skvěle. Máme tady ve firmě několik kolegů, kteří jsou toho důkazem. [...] Já si spíš říkám, teď když o tom přemýšlím, tak že na co budeme narážet, tak že když

si tady uděláme klasifikaci těch pozic, tak ty lidi na těch pozicích prostě, já nevím, jako že já tady mám člověka, který je na té pozici a je tady 30 let, tak ta jeho práce nemá přeci stejnou hodnotu jako práce někoho, kdo na tu pozici nastoupí jako nováček? To bude strašně proměnlivé a bude to hodně na individuálním posouzení. Takže ono se to asi nedá.“

- R: „Tak pak velice snadno můžete to odměňování nastavovat, ale jenom když posuzujete se srovnatelným. Ale pokud budete posuzovat klempíře, elektrikáře, dělníka, já nevím, koho dalšího, tak tam vždycky musíte zohlednit trošičku něco jiného. A to se blbě poměruje. [...] V tom bude ta další proměnná, ta potřebnost. Tak ty účetní potřebuji pořád. Obchodáka sice taky potřebuji pořád, ale u těch dělnických profesí, tam nepotřebuji úplně všechny vždycky. Takže to tam taky hraje roli. A to ty profese nezajímá. Ony se strašně těžko ty dvě odbornosti posuzují. Podle mě, transparentně se dá posuzovat pouze stejná část. Když budu mít pět účetních, tak potom jsem opravdu schopen říct, podívejte se, tady máte rozsah práce, a ten, kdo byl nejšikovnější, tak dostane prémie nebo odměnu, ten, který je svým výkonem lepší.“

- D: „Nemáme teda křížem, jak už jsme se o tom bavily, že nemáme prostě mezi těmi profesemi ještě nějak jako stanovené to „stejná hodnota“, nebo jestli teda to je profese na některé úrovni výš a na některé úrovni níž, nevím, já si to nedovedu představit, jak bychom to měli udělat. [...] To je těžko srovnatelné, ony jsou ty pozice totiž hodně rozdílné. [...] To nemáme takhle rozlišené.“

- B: „Úplně to tak definovaný nemáme.“

- M: „Snažili jsme se. Rozhodně u nás máme lidi na stejné pozici. [...] Lišilo se to těmi měsíčními prémie, tím, jak je kdo schopný se rychle naučit tu práci a odvádět ji v určit kvalitě. Ale ta základní mzda tam byla stejná. A právě když jsme vytvářeli to nové výrobní oddělení, tak jsme se snažili, aby ti lidé pro tu výrobní linku měli stejné podmínky jako pro tu vedlejší výrobní linku. [...] Snažíme se, aby ta stejná linie byla také co nejbližší k sobě. [...] (A existuje u vás tedy definice toho, co je stejná práce?) Ne, není, ale obvykle se u toho pohádáme. Třeba já, když se snažím dokázat, že to je stejná práce a oni tvrdí, že kvalita je víc než výroba, a obráceně. Je to obtížné prostě říct, jestli skladník je víc než někdo jiný.“

- P: „Takže s tím tam bude mít problém, protože buď ho zařadím do nějakého jiného gradu, ale bude muset pominout možno ten základ a víc se přiklonit k tomu, co tu hodnotu práce zvyšuje. Víte, takže toto mi asi bude robit problém, rozdělit ty jednotlivé pozície. A nehovorím, že to je všude, například u toho skladu jsme si s tím krásně poradili. [...] Je tam nějaká hierarchická struktura a dá se povědět, že skladník má rovnakou hodnotu práce, skladník s vysokozdvihom má rovnakou hodnotu práce a aj ten predák má rovnakou hodnotu práce, aj keď je to možno jiná část skladů, ale vo svojí podstatě ty procesy probíhají rovnako. [...] Není to na papíru, ale myslím si, že v rámci tej odbornosti tam je to trošku jako také vágne. Ale v případě IT alebo ekonomického, alebo, já nevím, vlastně toho maloobchodu například, tak tam je to už viac uchopiteľné a viac sa oprete o ty tvrdé data.“

- N: „Pak se může stát, že tam bude, v uvozovkách, univerzál člověk od zámečnických atd., a pokud mu takhle posbíráte, že on má 6–7 těchto dovedností, tak je pro vás nenahraditelný univerzál, protože ho postavíte kamkoliv a on tu práci odvede. A tam se musí potom nastavit různé váhy. [...] U těch ostatních vedoucích, jako je vedoucí personalista nebo vedoucí, já nevím čeho, toho nákupu třeba, tak nějakou odpovědnost mají za svoje lidi, a jak to zhodnotit, to je takový hodně individuální. [...] Ale zase člověk má ty odpovědnosti jiný. A zas ten vedoucí má odpovědnosti jiný. Má některý, který já nemám, a zase vzájemně, ale jak to prostě porovnat?“

- M: (Jak třeba měříte míru odpovědnosti za výsledky? Nebo za lidi, zrovna takovýto faktor jako psychická námaha?) „Ne, tak to neměříme. To se hodně těžko hodnotí, to je hodně na subjektivním hodnocení potom.“

- P: „My nemáme tu strukturu vůbec členitú teď, když to máme takto nastaveno, ale když to budeme gradovat, tak mi tam vyskočí. Už teraz mi tam vyskakovali niektorí zamestnanci, ktorí jsou

napomedzi těch dvou linií. Takže je možnost, že se tam vytvoří a zapadne mi, ani do jedné, ani do druhé.“

Jak zaměstnavatelé interpretují a vnímají transparentnost a jaké formy v současnosti existují?

Respondenti/-ky interpretují transparentnost **pragmaticky**. Pro mnohé transparentnost znamená, že **zaměstnanci znají pravidla, která se jich týkají, chápou, proč obdrželi odměnu, nebo mají možnost se na cokoli zeptat**. Neznamená to nutně úplné zveřejnění rozpětí nebo průměrů odměňování.

Stávající mechanismy transparentnosti tak jsou různorodé. V některých organizacích mají zaměstnanci **přístup** k formálním dokumentům, jako jsou **interní mzdové předpisy, tarifní tabulky nebo individuální mzdové výměry**, které poskytují přehled o určitých aspektech odměňování. Tato transparentnost je však obvykle částečná: zatímco struktury základních platů nebo kolektivní smlouvy mohou být viditelné, variabilní složky mezd zůstávají neprůhledné. Několik respondentů/-ek se **obává**, že se **zaměstnanci** zaměří pouze na finanční částku a **neuvidí** rozdíly ve výkonu, angažovanosti, zkušenostech, odpovědnostech nebo přidané hodnotě. Některé organizace informují zaměstnance o obchodních výsledcích nebo sdělují výkonnostní cíle spojené s odměnami. V takových případech je transparentnost úzce spjata s ekonomickou výkonností: zaměstnanci jsou informováni o situaci společnosti, protože na ní závisí odměny. To se liší od transparentnosti týkající se rovnosti odměňování. Poskytuje zaměstnancům **vhled do výkonnosti organizace a spouštěčů odměňování, ale ne** nutně do toho, zda jsou zaměstnanci vykonávající práci stejné hodnoty odměňování stejné.

Tato ambivalence úzce souvisí s vnímanými riziky zvýšené transparentnosti. V menších nebo méně formalizovaných organizacích, kde je stanovování odměňování velmi flexibilní, respondenti/-ky vyjadřují obavy, že **transparentnost by mohla destabilizovat** zavedená opatření nebo vytvořit **tlak na uniformitu, který organizace nedokáže udržet**. Vnímaná rizika transparentnosti jsou jak vztahová, tak i **kulturní**. Zaměstnavatelé se **obávají závisti, srovnávání, negativity na pracovišti a konfliktů**. Někteří to výslovně formulují jako vnímanou „českou“ **tendenci** porovnávat a hledat pouze informace, které podporují jejich stížnosti. V menších týmech je **anonymita** také praktickým problémem: pokud se musí uvádět průměry pro kategorii obsahující pouze dva lidi, zaměstnanci si mohou okamžitě navzájem odvodit mzdu druhého z nich. To ztěžuje oddělení formální transparentnosti od interpersonální expozice a podporuje obavy o vnitřních konfliktech.

- N: „Osobní ohodnocení mají stanoveno ve výměru, takže když ten výměr převezmou, tak jsou s tím seznámeni. [...] Ten vnitřní mzdový předpis, ten je zveřejněný na našem firemním internetu. Dostávají ho už při nástupu, takže tam kdykoliv si ho můžou přečíst, když chtějí. [...] A se týče toho obchodního plánu oddělení, aby oni věděli, kolik má to jejich oddělení splnit, tak to je stanovené dopředu, a s tím jsou také seznámeni.“

- P: „Pokud dojde k tomu, že tu pohyblivou složku nenaplní vůbec, nedostaneš žádnou odmenu, alebo je například na něco zvyknutý v rámci svojho výkonu a zrazu se něco stane a on tu odmenu nedostane, tak právě v té chvíli ten vedúci naozaj tomu zaměstnanci se snaží vysvětlit, a řekne mu ty důvody, proč to tak bylo.“

- M: „V tom předpisu ne[jsou] popsány náplně pracovních činností. Zaměstnanci mají ten dokument, každý svůj. [...] Já si úplně nemyslím, že je vhodné vzít nějaký seznam, byť jenom názvů pozic a uvést ta čísla, protože, samozřejmě, dělníci nikdy nebudou souhlasit s tím, co mají manažeři, a vždycky to udělá rozbroje. Takže já si nemyslím, že je dobré něco vyvěšovat na nástěnku a tohleto prostě není cesta, která by udělala ty lidi ani šťastnější, ani spokojenější a ani by nenastavila rovnost. Takže já si myslím, že je důležité, abychom drželi nějakou úroveň právě odměňování na stejných pozicích

stejně. To je důležité, protože ti kolegové, kteří jsou vedle sebe, si nejčastěji o tom povídají nebo to rozebírají, hodnotí, a tam je nejdůležitější to zachovávat. A mezi těmi jednotlivými liniemi, si myslím, že to nepřináší úplně dobré vztahy.“

- R: „Problém bude v tom zveřejňování, protože jako samozřejmě nejsme schopni výjimečné podmínky dát všem, takže to se trochu bojím, jak to prostě uděláme. Na druhou stranu je fakt, že si spousta z těch zaměstnanců uvědomuje, že nemůžou mít všichni stejné odměny, jak to bývalo kdysi. [...] Takže ono v těch menších firmách se nedá udržet to, jak to bývalo dřív, že jste těch lidí tam měla mraky. To dneska v těch malých firmách nejde. [...] Transparentnost v tomto směru je už úplně složitá, protože to ty dělnické profese nepochopí. [...] Pokud jde o tu transparentnost, trochu se bojím toho, že jakmile mi ti lidé tady zjistí, že někdo, a to oni už si pak někdy ani neuvedomí, že on má speciálně nějaký dobrý výkony, tak oni se na to takhle mnohdy nedívají. Oni tam jenom vidí tu část finanční.“

- K: „Myslím si, že česká společnost na to není připravená. Nemáme to v povaze a vždycky tam bude nějaká určitá závist a bude to vyvolávat i negativní prostředí na pracovišti, což si myslím, že je úplně zbytečný.“

- M: „Myslím si, že v nějaké informovanosti, protože Češi vždycky si z toho vezmou z každého pravidla a z nějaké novinky jenom to, co se jim hodí a použijí to „ve svůj prospěch“, nebo se o to pokusí. A že co se jim nebude hodit, to prostě se budou tvářit, že nemusí, nebo že to nemá takovou důležitost.“

- N: „A tady se zeptám, protože se to řešilo, oni budou mít, jestli se nepletu, právo na nějaký průměr, ne na konkrétní mzdy konkrétních lidí, ale na nějaký průměr práce, stejné práce nebo práce stejné hodnoty. A jak se to bude řešit, pokud mám pozici, na které jsou jen dva lidi, tak tam se ta anonymita vlastně nedá zaručit, protože je jasný, že ten druhý je ten druhý- Takže když tam jsou jen dva, jak se to bude řešit? Už je na to nějaký systém? Protože budou mít právo získat informace o úrovni odměňování, ale vím, že se neřešilo, jak se to bude řešit, když prostě na těch pozicích je tak málo lidí, že jsou tam třeba jen dva lidé a hned se z toho dá usuzovat, kolik má ten konkrétní člověk. Nicméně oni by neměli zjistit, kolik má ten konkrétní člověk, protože tam musí být nějaká anonymita zachovaná, ne? Já tady mám sice opravdu 85 lidí, ale na těch některých pozicích je mám třeba po dvou, po třech lidech. Tak jestli se to už nějak řešilo? A z čeho se to bude počítat, nebo jak se to bude dělat?“

Jak viditelné nebo měřitelné jsou nerovnosti v odměňování a jaké existují mechanismy k jejich odhalování a řešení?

Zaměstnavatelé **zřídka** identifikují závažné nerovnosti v odměňování nebo systémové nerovnosti, zejména na základě genderových rozdílů, a často **zdůrazňují, že jejich systémy jsou uplatňovány konzistentně nebo bez diskriminačního úmyslu**. To by však nemělo být chápáno jako důkaz toho, že nerovnosti neexistují. Nerovnosti je spíše obtížné vidět, protože většině organizací **chybí systematické audity, formální hodnocení práce nebo srovnání hodnoty práce jednotlivých pozic**. **Absence stížností** je často interpretována jako **absence problémů**. Pokud se nikdo „nehádá, nestěžuje si“, ani nezpochybňuje systém, respondenti/-ky předpokládají, že systém obecně funguje. To je analyticky důležité: „**firemní klid**“ se stává *neformálním ukazatelem spravedlnosti*, i když může také odrážet omezené informace, rezignaci zaměstnanců nebo nedostatek povědomí.

Mechanismy k odhalování a řešení nerovností jsou většinou **reaktivní**. Některé společnosti zasahují, kdyby nový zaměstnanec vytvořil viditelný rozdíl, a zvyšují mzdy stávajících zaměstnanců, **aby udržely rovnováhu**. Jiné kontrolují variabilní odměňování pouze tehdy, **když se něco liší od předchozích měsíců**. Některé vyžadují **písemné doložení o způsobu rozdělení mimořádných odměn**, zatímco jiné se **spoléhají na a důvěřují znalostem manažerů** o svých týmech. Tyto

mechanismy mohou zabránit zjevným nesrovnalostem, ale existuje jen málo důkazů o proaktivním nebo systematickém úsilí o identifikaci strukturálních nerovností, které by vedly k proaktivní analýze rovnosti.

- R: „Za celou dobu nevzpomínám, že by přišel někdo, že je nespokojený s tím, jak to rozděluje stavby-vedoucí.“

- D: „Nemyslím si, že bychom se v tom nějak rozcházeli. Ani se nám nikdy zatím zaměstnanci nedotazovali na to. Nemají s tím problém. Zatím se nic takové nevyskytlo. [...] Myslím, že by nebyly zjištěny rozdíly. [...] Já myslím, že někde by asi mohl být velký problém právě v té nerovnosti odměňování hlavně mezi muži a ženami. Ale právě v té naší firmě je tak jasně dáno, kterou profesi kdo vykonává, že není téměř ani možné, aby se nám tady něco takového stalo. My máme prostě asi jenom dvě profese, kde se nám to mísí, a tam prostě tu rovnost jako máme, jo. To není problém. (Vy vlastně tu strukturu odměňování nějakým způsobem sledujete nebo vyhodnocujete? Děláte nějaké přehledy, analýzy, reporty?) Zatím ne, protože to nebylo nutné. [...] No, tak tam třeba to CZ ISKO je, tak si dovedu představit, že tady by to možná mohlo třeba nějaký výstup pak udělat, který nás může překvapit.“

- M: (Máte nějaké pravidelné reporty, přehledy?) „Ne, nemáme.“

- P: „Já vám povím upřímně, co by to malo zrovnať a narovnať. Jde o rovnoprávný systém odměňování pro všech zaměstnanců a hlavně pro pozici rovnakého hodnoty. Za rovnakou práci, rovnaká mzda. Já jsem si to nějak zjednodušila a samozřejmě hodně se hovorí o té gender pay gap, což u nás já to vůbec nevnímám. Někaké rozdíly mezi pohlavími u nás absolutně nejsou.“

- N: „A nemyslím si, že máme nějaké zásadní rozdíly v těch mzdách. Že by nám to neodpovídalo, to si myslím, že ne. Na ten počet lidí, jak říkám, je tady 85 lidí, takže tady úplně se to dá prostě uhlídat. Já znám i dost lidí, kteří si vám tu mzdu dokážou uhlídat. A protože ty lidi zná...“

- B: „Jaká je pozice, je úplně jedno, jestli je muž nebo žena. A jsem ráda, když najdu muže a chce za tyhle peníze dělat, ale je to úplně jedno, v tom fakt žádný rozdíl nedělám, jestli je muž nebo žena. [...] Asi je dobře, když je to narovnaný. Jako za mě, jako si myslím, že jestli je chlap nebo žena, nemělo by to být znát, jo. [...] Já si myslím, že u nás je spravedlnost, jako já nevím, to asi v těch velkých firmách, to může být k něčemu takový, ale my jsme malá firma, takže já si myslím, že pro ty velké firmy možná, že to nějaká jako věc spravedlnost nebo něco.“

Zaměstnavatelé obecně genderové nerovnosti nezdůrazňují, ale **genderové předpoklady** se objevují v některých úvahách o fyzických požadavcích, kvalitní práci a vnímaných silných stránkách nebo nedostacích mužů a žen. Tyto poznámky se v rozhovorech s respondenty/-kami nepromítají do explicitních praktik odměňování, ale naznačují, že v rámci profesního uvažování **mohou existovat představy o genderové vhodnosti**. To je důležité, protože práce stejné hodnoty neznamena jen hlídat přímé rozdíly v odměňování, ale zaměřovat se i na to, **jak si společnost a zaměstnavatelé různých typů práce váží, jak je popisují a jak je hodnotí**, což bývá ovlivněno také zažitými stereotypy.

- M: „Ale, samozřejmě, existují pozice, kde jsou jenom muži, protože ženský to neunesou, nebo nezvládnou s tím pracovat celý den. Ani to nezkoušíme. A tam, samozřejmě, se to lišit potom může. Ale je to prokazatelné tou obtížností vykonávání té práce. [...] (A kdyby se třeba dnes u vás provedl audit mzdové rovnosti, gender pay gap, tak co by, podle vašeho odhadu, bylo hlavním důvodem případných rozdílů?) Že to je tou fyzickou náročností, to by bylo objektivní.“

- B: „Já si myslím, že tam je to práce jenom. Tam není, jestli je to chlap nebo ženská. Naopak já bych radši vzala i chlapy. Ty jsou méně problematický než ženy. Ale pracovník v sociálních službách

zařazen podle těch našich má stejně jako žena nebo muž. Pokud má kompetenci, že má pod sebou několik lidí, tak zase má nějaké peníze navíc. A je to jedno jestli je to žena nebo muž.“

Kde respondenti uznávají rozpory a které procesy a uvažování udržují existující logiky?

Několik respondentů/-ek si uvědomuje **rozpor ve svém vlastním uvažování**. Uznávají, že transparentnost může odhalit rozdíly, které zaměstnanci interpretují pouze finančně, **aniž by za nimi viděli** výkonnost, přidanou hodnotu nebo kontextové důvody. Jednotlivě také zaznělo, že malé rozdíly nemusí mít smysl řešit. Podobně snaha odměňovat zaměstnance podle jejich individuálního přínosu se často střetává s potřebou zachovat konzistentní pravidla a předejít pocitu, že je někdo zvýhodňován. V některých případech respondenti/-ky **uznávají, že rozdíly v odměňování nejsou vždy zdůvodnitelné**, zejména pokud vyplývají z historického vývoje nebo subjektivního hodnocení. Tento nesoulad se většinou řeší spíše individuální dohodou zohledňující reálně vnímané možnosti než formální nápravou systému odměňování, jelikož ne každý rozdíl je považován za organizačně významný. To však může být v rozporu s požadavkem na rovné odměňování, pokud se malé rozdíly neustále kumulují nebo pokud organizace nemohou vysvětlit, proč existují.

Každodenní rozhodovací procesy, které tyto vzorce udržují, jsou vysoce vztahové. V menších organizacích se dohody dosahuje **na základě blízkosti a vzájemné znalosti** (mezi manažery, personálním oddělením, finančním oddělením, vlastníky a někdy i mateřskými společnostmi). Ve formalizovanějších organizacích poskytují větší strukturu rozhodování schvalovací řetězce, písemná odůvodnění, softwarové záznamy a manažerské rozpočty. Přesto i tyto mechanismy často slouží spíše ke **kontrole nákladů než k posuzování rovnosti**. Zajišťují schválení a vysvětlení odměn, nikoli však nutně konzistentní přístup k zaměstnancům napříč celou organizací.

Zaměstnavatelé zdůvodňují potenciální rozdíly v odměňování zaměstnaneckým výkonem, **angažovaností**, odpovědností, **ochotou pomoci**, složitostí projektů, **spolehlivostí a přidanou hodnotou**. Manažeři odměňují zaměstnance, kteří přijímají úkoly navíc, zastupují nepřítomné kolegy, pomáhají v naléhavých situacích nebo projevují **větší nasazení**. Tento přínos však **není vždy měřitelný**. Stres, psychickou náročnost, angažovanost a kvalitu práce je často obtížné vyhodnotit pomocí tabulek. Manažeři se proto mohou spoléhat na **poznámky**, paměť, **důkladnou znalost malých týmů** a vlastní úsudek. To vytváří *praktickou, ale subjektivní formu spravedlnosti*: rozhodnutí je považováno za spravedlivé, protože manažer **zná kontext**. V organizacích je tato míra subjektivity široce přijímána, přičemž spravedlivost je chápána spíše jako **přiměřenost** manažerského **úsudku** než jako jeho *procedurální* transparentnost. Tato logika současně předpokládá tiché uznání, že **ne všechny pracovní pozice se hodí k měřitelnému výkonu stejně**, což vede k rozdílnému uplatňování napříč pracovní pozicemi.

Zaměstnavatelé také racionalizují nerovnosti argumentem, že **lidé nepřispívají organizacím stejným způsobem**, a to ani v případě, že zastávají podobné pracovní pozice. Někteří výslovně **odmítají** myšlenku, že zaměstnanci mohou mít **stejnou hodnotu** jednoduše proto, že mají stejnou pracovní pozici. Rozdíly ve zkušenostech, **úsilí, angažovanosti, všestrannosti a kvalitě práce** jsou považovány za **legitimní důvody** pro rozdíly v odměňování. Tato logika není ze své podstaty problematická, ale analyticky se stává důležitou, protože může zakrývat, kdy jsou rozdíly skutečně opodstatněné a kdy jsou historicky nebo subjektivně vytvářeny a reprodukovány.

Celkově respondenti/-ky prezentují své organizace jako skutečně se snažící o spravedlivost, ale spravedlivost je konstruována spíše praktickým úsudkem než formální metodologií. Výsledkem je logika odměňování, která je zevnitř koherentní, ale zvenčí obtížně ověřitelná. Organizace často dokážou vysvětlit jednotlivá rozhodnutí, zejména proto, že znají své zaměstnance, ale chybí jim

systematické nástroje, které by prokázaly, že jejich kumulativní rozhodnutí vedou ke spravedlivým výsledkům napříč pozicemi, odděleními nebo skupinami zaměstnanců.

- P: *(Do jaké míry si myslíte, že pokud jde o rozhodování u pohyblivých složek mezd, že jde o poměr mezi tvrdými daty, na základě jakých podkladů to bylo vytvořeno, a subjektivním dojmem toho nadřízeného, který ji stanoví?) „Procentuálně? Tak 50 na 50. [...] V této chvíli nie je, vysloveně kontrolní mechanismus nie je.“*

- K: *„Ale my, když se na to podíváme z širšího pohledu, tak my mezi těmi odděleními to máme skoro stejně nastavené. Tam nejsou úplně nějaké markantní výkyvy. [...] Takže, pokud mi přijde účetní říct, proč má technolog o dva tisíce víc, no, tak toho asi řešit nebudeme.“*

- D: *(A asi v čem bude ten hlavní problém? Aby to nebylo subjektivní, jak to nastavit, jak to udělat?) „Popsat možná ještě ty pohyblivé složky, že jo? [...] No, asi by to bylo velká zátěž už pro ně, kdybychom ještě chtěli, aby vyplňovali každý měsíc nějaké porovnávání a aby se to muselo předkládat. [...] To by to byla zátěž pro něj, kdyby to měl dělat pravidelně, každý měsíc, když ještě musí plnit spoustu dalších úkolů, které jsou mu přidělené. Taky jsou různé termíny. To je taky o tom, že předložit a zpracovat ty mzdy je taky potřeba v nějakém termínu. A oni by zase byli tlačeni do toho, aby to rychle udělali, když musí se věnovat ještě něčemu dalšímu. Nechceme už na ně klást další náročné věci. Tak jsme si řekli, že to budeme takhle dělat. Oni na to byli tak zvyklí, tak teď k tomu musí přidat ten důvod, který předtím nemuseli popisovat, tak teď ho musí popsat.“*

- B: *(Aby tam nebylo nějaké manažerské nadřizování?) „No, může se stávat, no jasně. Protože vlastně, to by mohlo být jedině od toho vedoucího. To je jediný, který to může nějak ovlivnit, my už jenom schvalujeme, nebo ne, jsou peníze, nejsou, nebo v jaké výši, jo.“*

- M: *„Subjektivní dojem nadřízeného tam, samozřejmě, vždy hraje roli. U těch vánočních prémie menší, protože tam jsou tvrdá data jako neomluvená absence, ta je naprosto jasná. Je tam daná, ty výsledky, které jsou v číslech, tak tam je ta subjektivita nižší. U těch měsíčních prémie může být vyšší. Nicméně tady nemáme žádné zásadní rozbroje, že by si někdo stěžoval, že mi vedoucí upřel prémie nebo tak podobně. [...] Ta subjektivní stránka při přijímání nových zaměstnanců je vždycky věc toho vedoucího. Pokud si někdo s někým nepadne do noty, tak samozřejmě je to velký problém vždycky. Tam jako se to úplně eliminovat nedá tohleto. [...] V podstatě je to takovéto rozhodování, co je důležitější. A to je vždycky subjektivní a vždycky bude. Někdy se to obchází pomocí hodnoty toho výrobku nebo výdělku, kolik to přináší. (Děláte nějaká školení, jak se zaměstnanci mluvit, aby neměli nějaké předsudky?) Ne, nemáme tyhle problémy. Takže téhle otázce se momentálně nevěnujeme.“*

- K: *„Tam, samozřejmě, doložku nemáme, ale tam je to nějaký plus minus, říkám, je třeba rozdíl tisíc, tisíc pětset korun mezi těmi jedinci a je to zase daný nějakým historickým nastavením a ne všichni, co si budeme nalhávat, děláme tu práci stejně.“*

- P: *„Ani ne v té náplni, ale oni musí být hodně flexibilní v případě, že tento vypadne, tak ho musí v tomto zaskočit, snaží se ho zaskočit, zastupit. Zastupitelnost je tiež velmi důležitá, ale primárně robí niečo jiné. Takže ta kompetence, ktorou má v rámci té zastupitelnosti, tam je, ale ne v také míře, jako ten původní, který na té pozici je denně. Takže v tomto to bude náročné, protože mi přijde, že to rozdělování na těch gradech je hodně ostro ohraničené, že tam je velmi malá míra flexibility.“*

- M: *„U těch dělníků se to hodně těžko tohleto popisuje a je to těžko hodnotit, protože to je vysoce individuální. Tam prostě ta zručnost, něco, co my z kanceláře bychom nikdy neudělali, tak oni dělají běžně, takže je to tam jen tak základně.“*

- K: *„Co bylo asi tak první, tak bylo to, jak by to mělo být asi akorát přísné v tom, jak si budeme všichni muset ukazovat výplatní pásky. Ted' už se to zmírňuje. Uvidíme, do jaké míry to bude anebo nebude.“*

Já osobně, vzhledem k tomu mému věku a k nějakým mým nějakým pracovním zkušenostem, si nemyslím, že by to mělo být takhle nastaveno úplně striktně, že všichni pracujeme za stejné peníze na stejné pozice. Já si myslím, že člověk je taková individualita a někdo prostě k té práci přistupuje zodpovědněji, někdo laxněji.“

Implementace směrnice

Jak zaměstnavatelé rozumí požadavkům směrnice a jak se na ně připravují? Co pro ně znamená připravenost a jak svou připravenost vnímají?

Ve středně velkých organizacích není směrnice dosud zvnitřněná jako funkční rámec, ale je interpretována jako **částečně abstraktní, externí požadavek**, jehož praktické **důsledky zůstávají nejisté**. Respondenti/-ky ji běžně popisují jako **vágní budoucí povinnost, administrativní požadavek** nebo **regulační koncept**, který získá konkrétní význam až po jeho plné specifikaci, implementaci a otestování v praxi. To vede k jasné „**vyčkávací strategii**“, kdy organizace očekávají, že budou spíše reagovat, jakmile se požadavky stanou jasnějšími, než aby proaktivně restrukturalizovaly stávající systémy.

- N: „Já spíš jako čekám, jak to prostě bude, co z toho nakonec vypadne. Jaká bude ta finální podoba a jak to prostě bude vypadat? [...] A říkám, čekám spíš prostě, co vypadne z té směrnice, až pak asi budu řešit, jak to zrevidovat u nás.“

- K: My máme necelých 200 zaměstnanců, tak nás by se to mělo týkat až později, až po roce 2027, ještě máme chvíli čas. [...] (Co vám prochází hlavou, když přemýšlíte o té směrnici?) „A tak samozřejmě nárůst administrativy, výkaznictví, controlling. [...] Protože člověk neviděl tu finální verzi. Nevíme, co tam nakonec bude. Těžko říct, těžko hodnotit. Až budou daná nějaká kritéria, jasná a opravdu striktně daná, tak k tomu budu nějak přistupovat. Ale sama to vidíte, v poslední době se na náš řítí mnoho informací a je to z různých úhlů pohledů a jednou je to tak, a jednou tak. A naučila jsem se do poslední chvíle vyčkávat, dokud to tak není. A pak se to nějak zhodnotí, a to ukáže až čas. [...] Dokud stát nezačne komunikovat především sám mezi sebou, tak nevím, zaměstnavatel tohle nemůže všechno suplovat. [...] Takhle, já jsem nedůvěřivá vůči státu, protože zatím veškerá metodika a všechno, co bylo, tak je takové, že stát má problém sám se sebou.“

- R: „Než nás to postihne, firmy kolem 50 zaměstnanců, tak to asi ještě chvíličku potrvá. [...] My Češi vždycky čekáme stejně, až je nějaký haló, tak je to úplně jedno.“

- B: „To se nás zatím netýká.“

- M: „Ten reporting, si myslím, že to všechno se bude s praxí nějakým způsobem zpřesňovat, protože to, co je napsané v té Směrnici, se zdá dost neurčité a teprve praxe ukáže, co to bude přinášet a jak se to bude vyvíjet dál. [...] Já si myslím, že tady budou nějaké dotazy právě k nastavení těch základních pásem práce.“

- P: „Ono se to ladí a postupně se to prepájá a prelievá jedno s druhým.“

Směrnice se tak nyní neuvádí do praxe formálními implementačními procesy, ale **selektivním** sladěním se stávajícími organizačními postupy. Respondenti/-ky interpretují její požadavky tak, že je převádí na to, **co již mají a znají** (např. mzdové předpisy, popisy pracovních míst, tarifní tabulky, bonusové systémy, schvalovací procesy nebo současné pohledy na interní srovnatelnost). Připravenost je v tomto smyslu chápána pragmaticky: organizace spíše posuzují, zda mají **dostatečné interní prvky k odůvodnění rozhodnutí v případě potřeby**, než zda jsou plně v souladu s obsahem směrnice. Vzniká tak pocit, že jsou na nové požadavky do určité míry připraveny, i když

si zároveň uvědomují, že některé oblasti bude ještě potřeba dopracovat. Respondenti/-ky odpovídají skrze reflexi o tom, **zda mají nějakou interní logiku**, kterou mohou použít k zodpovězení otázek zaměstnanců nebo úřadů. Pro mnohé je primárním požadavkem **schopnost odůvodnit rozdíly** v odměňování, **pokud o to budou požádáni**. Proto se **písemné poznámky, klasifikace pracovních míst, popisy pracovních pozic a schvalovací procesy** stávají ústředním bodem jejich myšlení.

Důležité je, že toto vnímání připravenosti nemusí nutně záviset na předchozí znalosti směrnice. Někteří zaměstnavatelé mají o směrnici pouze **minimální nebo žádné předchozí znalosti** a chápou ji až teprve prostřednictvím prezentace moderátorky. To ilustruje důležitý analytický bod: **nízké povědomí automaticky nevyvolává pocit nepřipravenosti**. I respondenti/-ky s omezeným povědomím často docházejí k závěru, že jsou „víceméně připravení“, jakmile je směrnice vysvětlena, protože **dokáží vztáhnout její principy ke známým interním nástrojům**. V těchto případech není připravenost založena na předchozím institucionálním plánování, ale na rychlém srovnání nově zavedených požadavků a stávajícího **sebehodnocení** organizace, tzn. jak organizace sama vnímá své současné fungování a jaké procesy a pravidla má zavedené. To naznačuje, že připravenost není vnímána jako formální stav souladu se směrnicí, ale jako **funkční schopnost reagovat**, založená na **stávající** organizační logice.

- P: „A kdy někdo přijde, tak nechcem prostě být v nějakom pnutí, že mu to nebude moc vědět ani vysvětlit, alebo obhájit to. Chceme tomu tak, že to vytáhnú ze šuplika, prečtu mu to a on odejde spokojný.“

- R: „Povědomí mám velice, velmi malé, skoro žádné. Přišla s tím...no, něco mi účetní říkala, ale já jsem to bral spíše jako poplašnou zprávu a moc jsem se tomu nevěnoval. [...] Jsme malá firma, takže to si nemyslím, že ten dopad bude takový jako v některých těch větších firmách, protože, nevím, to je můj názor.“

- B: (Tady ta směrnice Evropské unie má být transponovaná do české legislativy vlastně do června tohoto roku.) „Aha. Tak já si myslím, že v té naší hodnotící tabulce, že to všechno máme. Všechny kritéria, ty, co jsem si vybrala, jsou bodově ohodnocené, je tam popis a vlastně každý zaměstnanec ví co a jak. Takže já si myslím, že ani nepotřebujeme žádný směrnice, jak to máme vypracovaný. Až na procenta.“

- M: „Myslím si, že si nastavíme nějaká pravidla. Že si vysvětlíme povinnosti, které prostě nelze obcházet, nebo které jsou dané zvenčí a potom ta pravidla budeme dodržovat, protože tady nemáme úplně problém s dodržováním nějakých nastavených pravidel, ať už těch tvrdých v bezpečnosti práce, tak prostě tohleto budeme brát jako další tvrdé pravidlo, takže si nemyslím, že bychom měli nějaký zásadní problém.“

- N: „No, ale já, co jsem koukala teda, že v červnu by mělo být nějaké znění, ale zákon bude až od nového roku, ne?“

Interpretace směrnice je proto silně ovlivněna sebehodnocením organizace. Pokud se zaměstnavatelé domnívají, že jejich systémy jsou již spravedlivé, vnitřně vyvážené nebo *dostatečně* transparentní, je směrnice vnímána buď jako zbytečná, jen **okrajově relevantní**, nebo jako drobné rozšíření potvrzující současnou praxi. Pokud si organizace více uvědomují historické nesrovnalosti, neformální pravomoci manažerů nebo neúplnou formalizaci, je směrnice **vnímána spíše jako výzva**. I v těchto případech je však tato výzva koncipována **operativně a prakticky** — tj. jak porovnávat pozice, definovat hodnotu, vykazovat data, co přesně musí být zveřejněno, kdo bude definovat metodologii, jak daleko by měla transparentnost jít nebo jak odůvodnit rozhodnutí — **spíše než normativním** způsobem.

Směrnice je také interpretována skrze **přesvědčení respondentů/-ek o mezích objektivit**y, tj. skrze to, že odměňování nelze plně objektivizovat. Někteří uznávají pokus směrnice zavést objektivní pravidla, ale zdůrazňují, že **hodnotu práce v konečném důsledku určuje organizace** a že roli bude **vždy** hrát manažerský úsudek, kontext a individuální přínos. To neodráží otevřený odpor ke směrnici, ale skutečnou praxi odměňování ve firmách ovlivněných tlaky trhu práce, historicky vyvinutými postupy, neproblematizovanou pracovních pozic manažerského úsudku a finančními limity. Signalizuje to však také **omezení, která při implementaci směrnice do praxe mohou vznik**at: **organizace pravděpodobně přijmou formální struktury a zároveň se budou snažit zachovat určitou míru vlastního uvážení v praxi**.

- D: „V těch bodech přesně, aby to bylo obhajitelné, protože to by pro nás bylo něco hrozně složitého a nebyli bychom toho asi schopni. Nemyslím si, že bychom ty lidi nějak špatně oceňovali, že bychom byli kompletně nespravedliví.“

- P: „Vzhledem k tomu, že u nás tyto věci nejsou podchycené absolutně žádnou metodikou, žádnými tvrdými datami nebo něčím, o čem by se mohli ty veduci opět, aby to nebylo nějakých pocitů, nebo rozhodnutí. Protože vy jste to povedala úplně na začátku. Či existuje nějaký kontrolný mechanismus? Neexistuje a za mě to nie je dobré. Takže si myslím, že toto je ten kontrolný mechanismus, který by právě toto mohl odstranit jakékoliv špekulácie. [...] Ten grading, já jsem to začala zpracovávat vlastně až teraz, na popud uplatnění vstupu té směrnice do české legislativy. Takže připravujeme se na to. Já jsem si urobila takový mzdový report. Naša firma je na trhu už od 1992, což je 34 rokov a některý zaměstnanci jsou tu u nás těch 34 rokov. Takže víte si představit, že naozaj jako ty mzdy se nějakým způsobem vyvíjaly, u někoho víc, u někoho menej, je to naozaj, dá se povedať, prehistoricky nastavené. Takže já si myslím, že toto, čo sa od nás teď čaká, bude pro firmu velký refresh, veľká aktualizácia a zrovnanie toho, na čo možno v průběhu času se až tak nedbalo, alebo nějakým způsobem to bylo ponechané na nějaké dohodě, na ústní dohodě, a právě proto ty pravidla nastavené v tejto chvíli striktně na mnohých pozíciách nejsou. Takže myslím, že toto přináší takovou revolúciu v rámci odměňování u nás.“

- N: „Ale my bychom chtěli do budoucna nějaký podobný systém zavést i do zbytku firmy, protože věříme, že na každý pozici člověk nějakou, i když třeba menší mírou přispívá k tomu hospodářskému výsledku. Takže my ten systém odměňování budeme překopávat tak, jako tak, takže tohleto bude spíš, že se to do toho přibalí a zohlední se to naráz. [...] Ale myslím, že si s tím nějak poradíme. Já si myslím, že ten nástroj obecně, že to je dobrý hlavně pro ty firmy, kde je víc lidí, nejlíp asi pro korporáty, kde jsou třeba stovky lidí. Tak tam myslím, že tam se to prostě už neuhlídá individuálně a ty firmy jsou víc od sebe i oddělený. Takže tam si myslím, že jim to třeba může být i ku prospěchu. Ale tady na těch malých firmách si myslím, že když člověk chce, a my tady chceme, tak my si to tady dokážeme uhlídat.“

- M: „Já si myslím, že nejprve budeme muset říct, co opravdu musíme zveřejňovat povinně, aby se někdo neutrhl a nesnažil se zveřejňovat něco, co vůbec není povinností této země státu. Takže nastavení nějakých pravidel, kdo co smí a bude.“

- K: „Problém to nebude. Nebude, protože musíme to nějak uchopit. My už teď na to cílíme, snažíme se už teď na to připravovat a děláme i nějaké procesní věci. [...] Takže tam ještě dojde k přiblížení těch pozic, kdy znova budeme přehodnocovat právě tu náročnost těch pozic. Takže to je výzva na příští rok, kdy nějakým způsobem budeme muset definovat nové náplně práce a nějakou náročnost, nějaké atributy, které do toho vstupují. [...] Naše firma s několika desítek letou tradicí, tak víceméně v tomto směru je vše tady teprve v plenkách a je tady hodně ještě co napravovat a víc je teprve před námi. [...] Je to strašně těžké, čím těch 5 % bude. Jestli skutečně to bude na stejné pozici, tak pak ok, tak tady máme někde problém. Pokud to bude jen o tom, že je to muži a ženy, tak je to špatně postaveno.“

- P: (A myslíte, že se tím změní i organizační uspořádání vaší firmy?) „No, úprimně jsem se nad tím zamyšlala. Myslím si, že nie zásadne, ale možno některé pozice asi to zasiahne. Ale ne zásadne.“
- M: „Je tam snaha zavést nějaká objektivní pravidla, ale vždycky to bude subjektivní, protože ten přínos té práce pro tu firmu je vždycky na té firmě, aby to posoudila. A na to můžeme mít vždycky různé názory, zejména zaměstnanec a zaměstnavatel může mít různý názor na přínos a na důležitost.“
- N: „Ono by tohle asi nemělo smysl v tom, že bychom zjistili, že nám to prostě někde nelítá, to si nemyslím, ale pro nás to bude asi spíš výzva, jak to teda nastavit, abychom si dokázali obhájit ty rozdíly v případě nějaký kontroly.“

Které faktory brání efektivní implementaci směrnice a jaká přesvědčení ovlivňují reakce zaměstnavatelů?

Přenesení směrnice do organizační reality je omezeno kombinací strukturálních, provozních, finančních a kulturních faktorů, které společně vytvářejí **nejistotu** a **snížují prostor pro proaktivní implementaci směrnice**.

Nejvýraznější výzvou je **metodologická nejednoznačnost**. Zaměstnavatelé důsledně vyjadřují nejistotu ohledně toho, jak *správně hodnotit* práci stejné hodnoty, **porovnávat** heterogenní pracovní pozice, **definovat** relevantní kritéria a **přiřazovat** váhy různým atributům práce. Nejde o okrajový problém, ale o ústřední bariéru: bez **jasné a autoritativní metodiky** zaměstnavatelům chybí základ pro systematickou implementaci. Opakovaný důraz na potřebu „**správného**“ přístupu odráží nejen poptávku po vedení/pomoci, ale také **obavy** ohledně odpovědnosti a **potenciální externí kontroly a sankcí**. Tuto nejistotu umocňují **omezené interní kapacity**. Většině organizací **chybí formální systémy hodnocení práce, analytické nástroje nebo datová infrastruktura**, které by umožnily systematické srovnávání mezd napříč pozicemi. Stávající HR systémy a softwary jsou často orientovány spíše na *správu* mezd než na *analytické* hodnocení. Zatímco některé organizace procházejí procesem modernizace systémů nebo migrace na nový software, jiné ne, tudíž tento vývoj je různorodý a ne vždy souvisí s požadavky směrnice.

- D: „Nevím, jak ten report bude vypadat, protože o tom nikde není psáno, jak to bude vlastně, podle čeho se to bude reportovat, jestli to bude nějaký, podle třeba toho CZIS, nebo podle čeho se to bude jako srovnávat vlastně do toho reportu. [...] Já bych asi potřebovala vědět obsah toho reportingu přesně. Toto je pro mě takový neurčitý. Nevím tedy, kdo s kým se jako bude to srovnání týkat. Jestli to je opravdu podle toho statistického určení, kam ta profese patří, anebo podle čeho? [...] Asi ta práce stejné hodnoty, o které jsme už mluvily, že pravděpodobně tady se nám může něco ukázat kvůli tomu exportu těch údajů někam. Že ten reporting nám může ukázat, že něco neděláme úplně správně, ale já opravdu nevím, jak ten report bude vypadat, takže to mě hodně chybí. Já prostě fakt nevím, podle čeho kdo bude posuzovat, jestli tam máme srovnáno anebo nemáme srovnáno.“
- P: „Já bych si potřebovala vědět možno nějaké argumentačné nástroje, jak rozhodnout, jak se potom obhájit, že tohoto člověka jsme ohodnotili správně. [...] Možno by pomohlo, kdyby naozaj byla nějaká jednotná metodika. [...] Metodika, který by si toho měla přidršet. Protože já teď vůbec nevím, či jdem správně. Já vůbec nevím, či to robím správně. [...] Já bych se strašně ráda, kdyby tyto kroky jednotlivé, které já teraz činím v našej firme, jsem si nemusela vymyslet sama, co všetko musím proto urobiť, aby som došla k tomu, že to odmeňovanie bude transparentné.“
- N: „Já teda předpokládám, že oni asi i navrhnou nějakou metodiku, podle které budeme moci hodnotit tu práci stejné hodnoty. Nebo oni se nechystají, že by byla i nějaká metodika, na základě kterých kritérií se to nastaví? [...] Někaká metodika by byla fajn, ale myslím si, že třeba určitě i AI by nám už dneska dokázala pomoci nám ty pozice zrevidovat a nějakou metodiku dát a na základě

naší konkrétní organizační struktury ji pak třeba navrhnout. [...] Potřebovala bych vědět, od čeho se odpíchnout, nebo jak to třeba hodnotit. Když jsou třeba pozice, které jsou si už i pocitově podobný, jak jsem říkala třeba to zákaznické oddělení, ty referentky, a nákupní oddělení, tak tam tuším, že všechny sedí u toho počítače a zadávají tam nějaký data a pracují s fakturami. I když každá ta nákupčí má tu práci trochu jinou, tak tuším, že to bude jako hodnotově dost podobný. Ale mám pozice, kde si třeba člověk už tak úplně jistý není. Takže spíš bych chtěla nějaká kritéria nebo nějaké ty body a jak nastavit tady to. A u těch pozic, třeba personalista a třeba vedoucí obchodu, tady bych už trochu váhala, jestli je to práce stejné hodnoty.“

- M: „Asi jednoznačný seznam toho, co všechno máme udělat. Někaké procesy nebo nějaké doporučení, čím začít, co bude vyžadováno nejdřív, abychom se vyhnuli nějakým dohadům hned na začátku toho procesu. [...] Určitě nějaký katalog, kde by byly názvy těch pozic s nějakým relativně krátkým popisem. Něco, jako jsou ty mzdové třídy, něco v tom smyslu, že by tam bylo prostě vypsáno, které ty pozice jsou považované za příbuzné nebo blízké, které by měly být ohodnocené, řekněme stejně, nebo hodně podobně.“

- K: „A pokud vyjde nějaká metodika, tak i zaměstnanci státu si tu metodiku leckdy přečtou o dvě hodiny dřív než vy a nejsou schopni nějakým způsobem ji dál prezentovat – a co úředník, to názor. A pak tvrdě narážíte.“

- M: „Já si myslím, že zveřejnění pravdivých informací, které budeme používat jako zdroj, vlastně ověřený zdroj informací. Já teda vnímám vždycky stránky nějakého ministerstva nebo nějakého státního úřadu, že tam je ta pravda. A to očekáváme, že oni tam nebudou spadat právě do hladiny těch spekulací.“

- R: „Někaké příklady nebo prostě vysvětlení toho, nějaké podstaty, nějaký seminář, školení, workshop nebo něco takového pro tuhle skupinu. To asi by mohlo být.“

- M: „Takže ta kapacita. A také aby byla nějaká zpětná vazba, řeknou, ano, přijali jsme to v pořádku, data zpracováváme. [...] A my se bojíme, že potom, až to spustí, nevím, 1. nebo 20., nevím, nějaký datum je tam daný, takže tam přistoupí všichni, a že to spadne. A že to spadne z důvodu, který nebude v chybách v našem systému, ale z důvodu vnějších, a my se to nedozvíme korektně. Mzdoví účetní pak dělají takové věci, když posílali LDP, tak to posílali ve dvě v noci, aby to nespadlo, protože ten systém není přetížený.“

- D: „Nám už přicházejí nabídky různých školicích agentur, celkem pravidelně a opakovaně. Když se něčeho zúčastníme, tak hned dostáváme další nabídky, takže mě třeba teďka napadá Fórum nebo od společnosti Slovak, což je se odborová společná organizace všech těch našich vodárenských společností. Pak ADAC pořádá nějaké semináře a některých se zúčastňujeme. [...] Asi by tady musela nastoupit nějaká odborná firma, kterou bychom si museli zaplatit, aby nám to teda rozklíčovala, protože my nevíme, jestli bychom byli toho schopni to takhle nějak jako rozklíčovat líp, než jsme to udělali. Až kromě té znalosti profesí a těch oborů. Zatím se obáváme jako právě toho, že když nám nastoupí do toho někdo z vnějšku, takže to nesmírně zkomplikuje.“

- K: „Upřímně řečeno, my si s největší pravděpodobností na tohle budeme najímat nějakou firmu, protože nedokážu úplně sama nebo prostě nedokážeme to tady takhle nějakým způsobem nastavit a hodnotit. Už v této chvíli spolupracujeme se dvěma firmami, které nějakým způsobem monitorují tu směrnici EU, tak proto, upřímně řečeno, to tak trošku i nějak neřeším. Protože, zatím, takhle, protože předpokládám, že prostě od nich dostaneme nějaké know-how, která nás nějakým způsobem provede tím procesem.“

- P: „Ono ty dotazy samozřejmě ještě potom při dalších kroků tak vynorí a samozřejmě budou vznikat, ale právě proto se snažím chodit na účastnice konferencí, kde je ten veřejný sektor štátny, takže nevravím, že vždy jsou účastní, ale mně to pomáhá i zkušenosti dalších lidí a to je to, co vravím, že možno chyba nějaká něco, co by spájalo těch lidí, když se opýtam a nevěděla bych, že nějaká

metodika existuje a opýtam se ho, tak porad' mi jako si postupu, a věděla bych, existuje metodika, tam a tam si ju stáhni a je to tak a tak, samozřejmě. Toto by bylo skvěle. [...] Jsou to konference Svazu personalistů České republiky. Svazu personalistů.“

Mnoho respondentů/-ek zdůraznilo finanční omezení, rostoucí náklady, tlaky na trhu práce a provozní požadavky jako primární překážky. V této souvislosti je směrnice často vnímána jako **druhořadá ve srovnání s naléhavějšími výzvami**, zejména v odvětvích, kde je v sázce konkurenceschopnost, udržení pracovní síly nebo dokonce samotné přežití firmy. To posiluje reaktivní přístup: *adaptace se odkládá, dokud se nestane nevyhnutelnou*. Zároveň existuje **skepticismus vůči regulačním přístupům** vnímaným jako příliš rigidní, administrativně zatěžující nebo **odtržený od reality organizací**.

Transparentnost je vnímána nejen jako technický požadavek, ale i jako **relační riziko**. Zaměstnavatelé často vyjadřují obavy, že zvýšená transparentnost může vést ke **konfliktům**, srovnávání a nespokojenosti, zejména v kontextech, kde rozdíly v odměňování existují, ale nejsou plně formalizované nebo snadno vysvětlitelné. V několika případech je spokojenost zaměstnanců a stabilita organizace *upřednostňována* před plnou otevřeností, což odráží přesvědčení, že *spravedlivost je udržována spíše lokální rovnováhou než plnou viditelností*. **Přesvědčení o spravedlivosti** a regulaci hrají významnou roli při formování reakcí na směrnici. Respondenti/-ky zdůrazňují rozdíly ve výkonu, angažovanosti, zkušenostech a individuálním přínosu jako *legitimní* důvody pro rozdíly v odměňování a často předpokládají, že absence konfliktů ukazuje míru spravedlnosti. Spravedlivost je obecně chápána spíše jako **vztahová a kontextová** než jako formální rovnost.

- R: „Jako v tuto chvíli nevidím nic, co by to pomohlo. Protože teď můžeme mít spíš existenční problémy, pokud se nějak nezmění ta situace. Takže jako tohle nám připadne, jakože si před startem raketoplánu leštíte okna. [...] Pro mě je důležitější spokojenost. Spokojenost než transparentnost. Když prostě ti zaměstnanci budou spokojení, když pak je firemní večírek a nepoperou se tam, ono těm lidem ani tak, že víte, co, my jsme Češi. A já už jsem to párkrát v některých podnicích nebo firmách viděl, že v okamžiku, kdy se tam nastartuje takový to: „...protože já jsem Pepu viděl, jak on prostě dvě hodiny nepracoval...“, a teď tam vznikne ten pocit závidy a křivdy. [...] Co se týče pracovního procesu v těch menších firmách, tak kdyby s námi měsíc pracovali, tak by možná měli úplně stejný názor...“

- B: „No, já vám vůbec nevím. Já by mě napadlo, že kdyby nám teda dali vědět, nebo kdybychom rovnou věděli na začátku roku, jaký budeme mít finance. [...] Kdyby bylo tohle a více se zabývali těmahle věcmi, abysme mohli poskytovat služby, tak ať si pak hrají s tímhle. Ale pro mě je tohle prostě druhotné. Pro mě je zajistit chod strašně důležitý. A tady tohle jsou hračky.“

- K: „Samozřejmě, jsou tady i další investice v rámci firmy, kdy nelze investovat jenom do těch mezd jako takových. Je třeba tady vlastní rozvoj technologií, nějakých skills, dovedností těch zaměstnanců, tu jsou nějaké školicí potřeby, nějaké rekvalifikace a další věci. Takže, samozřejmě, tohle je opravdu otázka peněz, kdy vy vlastně musíte určit, kam ty peníze přerozdělít, ty, kterých si všechna firma vlastně vydělá.“

V důsledku toho zůstává adaptace spíše *reaktivní* než *proaktivní*. Organizace aktivně nepřeprocovávají systémy odměňování; místo toho se připravují na úpravu stávajících postupů, *jakmile* se požadavky stanou jasnějšími. Jejich postoj k směrnici lze proto charakterizovat jako *podmíněně pragmatický*: zaměstnavatelé v zásadě směrnici široce akceptují, ale jsou opatrní, závislí na pokynech a v některých případech skeptičtí ohledně proveditelnosti. Respondenti/-ky zřídka

odmítají princip spravedlnosti nebo rovné odměny. Mnozí z nich však vyjadřují obavy z administrativní zátěže, z nejasností ohledně vymahatelnosti či sankcí a vnímanou „propastí“ mezi očekáváními státu a realitou, resp. možností organizací.

Podmínky a potřeby: Za jakých podmínek by byla implementace proveditelná a směrnice smysluplná? Jaké typy podpory jsou nezbytné?

Zjištění naznačují, že efektivita implementace bude záviset na tom, zda lze směrnici převést do **rámce**, který organizace vnímají jako **jasný, použitelný, přiměřený a v souladu s jejich provozní realitou**. Zaměstnavatelé směrnici zásadně neodmítají, někteří z nich vidí její **hodnotu v požadavku na přezkoumání** a systematizaci stávajících postupů. Smysluplná implementace je však, podle respondentů/-ek, podmíněna souborem vzájemně souvisejících podmínek.

První a nejdůležitější potřebou je **metodologická jasnost**. Zaměstnavatelé požadují praktické a přístupné rámce pro hodnocení práce a posuzování práce stejné hodnoty. Ty by měly jít nad rámec abstraktních principů a **poskytovat konkrétní pokyny**, jak klasifikovat pracovní pozice, definovat kritéria hodnoty práce, jak řešit problém „smíšených“ nebo vyvíjejících se pozic a uplatňovat konzistentní logiku v celé organizaci. Bez těchto pokynů/nástrojů se organizace pravděpodobně budou řídit stávajícími neformálními postupy, což povede jen k částečnému nebo symbolickému dodržování předpisů.

Institucionální podpora je stejně důležitá. Několik respondentů/-ek vnímá informace, které jsou v současnosti k dispozici, jako nedostatečné nebo nespolehlivé. Důvěřovali by státním webovým stránkám jako **autoritativním zdrojům**, ale očekávají více než jen právní text: chtějí jasné **vysvětlení hlavního významu** směrnice následované **praktickými metodami**, kontrolními seznamy (checklisty), šablonami pro podávání zpráv (reporting), **příklady a pokyny**, s čím začít pracovat jako první. Někteří se **obávají inspekci/sankcí a nekonzistentního výkladu ze strany různých orgánů** nebo jednotlivých inspektorů práce. Respondenti/-ky důsledně poukazují na potřebu jasných pokynů a spolehlivých informačních zdrojů, jakož i na možnost **testování** implementace a získávání zpětné vazby. Od institucí se proto očekává, že budou působit nejen jako regulátoři, ale *i jako tlumočníci a zprostředkovatelé*, kteří snižují nejistotu a podporují konzistentní uplatňování napříč organizacemi. **Přechodné období** s mechanismy **zpětné vazby** se jeví jako důležité, aby se zabránilo defenzivnímu nebo čistě formálnímu dodržování předpisů.

To zdůrazňuje důležitost **podpůrného ekosystému**, který zahrnuje nejen regulaci, ale také profesionální podpůrné struktury schopné převést regulační principy do praxe organizací (od poskytování školení až po informativní webové stránky a rámce pro pokyny). Někteří zaměstnavatelé očekávají, že roli sehraje i **externí konzultanti**, zejména tam, kde se společnosti necítí schopny samy klasifikovat pracovní místa a/nebo potřebují know-how pro vedení procesu.

Druhou potřebou je **proporcionalita a flexibilita**. Střední organizace mají často omezené zdroje a pružnější popisy práce než větší korporace. Žádají, aby implementace umožňovala určitou míru flexibility. Příliš **rigidní způsob implementace riskuje**, že bude vnímána jako nerealistická a administrativně zatěžující, zejména v odvětvích formovaných silným tržním tlakem nebo provozní flexibilitou. Implementace by měla být založena na **finančním a provozním realismu**. To znamená, že organizace by měly být schopny integrovat směrnici do stávajících rozpočtových, mzdových a provozních procesů. V případech, kdy dodržování předpisů vyžaduje úpravy mzdových struktur, bude k postupnému řešení těchto změn zapotřebí dostatek času a finanční kapacity. Bez toho hrozí, že směrnice bude vnímána jako odtržená od ekonomické reality.

Za třetí, implementace závisí na rozvoji **analytické a technologické infrastruktury**. Nástroje pro reporting a holistické systémy jsou považovány za podpůrné nástroje pro implementaci, zejména pokud mohou **podporovat více funkcí organizací**. Tyto nástroje by však měly být integrovány do každodenních procesů (řízení lidských zdrojů, stanovování mezd, hodnocení výkonu a plánování) tak, aby reporting odrážel skutečné rozhodování a nestal se odděleným úkolem zaměřeným pouze na dodržování předpisů. Existuje také zájem o **AI nástroje**, které by mohly pomoci **generovat klasifikaci pracovních pozic** nebo metodiky založené na **specifikách organizací**.

Za čtvrté, vzhledem k tomu, že vlastní **rozhodování manažerů** s největší pravděpodobností zůstane v praxi klíčovým prvkem systémů odměňování, implementace by se měla zaměřit na to, **aby byl tento úsudek transparentní a vysvětlitelný**. To zahrnuje dokumentaci důvodů pro variabilní odměňování, zaznamenávání odchylek a zajištění toho, aby rozhodnutí mohla být přezkoumána a odůvodněna. Takovéto **konzistentní postupy** mohou překlenout propast mezi v současné době *interně vnímanou* spravedlností a *externě prokazatelnou* odpovědností vůči rovnosti.

Další klíčovou potřebou je **komunikace se zaměstnanci**. Zaměstnavatelé očekávají značnou potřebu vysvětlit význam, rozsah a důsledky směrnice, zejména proto, aby se předešlo nedorozuměním, nerealistickým očekáváním nebo napětí na pracovišti. Transparentnost bez vysvětlení riskuje prohloubení konfliktů; transparentnost doprovázená jasnou komunikací může podpořit důvěru a legitimitu organizací a jejich systémů odměňování.

Několik respondentů/-ek **vidí hodnotu směrnice** právě v tom, že organizace budou nuceny přezkoumat svá nastavení a vrátit se k otázkám, které dosud zůstávaly skryté a neřešené. Zjištění tak naznačují, že směrnice může mít **praktický význam tehdy**, pokud nevytvoří pouze nové povinnosti reportingu, ale bude fungovat jako **strukturující impuls** k **přehodnocení** klasifikace pozic, k **vyjasnění** popisů práce a k **reflexi** historicky vzniklých systémů odměňování. Její smysluplnost spočívá v tom, že organizacím **umožní systematizovat to, co si již myslí, že vědí**, a **současně vytvoří rámec, v němž lze jejich předpoklady o spravedlnosti ověřit, vysvětlit a zdokumentovat**.

Aby však měla více než jen symbolickou hodnotu, musí vést k posunu od *formálního* plnění požadavků k disciplinovanějšímu přezkumu toho, jak se rozhodnutí o odměňování *skutečně přijímají*. To v praxi znamená **přechod od předpokládané spravedlnosti** – založené na znalosti zaměstnanců, absenci konfliktů či neformálních srovnáních – **k prokazatelné spravedlnosti**, tedy ke schopnosti doložit, proč jsou pracovní pozice hodnoceny určitým způsobem, proč existují rozdíly v odměňování a v čem spočívá jejich zdůvodnění. **Nevyžaduje to odstranění flexibility**, ale její **ukotvení v jasnějších kritériích, dokumentaci a srovnatelnosti**.

Dopad směrnice tak závisí především na tom, **zda posílí interní uvažování o odměňování, nikoli pouze splnění externích regulatorních požadavků**.

V konečném důsledku si zaměstnavatelé **představují proveditelnost** za podmínek **jasnosti, proporcionality, podpory a důvěry**. Směrnice se s největší pravděpodobností stane stabilní součástí praxe tehdy, pokud organizace získají **srozumitelnou metodiku, spolehlivé institucionální vedení, prostor pro postupnou adaptaci, průběžnou zpětnou vazbu** o dodržování požadavků a **nástroje odpovídající jejich reálnému fungování**.

Bez těchto podmínek hrozí, že implementace zůstane defenzivní a formální. Naopak, při jejich splnění se směrnice může stát praktickým mechanismem pro posílení transparentnosti, přezkoumatelnosti a udržitelně spravedlivého nastavení systémů odměňování.

2. Velké organizace

Míra a zdroj formalizace: jak systémy působí

Velké společnosti častěji ukotvují odměňování ve **formálních strukturách**, vnitřních pravidlech a v některých případech také ve **víceúrovňovém rozhodování**. Tato tendence však není jednotná. Rozsah i zdroj formalizace se mezi jednotlivými velkými organizacemi liší, přičemž rozdíl je patrný zejména mezi **nadnárodními** a velkými **domácími** organizacemi. Nadnárodní firmy častěji pracují s rozvinutějšími rámci, které jsou **převzaty** nebo upraveny **z mateřských organizací** a které zahrnují hodnotící systémy, nástroje pro mzdová srovnání, matice kompetencí, centrální schvalovací nástroje a pravidelné reportování do zahraničí. Naproti tomu některé velké domácí firmy se více **opírají o vlastní, postupně vznikající přístupy** a v některých případech dokonce samy reflektují absenci systematické a odborně podložené metodiky hodnocení práce. U obou velikostních typů, tj. u velkých i středních organizací, je současně nutné rozlišovat různé **zdroje formalizace**: jinou logiku mají interní systémy **nadnárodních** společností, jinou platové řády ve specifickém **platovém prostředí** a jinou interní mzdové **předpisy vytvářené samotnými organizacemi**.

Všechny tyto přístupy **zvyšují míru formálního ukotvení**, ale liší se v tom, do jaké míry skutečně strukturují rozhodování nebo pouze vymezují rámec, v němž zůstává prostor pro výklad a praktické přizpůsobení. Z tohoto pohledu **není rozhodující samotná existence systému**, protože formální prvky se v různé podobě vyskytují napříč velikostmi organizací, ale podstatnější je, **nakolik tyto systémy skutečně vedou k rozhodování**, omezují prostor pro individuální úsudek a umožňují zpětně vysvětlit, proč bylo rozhodnuto určitým způsobem.

Ve středních organizacích mají formální pravidla častěji podobu orientačních rámců, které slouží jako referenční bod, nikoli jako závazný základ rozhodování. Ve velkých podnicích mohou mít formální systémy silnější roli, zejména pokud jsou **propojeny s odbory (s kolektivními smlouvami) nebo s již zavedeným pravidelným vykazováním**. Odbory zde v některých případech nepůsobí pouze jako vnější kontrola, ale jako aktivní aktér, který spoluutváří pravidla, kritéria a jejich výklad. Ani ve velkých organizacích však **formalizace není ani univerzální, ani rovnoměrná**. Míra formálního ukotvení se liší nejen mezi organizacemi, ale i uvnitř jedné organizace **podle typu pozic**: dělnické pozice bývají zařazeny do tarifních tříd a pevných struktur, zatímco THP nebo odborné pozice zůstávají méně striktně uchopené.

Zároveň se ukazuje, že **formální struktura není vždy přímo navázána na hodnotu práce či výkon zaměstnanců**. Některé složky odměňování mohou být jasně popsány, schváleny nebo interně rozděleny, aniž by byly opřeny o konkrétní výkonnostní ukazatele/ KPI nebo systematické hodnocení přístupu k práci. To je analyticky důležité: **formalizace sama o sobě ještě neznamená, že systém je výkonově řízený nebo metodicky zdůvodněný**. Může pouze **stabilizovat** způsob rozdělování prostředků, **aniž by plně vysvětlovala logiku**, podle níž jsou **rozdíly** mezi zaměstnanci **vytvářeny**.

Vedle oficiálních struktur se navíc v některých organizacích vytvářejí **paralelní praktické systémy**. Tzn., že formálně existuje vnitřní mzdový předpis, kolektivní smlouva nebo jiný centrální nástroj, ale vedle nich mohou fungovat interní pomůcky nebo „neoficiální kategorie“, které manažerům pomáhají v každodenním rozhodování. Tyto praktické systémy nemusí být součástí oficiální dokumentace, přesto mohou významně ovlivňovat, jak jsou zaměstnanci posuzováni a jak se s odměňováním reálně pracuje. **Formalizace tak ve velkých organizacích neodstraňuje neformální rozhodování**; často ho spíše překrývá, doplňuje nebo převádí do paralelní praktické vrstvy.

Celkově proto platí, že rozdíl mezi velkými a středními organizacemi nespočívá jednoduše v přítomnosti či absenci formálních systémů. Přesnější je říci, že **velké podniky častěji disponují formálními rámci**, které mohou rozhodování silněji ukotvovat, dokumentovat a legitimizovat, ale

i tyto rámce **mají různou hloubku, původ a praktickou sílu**. V některých případech skutečně strukturují rozhodování, v jiných spíše vytvářejí oficiální povrch, pod nímž nadále fungují historicky vzniklé, manažerské nebo praktické způsoby posuzování.

- O: „Co se týče toho odměňování, jsou skutečně schůzky pravidelné, minimálně tedy však jednou ročně, na konci obchodního roku, kdy řešíme právě pravidelné přidávání do mezd. Takže teď aktuálně máme za sebou zrovna schůzku s odborovou organizací, kde znovu vlastně procházíme tu kolektivní smlouvu a vnitřní mzdový předpis. [...] Ta kritéria byla sestavena s odbory, s vedoucím výroby a ve spolupráci s námi, jako s personálním útvarem.“

- C: „Dokument, který se jmenuje metodika odměňování, tak považuji z pohledu vyjednávání s odbory za klíčové, asi podobně jako kolektivní smlouvu, která se na tenhle dokument odkazuje, takže je to vlastně provázané. A ve chvíli, když jsme měnili, upravovali nebo vytvářeli na začátku tu metodiku, tak při všech změnách tak odbory, samozřejmě, jsou. Diskutujeme to i v oblasti nejenom toho základního nastavení, protože je to tady na dlouhé období, ale diskutujeme to skutečně průběžně i ve chvíli, kdy doplňujeme nějaký benefit nebo nějaký parametr další do toho odměňování. Tak vždycky to je s diskuzí s odbory. [...] Za mě, filozoficky, odbory vnímám skutečně tak, jak se to nazývá, jako sociálního partnera, to znamená, je to pro mě dobrý partner pro to, abychom v případě, že přichází k nám s nějakým novým námětem, jakým způsobem lidi motivovat, tak abychom to s nimi prodiskutovali.“

- J: „Já se zase na to vždycky dívám vcelku. Pro mě je důležité, co si ty lidi odnášej jako celek a který pak vlastně na základě nějakých, řekněme pomyslných, interních, tarifních tříd rozdělím na tu základní část a na tu prémiovou část.[...] Ta premiová část, ta variabilní není navázaná na žádný KPI ukazatele, není na žádnou výkonnost, není na přístupu k práci jako takovému, ty osobní položky na to, jestli lidi chodí do práce, jestli čerpají home office a tak těch milion věcí, které se do toho dají zakomponovat. Jde spíš fakt jenom o takovýto interní rozdělení. Řídím se zase trhem, řídím se těmi pozicemi.“

- J: (Vy jste říkala, že tam jsou interní tarifní třídy, kolik jich je a máte je nějak definované?) „To jsou takové pro mě, takové škatulky, není to nic oficiálně vydaného, spíš mně se s tím líp pracuje, mám to odsouhlasené s managementem, ale my to nikdy tam neuvádíme, že jsou to vlastně ty kategorie, tak jak vám je teďka popisuju víceméně, tak mám třeba nastavený, nevím, já to mám možná od čtyřky do osmičky, desítka jakoby v uvozovkách management, ale to bylo spíš, abych se do toho vešla, abych měla prostě fakt dělnickou pozici, vyšší dělnickou pozici. Pak jinak se dívám třeba na skladníky, na kvalitáře, a pak už jsou to ty nižší administrativní pozice, juniorní, nebo krátce zastávající, seniorní, pak jsou to specialisti, management. Takže vlastně spíš jde o takové číselné vyjádření té kategorizace, nějak jdou za sebou, nebo nad sebou, jak my jsme je seřadili, tak vlastně je tohle ten systém. (Takže to není součástí vnitřního mzdového předpisu?) Ne, není. (Je to vyloženě nějaký model, který jste si vytvořila sama?) Já bych ho chtěla zavést, já už si ho připravuji, takže bych chtěla, aby to bylo vidět, aby to bylo ještě jasnější.“

- Q: „Jsme řízení de facto s globálními pravidly, globálními směrnici, které přizpůsobujeme potom vlastně lokálním požadavkům, lokální legislativě. [...] Já implementuji ze zahraničí veškerá pravidla, protože máme globální systémy. [...] Máme odbory, protože v Německu jsou odbory hodně silné, takže oni si sami je vyžádali, vlastně naše matka, abychom odbory založili, takže spolupracujeme s odbory. [...] Máme kolektivní smlouvu (KS), pro každý rok vlastně schvalujeme – v kolektivní smlouvě jsou samozřejmě odsouhlaseny všechny benefity, odsouhlasíme si roční navyšování mezd, procenta, vlastně s odbory se na tom musíme dohodnout, protože aplikujeme plošné navyšování, vždy od dubna. A součástí KS jsou i tarifní třídy potom pro dělníky v dělnické pozici. Takže do toho odbory vidí.“

- S: „Administrativní pracovník, opět, je na to kompetenční katalog, a tam je napsané, jaký by ten člověk měl mít předpoklad na pozici, které se mu pak propisují do job description, tam je to napsané, např. IT skills, znalosti, znalost, třeba, nevím, vyhlášek, certifikáty, a tak dále, znalost, předběžná práce, nebo práce v jiné společnosti na podobné pozici, takhle je to definované. My právě máme ty všechny pozice popsané, takhle je máme rozčleněné, a víceméně ty lidi přímo, když už přijde, tak vyhlášíme, nebo dáváme je na konkrétní dané pozice. Tam je přesně dané, jako určitým způsobem, nástupní plat, kde se pohybujeme, abychom předešli tomu, že tam jsou obrovské rozdíly, takže tak je to popsáno. [...] Protože jsme opravdu nadnárodní společnost, na všechno matice a matrixy, to znamená, že kompetenční, skills matrix, polyvalence matrix, všechno jsou matice, které vám toto popisují, to znamená, že já, když jsem součástí auditů, mě se na totéž ptají auditoři, a mě se okamžitě ptají na základ, čeho, ukažte mi to, popište mi to, a my to tam máme. [...] Je to dané tak, že jestli jsme součástí nadnárodního koncernu, tak některé podklady sdílíme. Některé potom upravujeme podle české legislativy. [...] Další fáze je, že se předkládá managementu, který má právo se potom vyjádřit k možnostem a formám odměňování a ke stavu zaměstnanců. Takže to představujeme a pak vlastně implementujeme. [...] Třeba když jsme řešili odměňování motivace na zaměstnance, tak jsme měli takzvaný stay bonus. Je to sdílený motivační nástroj pro naše zaměstnance třeba v Evropě.“

- E: „Podle katalogu prací. V tom katalogu prací je napsáno, že třeba na pozici pečovatelky musíte mít určité vzdělání, spadá to do určitého rozsahu platové třídy. A my máme ve vnitřním platovém předpisu napsáno, kam ty pečovatelky, do které platové třídy je zařazujeme. Po kolika letech práce. [...] Ale je to o té diskuzi. Pokud ten přímý nadřízený mi navrhuje odměnu nebo tak to zasazení do platové třídy je celkem jasný... Nebo se můžeme bavit o tom, jestli se uzná celkem celá praxe toho člověka. A co se týče návrhu na třeba platové postupy, tak ten jejich přímý nadřízený si to musí obhájit, z jakého důvodu to chce. A ne vždycky se shodneme, ale bereme to z toho principu, že ten jejich přímý nadřízený to, proč to dělá, zná tu práci nejlíp a moje práce je víceméně jenom pohlídat, aby mi ty jednotlivé úseky neutekly, aby nějaký úsek nebyl, že má enormně vysoký osobní ohodnocení. [...] Tabulka na to žádná není. Jako úplně subjektivní hodnocení to není, protože je to opsané právě v tom závodní organizace, na konkrétním příkladu, aby ty zaměstnanci věděli, jak a co dělali.“

Historická podmíněnost a postupné vyrovnávání nerovností

V některých případech je patrná výrazná historická podmíněnost systémů odměňování. Tyto systémy často nevznikají jako výsledek analytického návrhu, ale jako **postupně utvářený soubor rozhodnutí**, která mají svůj původ v konkrétních situacích, personálních změnách nebo provozních potřebách. Jak ukazují výpovědi respondentů/-ek, **původ** těchto nastavení je mnohdy spíše **intuitivní** a empirický — založený na „ladění“ a praktické zkušenosti než na systematickém hodnocení faktorů práce. Formální struktury, které dnes existují (např. hodnotící matice nebo tarifní systémy), tak v některých případech nepředstavují původně analyticky vytvořené nástroje, ale spíše **dodatečně formalizovanou podobu historických rozhodnutí**.

Tyto systémy se dále vyvíjejí v čase a **navazují na předchozí** vlastnické struktury, starší kolektivní smlouvy, historická mzdová rozpětí nebo neformální dohody. **Formalizace** zde **znamená** spíše **stabilizaci již existujících praktik**. Současně tyto **formální struktury** **nadále koexistují s neformálními manažerskými postupy**, které mohou mít na výsledné rozhodování zásadní vliv.

Důležitým zjištěním je, že nerovnosti v odměňování nejsou pouze pasivním dědictvím minulosti, ale v řadě případů představují aktivně **udržované organizační kompromisy**. Organizace jsou si těchto nerovností často vědomy, dokážou je identifikovat a v některých případech i vysvětlit, nicméně jejich **náprava není realizována okamžitě**. Namísto toho dochází k jejich **řízení v čase**. Vyrovnávání rozdílů

je rozloženo do delšího období s ohledem na retenční potřeby, tržní podmínky, rozpočtová omezení a snahu zachovat provozní stabilitu. Tato dynamika se projevuje například v situacích, kdy jsou některé historicky vyšší mzdy zachovány, i když neodpovídají aktuálním relacím mezi pozicemi. Namísto jejich okamžité korekce směrem dolů některé firmy volí strategii postupného „dorovnávání“: stávající mzdy zůstávají zachovány, ale jejich další růst je omezen nebo zpomalován, zatímco mzdy jiných pozic se jim postupně přibližují. Výsledkem je **postupné narovnání v čase, nikoli okamžitá náprava**. Tento přístup ukazuje, že **spravedlnost** není vnímána jako jednorázový stav, kterého lze dosáhnout okamžitým zásahem, ale jako **proces**, který **musí zohledňovat širší organizační důsledky**.

Z tohoto pohledu nelze **spravedlnost** chápat ani jako čistě systémový výsledek, ani jako výsledek čistě individuálního posouzení. Vzniká spíše jako **průběžné vyvažování mezi historickým nastavením, aktuálními daty, tržními tlaky a konkrétními rozhodnutími managementu**. Organizace tak nejen reagují na existující nerovnosti, ale zároveň aktivně **rozhodují o tom, které rozdíly je možné upravit okamžitě a které je nutné dočasně tolerovat nebo řídit postupně v čase**. **Spravedlnost** se tímto způsobem stává časově rozloženým a **strategicky řízeným výsledkem**, nikoli plně dosažitelným a okamžitě realizovatelným stavem.

- O: „Pokud úspěšně projde zkušební dobou, tak dostává nějakou základní část, která je dána pro všechny jednotně. V zásadě tahle částka je stanovená, když to tak řeknu, firmou. Zase je to převzato historicky. Nicméně musím zmínit, když to tak řeknu, jsou to zhruba dva roky zpátky. Takže je to poměrně nové. [...] Na to máme taky vytvořenou už historicky hodnotící matici, primárně tedy pro ty dělnické pozice, ale v tuhle chvíli už používáme nějakým způsobem i pro ty THP pozice, protože ty základní kritéria jsou podobná. Pokud budu mluvit konkrétně, tak jsou tam oblasti, jako je právě složitost práce, požadovaná kvalifikace, nějaká úroveň řízení nebo míra samostatnosti, odpovědnost a pak pracovní zátěž a pracovní podmínky. (Kdo vytvořil tu hodnotící matici?) To byli, upřímně, moji předchůdci, ale zase je to dokument, který byl i s odborovou organizací odsouhlasen a používá se i právě, jak jsem zmiňovala na začátku, pro zařazení těch pozic do těch tarifních tříd. Vlastně ve stejnou dobu vznikla i tahle hodnotící matice, podle které se kdysi ty pozice takto rozřadily. Naše vize tedy aktuálně je rozřadit si podobnou logikou i THP pozice.“

- C: „Definitivně to není dokonalé. A ta klasifikace vlastně, jak říkám, vychází opravdu, teď už musím říci jako z empirie, protože je tady provedena před mnoha, mnoha lety a už v tom roce 2018, kdy došlo k nějaké větší revizi tohoto nastavení, z kterého dneska já vycházím. A což mě nejvíc zamrzelo, že tam došlo ještě k tomu, že některá z těch skupin zaměstnanců, z nějakého historického důvodu, si tehdy vydobyla nějakou, asi pocitem nepostradatelnosti nebo tak něco, nějakou daleko vyšší úroveň, překvapivě vyšší úroveň nad všemi ostatními, kde to opravdu bilo do očí. Tak to bylo o odvaze, jestli dokážeme ty lidi srovnat do této relace nebo ne. Takže tam pořád ještě jsme třeba někde, že já třeba nerad posouvám ty hranice, neposouvám to výš příliš, protože ty lidi jsou tady 10 let jako přelapčený oproti ostatním profesím.“

- J: „Když já jsem třeba takhle narovnávala loni ten systém, tak jsem se podívala, co na těch jednotlivých pozicích ty lidi mají jakoby u nás, a vlastně jsem si jenom řekla, jestli jsou, řekněme, v nějakém intervalu. Vždycky používám průměr a medián, jestli se mi nějakým způsobem do tohohle plus minus vejdou, a případně se snažím zjistit, proč jsou mimo, jestli je to správně, a nebo to nějak jako dorovnat, což jsou samozřejmě další vyjednávací jako věci, takže to je asi tak, jak se snažím to nastavovat. [...] A chceme ho změnit na něco, co prostě bude odpovídat v tom základu, co ty lidi umí, na kolika pozicích v pracovištích v halách jsou schopni nám pracovat a současně tam zakomponovat tu variabilní složku, která bude řešit třeba ty odvedené práce, ten přístup toho člověka k té práci. Ale to je prostě hudba budoucnosti a vlastně překopat tamhle ten systém, to je běh na dlouho trať. Jako doplňkově ty úvahy, které tam jsou i možná v souvislosti, že to bude lépe

reflektovat do budoucna nějaké požadavky toho, jak ty lidi jsme schopni pomoci matic víceméně odměnit, vyzdvihnout toho, kdo pracuje víc, ochotněji, častěji a ne toho, kdo to má tak, že jde do práce, odpracuje to, co má, a zase jde domů.“

- S: „Kdybyste se mě zeptala před x lety, tak vám řeknu něco jiného než teď ka. Teď se to trošičku mění. Je to možná tím, teďka trošku řeknu, odměňování nedostatkem pracovní síly, kdy vlastně musíte opravdu reagovat na jakýkoliv, když to řeknu, krok konkurence v okolí.“

- A: „Ale jedna poznámka pod čarou, je třeba člověk a může být senior, ale ještě na to nemá. Ale protože historicky se tam nějakým způsobem dostal, tak to není ještě úplně sladěné. Ale snažíme se to rovnat.“

- E: „To se mění podle toho, jak se mění organizace. Já tady nemám tabulku, která je 20 let stará a oni ji jenom odklikají. To ani nejde. Oblasti, které musí vyplnit, jsou dané v tom platovém předpise. A jinak to, jak se staví konkrétní otázky v dotazníku, už záleží od záměru, jestli tam chci nějakou otázku nebo něco. (Takže něco je dané už obecně?) Obecné oblasti jsou dané, aby věděli, co se hodnotí. Aby ten zaměstnanec věděl, co má dělat, když bude chtít odměnu. Na těch jednotlivých pozicích na každé rok dostanou dotazník upravený do konkrétní podoby. Podle toho, co konkrétního ta organizace zrovna prožívá, tak se předělá. Takže to není stacionární.“

Rozhodování jako kombinace pravidel a úsudku

Rozdíl mezi středními a velkými organizacemi nelze zjednodušit na protiklad „formálního“ a „osobního“ rozhodování. Přesnější je chápat **rozhodování jako proces**, v němž se kombinují formální pravidla, automatizované mechanismy a **institucionálně řízený manažerský úsudek**. Ve velkých organizacích je tento proces častěji zasazen do širšího souboru pravidel, aktérů a kontrolních mechanismů, zatímco ve středních více vychází z bezprostřední znalosti organizace a odpovědnosti užšího vedení. V obou případech však formální rámce nepředstavují konečný mechanismus rozhodování, ale spíše jeho strukturovaný základ.

Zásadní je, že **hybridita systému není jednotná**. Některé jeho části jsou **vysoce formalizované** a téměř plně **automatizované**, zatímco jiné zůstávají **založené na úsudku**. U určitých typů práce — například u několika výrobních podniků — jsou klíčové ukazatele výkonu (např. výstup a kvalita) snímány automaticky prostřednictvím technologií, čímž se prostor pro subjektivitu výrazně snižuje. Naopak u komplexnějších, méně měřitelných nebo více interdisciplinárních pracovních pozic (typicky THP pozice) zůstává význam manažerského posouzení zásadní. Hybridní charakter systému se tak **liši podle typu pozice a míry měřitelnosti práce**. Nejde o obecnou vlastnost systému jako celku, ale o diferencovanou logiku, která se mění napříč jeho částmi.

Vedle toho je hybridita dále ovlivněna i samotným designem odměňování, zejména rozdělením na fixní a variabilní složku. Zatímco fixní mzda vytváří stabilní rámec, variabilní složky představují institucionálně vymezený prostor pro rozhodování, v němž se **úsudek systematicky promítá do výsledné odměny**. Důležité je, že subjektivita zde není výjimkou ani selháním systému, ale jeho vědomě konstruovanou a kvantifikovanou součástí. Organizace **aktivně vytvářejí prostor pro subjektivní rozhodování**, zároveň jej však **regulují, monitorují a legitimizují**. Subjektivita není volná, ale **institucionalizovaně kontrolovaná**. To se projevuje například víceúrovňovým schvalováním, požadavky na zdůvodnění rozhodnutí, dokumentací odchylek od předchozích rozhodnutí nebo kombinací různých hodnotících perspektiv (nadřízený, HR). **Rozhodování** tak není pouze kombinací pravidel a úsudku, ale také **procesem jeho následné obhajitelnosti**. Klíčové není jen rozhodnout, ale být schopen rozhodnutí vysvětlit, doložit a obhájit vůči dalším aktérům i zaměstnancům.

Systémy zároveň aktivně **pracují s rizikem nefér subjektivity**. Zaměstnavatelé si uvědomují možnost biasu (např. preferování „oblíbených“ zaměstnanců) a **zavádějí mechanismy**, které mají toto riziko

omezit — například povinnost zdůvodňovat opakované odměny, sledovat odchylky nebo zapojit více hodnotitelů. Subjektivita tak není eliminována, ale řízena.

Významným prvkem je také participativní rozměr hodnocení. V některých případech není rozhodování čistě hierarchické, ale částečně spoluvytvářené — **zaměstnanci se podílejí na hodnocení** (např. formou sebehodnocení nebo dialogu s nadřízeným), čímž se **proces stává sociálně ukotveným a legitimovaným**.

Dalším klíčovým faktorem je **trh práce**, který zde nevystupuje pouze jako jeden z vlivů, ale jako **tvrdý limit systému**. Organizace mohou mít interní logiku spravedlivého odměňování, nicméně pokud tržní podmínky určují minimální úroveň mzdy pro určitou profesi, **systém se musí tomuto limitu přizpůsobit**. Trh tak nejen modifikuje rozhodování, ale v některých případech jej přímo determinuje.

Vedle toho zaměstnavatelé aktivně **vytvářejí vlastní interní benchmarky**, které kombinují více externích zdrojů (např. statistiky, databáze mezd, tržní průzkumy) a pracují s ukazateli jako průměr a medián, aby ověřily, zda jejich mzdová struktura odpovídá trhu. **Rozhodování** tak není pouze interní záležitostí, ale je **průběžně kalibrováno vůči externím referencím**.

- O: „To osobní ohodnocení často podléhá tomu ročnímu ohodnocení zaměstnanců, kdy řešíme to navyšování do mezd, tak často se to dotkne i právě těch osobních ohodnocení. Taky se to odvíjí od té dohody s těmi odbory a tak podobně. Dále se to osobní ohodnocení může měnit na popud vlastně vedoucího, k čemuž my máme taky zase interní formulář, kde on vyplňuje v zásadě, z jakých důvodů tomu danému zaměstnanci osobní ohodnocení zvyšuje, ale podléhá potom následně i nějakému schválení zase z vyšších míst. (A ten vedoucí má na to třeba nějakou tabulku, že vidí, že když dosáhl nějakého výkonu nebo něčeho, že mu může zvednout to osobní ohodnocení nebo je to vyloženo na jeho subjektivním dojmu?) Je to spíše subjektivní. [...] (Takže primárně to máte hotové pro ty dělnické profese. Kritérii jsou, například, složitost práce... takže v té matici, tam jsou tomu přiřazeny nějaké body?) Přesně tak. Je tam 1 až 5 škála a hodnotí to vždy čtyři osoby minimálně. Je to vždy liniový manažer, tzn. nadřízený té dané pozice, který má o té pozici největší povědomí. Pak je to nadřízený nadřízeného, tzn. ředitel toho daného útvaru. Pak je tam zástupce personálního oddělení a zástupce odboru, jakožto dva nestraníci.“

- O: „To je možná jedna taková obava, kdy opravdu budou místa, na která nebudeme moci sehnat zaměstnance a budeme ty pozice muset nadhodnotit. (Jak se to potom bude dát udělat? Aby to mohlo být nějak transparentní, tak myslíte, že tady v této oblasti budou právě ty problémy?) Ano. To je jedna z věcí, na kterou jsem odpověď zatím nenašla, když to tak říkám.“

- C: „Tak jako řešení je samozřejmě takové, že toho člověka musím sehnat a když ho seženu za ty peníze, které jsou na té jeho úrovni požadavků, tak my musíme udělat jak na základě nějakých odvážných, kvalifikovaných rozhodnutí, tak na úrovni managementu, řekneme ano, tohle toho člověka bereme za tyto nadstandardní peníze a sledujeme, jakým způsobem se ta situace v rámci toho hodnocení vyvine. Pak, když se skutečně ukáže, že se dostal na ten level těch nadprůměrných lidí v rámci té škály, kterou máme pro tu profesi danou, tak si to udrží ty peníze. Pak, když ne, tak s ním jednáme o snížení na nějakou úroveň a potom je to hra o tom, jestli to ustojíme nebo neustojíme, jak je to velké, anebo to řešíme, tak řekneme ok, zachováváme tuto úroveň, ale v oblasti nějakého příštího navyšování na to budeme myslet a budeme to rovnat postupně, protože o toho člověka nemůžeme přijít.“

- C: „Jsou tady konkrétní profese, u kterých ta měřitelnost je vlastně velmi jednoduchá, protože tam se to skutečně všechno dá poznat. Máme tady malou skupinku lidí, kteří pracují skutečně na principu úkolové mzdy. [...] My to máme tak, že dělníci mají tu prémiovou složku nastavenou dle dekretálu na 12% základní mzdy, to znamená, že 12 % ze základní mzdy je premiová složka. A u těch THP zaměstnanců je tato úroveň nastavená na 22 %. To znamená, že tímto už vlastně trošku

diferencuji tu odpovědnostní složku v rámci toho výkonu a v rámci toho rozhodování. Některé profese to mají jednoduché, jasné. U THP zaměstnanců to je obecně složitější.“

- C: „Trh práce nám říká, že v této chvíli seřizovače sklářského stroje seženu za 240 korun za hodinu základní mzdy a prostě pod to nikdy nebudu moc nikoho sehnat, takže tam to justování nebo to kalibrování toho systému je dáno přes náборы nových lidí. Tam to je krásně vidět. Takhle to je.“

- C: „Je to něco, co je v jeho pravomoci a on může vlastně na základě svého rozhodnutí to udělat. Pokud překročí tuto toleranční hranici, tak se i v té prémiové tabulce, nebo v tom Excelu, který používáme, tak se ta buňka rozsvítí červeně a on má povinnost zaznamenat k odchylce od nějakého očekávaného výsledku, důvody, proč se uchýlil k tomu rozhodnutí. To znamená dát tam nějaký memobox, kde říká, ano, tady ten zaměstnanec opakovaně porušoval, pracovní kázeň nebo nedodržoval věci v oblasti bezpečnosti práce. Takže se to projeví na prémiech a ten záznam se musí ale uložit v rámci té prémiové tabulky k tomu, kterou my tady potom schraňujeme a tady, vlastně, historicky pro nějaký případ bude možnost dohledání důvodu, proč. [...] Tak určitě v tom hraje jakousi roli subjektivita, narovinu, protože u toho hodnocení nejsem. Existuje metodika, která říká, ano, zabývejte si tím, jakou ten člověk měl konkrétní výkonnost, jestli ten člověk přicházel s nějakými dalšími nápady, jak to zefektivnit, zlepšit, jestli byl ochoten třeba řešit nějakou případnou práci navíc. Protože my, přestože jsme sériová výroba, tak v některých konkrétních zakázkách se objevují prostě nutné operace, které nejsou standardním druhem operací, a ne na všechno jsou třeba předem určení zaměstnanci. A pak to je skutečně na iniciativě těch lidí. Je to na tom přihlédnutí čili nějaký bodový systém tam není. On není určen metodicky ve smyslu, že by byl tento nadřazený donucen to takhle mít, ale v praxi je ten, řekněme tomu, bodový systém je jako „vžitý“. Každý z těch vedoucích má v rámci nějakých svých konkrétních poznámek ke jménu, ke kterým já mám samozřejmě také přístup, tak má nějaké svoje poznámky. [...] Takže tam ty poznámky jsou, ale není to dopředu pro každou, ani jednotně, ani pro každou tu organizační složku zvlášť takhle nadefinováno.“

- J: (A když se objeví někdo, o koho vyloženě stojíte a on si třeba řekne tu tržní cenu a byla byste ochotná ji zaplatit, tak jak často se to stává a jak se s tím vypořádáváte?) „Ta otázka je výborná a já jí poměrně teďka dost čelím. [...] A domluvila jsem se s kolegou, že se podívám na to, co můžeme nabídnout dodatečně. My máme nějakou škálu benefitů nebo toho, co můžeme nabídnout. A vlastně nějak se na to podívat, kde by se to sešlo. [...] Ale dohodli jsme se, což je nestandardní, jak ta situace nás nutí o tom přemýšlet jinak, že to, co on tou svojí kvalifikací má, tak kde díky němu ušetříme náklady v té firmě jinde, to bysme mu zaplatili. [...] Horší jsou ti THP, ti specialisti, u kterých, ona dost často ta hodnota jejich přidaná jako za nimi není vidět prostě tam nevidíte ten produkt. Vy nevidíte, kolik toho ten člověk udělal úplně hnedka. A u těchhle těch lidí je to těžký, protože je to pro mě jenom tlak na to, že já třeba mám hodně kandidátů a sbírám si informace o nich a dělám si v podstatě statistiku toho, co ty lidi si řeknou a já se vždycky dívám na to, co mají lidi u nás. Ale nám se třeba takhle hodně nedařilo asi čtyři měsíce obsadit pozici plánovače a jenom tím, že jsem posbírala údaje o tom, co chtějí lidi z trhu, co chtějí lidi zvenku a to, co mám uvnitř, dala jsem to do porovnání, tak mi dovolili, abych interním lidem navýšila peníze, aby, když mi přijde někdo zvenku, tak aby mi spadnul do toho správného rámce. A špatný je, když mám co pozice, to unikátnost, pak vycházím jenom z nějakých odborných znalostí, které se mohou prolínat. [...] Dělán si každoročně nějaký benchmark, dívám se na statistiky, dívám se na platy.cz, vždycky pozoruji víc zdrojů, kam se podívám, jak se to pohybuje, ať už v rámci republiky, nebo krajů, nebo oboru.“

- Q: „Takže my máme zaměstnance rozdělené na dvě skupiny, tzv. direkty a indirekty. A direkty – to jsou zaměstnanci, kteří vlastně mají tarifní třídy. Takže je to transparentní. [...] A samozřejmě pak je ještě třída, u nás je vlastně systém polyvalence, takže čím více třeba zaměstnanců ve výrobě umí dané linky, a vlastně může rotovat po té výrobě, tak se mu to odráží de facto i na té tarifní třídě. Takže je to transparentní, takže všichni zaměstnanci vědí, v které třídě jsou zařazeni, protože to

odpovídá té dané pracovní pozici. A jediný, s čím to můžeme pak odlišit, je dle seniority, nebo podle právě tady té hodnoty práce, tak jsou potom ještě nad-tarifní třídy, to je u zaměstnanců jako jsou například seřizovači, což je tam potřebná vyšší kvalifikace. [...] A pro administrativní zaměstnance nebo THP, tak máme smluvní mzdy, takže je to plošně, každý rok, tak dáme danému oddělení, danému vedoucímu procento nebo letos dvě, a vedoucí si vlastně podle kvality odváděné práce, podle výkonu na základě hodnocení výkonu každoročního a plnění cílů, tak může tomu zaměstnanci dát plná dvě procenta nebo naopak méně. Takže to musí být rozděleno tak, aby se to vlastně vešlo do budgetu. [...] To je variabilní složka pro celou firmu. A pak je ještě jedna variabilní složka, která se týká administrativních zaměstnanců, protože ti nemají vlastně ty měsíční prémie. Takže oni mají tzv. roční bonus, který je vázán přímo na EBITDu, což je vlastně zisk. Takže jestliže je zisk, vyplácí se roční bonus a to procento je přímo úměrné tomu, jak splníme náš hospodářský výsledek. A od 80 do 150 % se může pohybovat tohleto procento. [...] Takže centrála zavedla tady ten bonus vázaný na zvláštní výsledek. A to jsou mimořádné věci. A ten vedoucí samozřejmě s tím přijde, dá návrh na odměnu a přijde s tím za mnou a i pan ředitel mu to musí schválit. Takže tam vždycky minimálně čtyři oči jsou. Spíše je to takový troj-stupeň posuzování při tom vyplácení. [...] Jinak odměny nevyužíváme u administrativy, tam máme vlastně tyhle dvě variabilní složky. Odměny využíváme v případě, že jsou do nějakého projektu třeba zařazení, pracují na něčem mimo svůj rámec, nebo zastupují třeba zaměstnance dočasně, nebo zacvičují někoho, tak mu dají odměnu. Tam je to opravdu objektivní, ví, za co dostal tu odměnu.“

- Q: (A pokud byste třeba dneska provedli audit mzdové rovnosti, tak co by, podle vašeho odhadu, mohlo být hlavním důvodem případných rozdílů?) Seniorita, částečně možná i ten výkon, proaktivita a tak dále, na základě toho hodnocení. Ale já si myslím, že ty rozdíly nebudou tak markantní, abychom to pod nějaký důvod museli zdůvodňovat. Ale určitě ta seniorita tam hraje roli, protože u nás ta fluktuace není velká, takže jsou tam zaměstnanci, kteří jsou ve firmě 20, ale téměř i 30 let.“

- S: „To znamená, že posunete se ve třídě, dostanete základní věci, podle kvalifikačního katalogu prací, to znamená, předpokládáme, jak máte kvalifikační předpoklady nebo kompetenční předpoklady na tu pozici. Víceméně je to tam definováno, ale je to definováno v obecné rovině, aby se určitým způsobem naplnila nějaká podmínka kompetentnosti toho člověka na danou pozici, i když je to třeba jenom operátor. A z tohoto systému potom z těch kompetencí přicházíme do zařazení do základních tříd. To je přesně popsáno, kdy ten člověk může být z té třídy posunutý a za jakých předpokladů. To znamená, že on ví, že když bude zvládat určité procesy, takže může být vyhodnocený přes mistra, mistr dává doporučení. My tam máme ještě udělaný systém, že máte třídu, ale k té třídě máte ještě pohyblivou složku mzdy, která se skládá z výkonu, skládá se z kvality a skládá se z plnění technologických norem. Takže to znamená, že to jsou faktory, které ovlivňují mzdu toho zaměstnance a toto vyhodnocuje mistr. [...] Způsob adminů je jiný tím, že oni nemají pohyblivou složku mzdy. Oni mají pevný, to znamená, že ten systém je trošku jiný. Oni mají měsíční mzdu, v našem pojmu říkáme salary.“

- S: „Takto, první dva ukazatele, výkon a kvalita, to se automaticky snímá senzory ze strojů, to znamená, že to je automatický proces, to vlastně ten člověk neovlivní. [...] Poměr tvrdá data versus subjektivní hodnocení toho nadřízeného je klidně třeba i poměr 90 ku 10 procentům. No, možná dokonce i menší, protože to porušení technologické kázně, tak to je na to u nás pravidelný trénink, protože jsme nadnárodní společností, kdy lidi prostě jasně vědí, že když poruší, to znamená, že oni vědí ty sankce.“

- S: „To znamená, že během roku se snažím reagovat na to, abych neměl do budoucna problémy právě s tím systémem odměňování, který když nastavím na 1, 2, 3 roky, tak strašně ztratím a pak už to nedoženu. To znamená, že snažím se být pořád aktuální a konkurenceschopný.“

- S: „Určitá částka připadá na ty zaměstnance, takže on má měsíční fond, se kterým on může, na základě svého rozhodnutí, ne přímo jako subjektivního, toho by bylo hodně, ale s tím, že to předkládá nadřízenému, baví se o tom a může on navrhnout odměňování. [...] Předkládá to nadřízenému. A když se tam ty lidi v tom období 3 měsíců pořád opakují, tak musí dokládat, proč je to ten člověk. To znamená, že on musí zdůvodnit toho člověka. Co je to mimořádné, protože má třeba za sebou znova zase ty odměny, proč je tam zase on a tak dále, v jaké výši. Takže tady je ten feedback určitě daný z tohoto důvodu, protože samozřejmě zaměstnanci si toho všímají, mají připomínky a v tuto chvíli na to reagují. Tak aby i mistr se už naučil, aby měl tu argumentaci právě proto, aby předešel tomu, že ho někdo nařkne z toho, že prosazuje své lidi. [...] Tam bych řekl, že klidně to je 50 na 50. Protože v tom odměňování on vychází z určitých dat, ale je to i o tom, jak subjektivně vnímá některé zaměstnance. A to se snažíme, trošičku, protože my vyhodnocujeme, kterým lidem on to dává, aby se předešlo právě tomu „systému mých oblíbených kamarádů, a já ti to budu pořád dávat“. [...] Jestli mají přesně tabulku, já si myslím, že oni si tam něco píšou. Právě proto, aby to mohli dokládat, aby to nebylo takový, že, mezi námi, za tři měsíce si už nebudete pamatovat, proč tomu to bylo. A hlavně, teď, kdyby přišel nějaký zaměstnanec a zeptal by se, proč ten má prostě odměny vyšší, anebo já žádné, anebo nižší, tak vlastně, co by mu ten nadřízený nejspíš dneska odpověděl? Takhle mu může říct, že mu to dal za to a na základě čeho. Takže vlastně se toto i trošičku hlídá. [...] Musí jasně definovat, komu, aby se mu právě nestávalo, protože historicky se to, samozřejmě, stávalo – vždycky jsou osobní antipatie a sympatie mezi lidmi, takže vlastně to se tam také odráží. Já chápu, že máte, samozřejmě, jak my říkáme, na směnách své úderníky, ale prosím vás, zdůvodněte, proč.“

- A: „Tohle vše není ani možné udělat úplně objektivně, je tam samozřejmě ten subjektivní pohled toho daného tým leadera, jak pracuje v kontextu toho celého týmu, je to o tom, jak oni dva to hodnotí. Ono to není jenom o tom tým leaderovi, hodnotí to spolu s tím zaměstnancem, oni dva musí zhodnotit, kde už ten člověk je.“

- A: „Nejsme moc agresivní, tzn., že nepřepláčíme na trhu. Čekáme na ty správné lidi, až přijdou, a to i platově. Ale jiné je to u lidí, kteří jsou u nás nějakou dobu, velmi se osvědčili a my o ně nechceme přijít, tak tam někdy nabízíme více než je to pásmo. [...] Oni to úplně nevědí, jo. Zatím o sobě nevědí úplně ty platy a úplně ne do detailu. Oni by museli vědět nějaké mantinely, tak tam samozřejmě je to těžký někdy udržet, protože o toho člověka nechceme přijít a ty platy někde rostou víc než vlastně ten u nás.“

Řízení organizační složitosti

Značný rozdíl mezi velkými a středními organizacemi se projevuje ve způsobu, jakým zaměstnavatelé pracují se svou **vnitřní složitostí**. Velké organizace mají větší **tendenci převádět tuto složitost do skupin pracovních pozic a do paralelních režimů odměňování**. V praxi tak uvnitř jedné organizace mohou vedle sebe existovat různé logiky. Ani ve velkých podnicích však tato kategorizace není všude stejně rozvinutá. Některé organizace mají relativně **propracované hodnotící nástroje, matice, mzdová srovnání nebo struktury převzaté z mateřských společností**. Jinde existují skupiny spíše jako praktické rozlišení, které pomáhá organizovat práci, ale není pevně metodicky ukotvené. Zralost systému se proto liší nejen mezi organizacemi, ale i uvnitř jedné organizace podle typu pozic. Dělnické pozice mohou být poměrně jasně zařazené a tarifně řízené, zatímco THP pozice zůstávají méně striktně definované.

Kategorizace tak není pouze stabilizační mechanismus, ale také způsob, jakým organizace složitost redistribuuje. Na jedné straně **pomáhá vytvořit přehled, zavést pravidla a oddělit různé typy práce**. Na straně druhé **může sama vytvářet novou složitost**: čím jemnější jsou kategorie, tím více vzniká hranic mezi pracovními pozicemi, výjimek a potřeby rozhodovat, kam konkrétní pozice patří.

V některých případech může **tlak na transparentnost nebo regulaci vést k ještě detailnějšímu členění pozic**. Regulace tak nevede pouze k větší viditelnosti, ale může organizace přimět, aby vytvářely nové pozice a podrobnější klasifikace.

Zároveň je důležité chápat kategorizaci nikoli jako hotovou strukturu, ale jako **průběžný proces**. Organizace **aktivně konstruují, co jednotlivé pracovní pozice zahrnují, kdo je má schvalovat, jak široké nebo úzké** mají být jejich hranice a podle čeho mají být posuzovány. Klíčovým nástrojem se zde stává **popis pracovní pozice**. Ten neslouží jen k administrativnímu zařazení člověka do systému, ale vymezuje samotný obsah práce: co se od pozice očekává, jaké jsou tu vymezeny odpovědnosti, jak se liší od jiných pracovních pozic a jakou má šíři nebo hloubku. **Systém tedy práci nejen třídí, ale spoluutváří představu o tom, co daná práce vlastně je.**

Kategorizace navíc neslouží pouze pro odměňování. Má širší organizační funkci: pomáhá řídit kapacity, zastupitelnost, provozní flexibilitu a stabilitu práce. **Matice nebo popisy pozic mohou ukazovat** nejen to, kolik lidí je na určité pozici, ale také **kdo koho dokáže zastoupit** či jaké kompetence se v organizaci nacházejí. V tomto smyslu je kategorizace zároveň nástrojem řízení práce, nikoli jen nástrojem ke stanovování mzdy. Střední organizace, naproti tomu, řeší složitost odlišně. Méně ji převádějí do formálních kategorií a více ji absorbují přímo na úrovni jednotlivých, často smíšených pracovních pozic. Rozdíl mezi velkými a středními organizacemi proto spočívá v tom, že velké organizace se snaží složitost převést do systému, zatímco střední ji častěji ponechávají v samotných pracovních pozicích a řeší ji situačně.

- O: „Určitě je u nás velký rozdíl, co se týče dělnických pozic a THP pozic. Co se týče dělnických pozic, tak tam si troufám říct, že to máme nastaveno dobře, protože tam součástí vlastně vnitřního mzdového předpisu jsou tarifní mzdy. To znamená, že opravdu každá jednotlivá pozice spadá do určitého tarifu, který je pevně daný pro nás. Co se týče THP pozic, tak tam to takto striktně nemáme. Nicméně v souvislosti s tou připravovanou změnou, když to tak řeknu, tak o něčem takovém aktuálně uvažujeme.“

- C: „Katalog jako takový nehovoří o konkrétních částkách, ten hovoří jenom o tom popisu. Ta základní relace se dělá ve chvíli, kdy za mě vzniká nebo se rozpojuje nějaká nová pozice, která tady do té chvíle nebyla, tak tam samozřejmě musíme nějakým způsobem k tomu přistoupit. Anebo když dochází k nějakým opravdu velkým změnám v oblasti náplně práce těch zaměstnanců, to znamená, do teď ka tu práci dělali, dělali ručně, teď máme na to nějaký stroj, na kterém oni vlastně tu práci vykonávají. [...] Ale že bych v tuto chvíli přehodnocoval relaci mezi jednotlivými profesemi pravidelně jednou ročně, tak to nedělám plánovaně nad tím katalogem, ale dělám to nad tu relací prostě těch peněz, které té dané profesi dávám, protože je tu trh práce.“

- J: „On se to takhle hrozně těžko popisuje, ale ono je v komplikaci s tou globální strukturou. Že vlastně pak, když teďka budu chtít planaře do svého supply chain oddělení, tak já vlastně nevím, jestli schvaluje náš nadřízený, nebo schvaluje ve smyslu nadřízený mého nadřízeného, anebo schvaluje z hlediska PC level úrovně ten, kdo je odpovědný za ten supply chain. A že si hledáme tyhle vlastní cesty, kdo všechno, kdo to schvaluje, nebo kdo by o tom měl být informovaný, nebo kdo by k tomu měl co říct. A to si myslím, že se teďka hodně jakoby češe. Ale tím, že jsme se rozhodli konečně, finálně, že bude součástí ten job description, takže mají na začátku všichni možnosti říct, co se od té pozice očekává. Musí se na tom, jakoby řekla bych, zkalibrovat. Tak už ta žádost jako taková je vlastně za mě formalita. Protože jenom tím job descriptionem se vlastně vymezí, co my od té pozice doopravdy chceme, kdo co od ní očekává.“

Nejasnost hodnoty práce a omezené uplatnění principu „stejně hodnoty“

Obě skupiny sdílejí hlubší strukturální problém, který se týká **samotného vymezení hodnoty práce**. Princip „práce stejné hodnoty“ je v obou skupinách **na obecné úrovni známý**, jeho **praktické uplatnění však zůstává omezené**. Nejde přitom pouze o to, že některým zaměstnavatelům chybí konkrétní metodika nebo nástroj. Problém je hlubší: organizace často nemají sdílený a v praxi použitelný způsob, jak určit, co vlastně činí práci hodnotnou, jak tuto hodnotu rozdělit do kategorií a jak různé typy práce převést do srovnatelné podoby.

Ve více formalizovaných velkých organizacích se tento problém projevuje jako **napětí** mezi existujícími strukturami a skutečnou **složitostí pracovních pozic**. V některých případech se objevují strukturovanější nástroje, například hodnotící matice, mzdová srovnání nebo připravované systémy diferenciací pozic. Ani zde však nejde o jednotně rozvinutou nebo plně stabilizovanou praxi. Organizace sice **experimentují s nástroji, ale často bez širší koordinace a bez jistoty**, zda zvolené nástroje skutečně vystihují hodnotu práce. Problém tedy nespočívá jen v absenci nástrojů, ale také **v nejistotě ohledně jejich smysluplnosti**.

Klíčová obtíž začíná již na úrovni samotných kategorií. Kategorie nejsou zaměstnavatelům jednoznačně dány zvenčí; organizace je vytvářejí samy. Tím se **otázka** neposouvá pouze k tomu, jak hodnotit práci, ale také, **co vlastně hodnotit, jak pracovní pozice rozdělit a podle jaké logiky je považovat za srovnatelné**. To má **přímé dopady i na konkurenceschopnost**, protože zaměstnavatelé musejí hodnotu práce nastavovat sami v prostředí, kde **zároveň reagují na trh práce**, dostupnost kompetencí a potřebu udržet zaměstnance.

Tento problém se výrazněji ukazuje při **porovnávání rozdílných a kombinovaných pracovních pozic**. Mnohé pozice se překrývají, kombinují více oblastí odpovědnosti nebo obsahují kompetence, které nelze jednoduše zařadit do jedné kategorie. Struktury na takové pracovní pozice často nestačí. **Čím jemnější kategorizaci organizace vytvoří, tím více může ztrácet možnost srovnání**, protože se práce rozpadá do příliš mnoha specifických skupin. Organizace se tak dostávají do paradoxu: *kategorizace má umožnit srovnatelnost, ale při příliš detailním členění ji může naopak ztížit*.

Hodnota práce se proto neukazuje jako jednotná nebo lineární veličina. Je různá podle situací a podle potřeb, k nimž je použita. U **obchodních nebo výrobních pozic** může být hodnota snáze spojena s výsledkem, objemem výroby, tržbami nebo projektem. U **podpůrných, administrativních, pečovatelských nebo odborných pozic** je přínos méně přímo měřitelný. U jiných pracovních pozic může být hodnotou zastupitelnost, spolehlivost, schopnost řešit problémy, šíře kompetencí nebo dlouhodobá zkušenost. **Různé formy práce tak mohou vést ke stejné důležitému výsledku, ale velmi odlišnými a obtížně porovnatelnými cestami**.

Z tohoto hlediska není problém pouze implementační, ale i poznávací. Zaměstnavatelé nepotřebují jen formulář nebo bodovací tabulku; **potřebují způsob, jak rozpoznat a obhájit různé podoby hodnoty práce**. Bez takové logiky mohou **hodnotící matice**, kategorie nebo interní srovnání pomoci zprehlednit část systému, ale zároveň **mohou vytvářet falešný dojem objektivitu tam, kde základní otázka hodnoty práce zůstává nevyřešená**.

- C: „To, že tady neexistuje žádný takhle detailní dokument, který mi nějak pomáhal definovat relace mezi těmi jednotlivými profesemi z pohledu vědeckého zkoumání, namáhavosti, složitosti, odpovědnosti a tak dále. Tak to je velký handicap, protože i přestože se to snažíme dělat poctivě, tak třeba i v rámci těch sklářských firem, tak jak já třeba můžu sledovat, nebo i v návaznosti na moji pracovní historii, tak musím říct, že ty odlišnosti se od firmy nacházejí i na základě třeba trhu práce.“

- C: „A to je přesně ta metodika. Ať mi někdo řekne, my si myslíme, že vzdělání vyučeného člověka se dá nahradit pěti až sedmi lety práce, anebo taky rokem, nebo taky dvěma. [...] A pak jsou tady lidi, kteří tady pracují půl roku, a protože jsou prostě nadaní a dobří, tak se stávají nejlepším strojníkem,

který tady pomáhá seřizovačům při složitých přestavbách, protože prostě ten člověk má ten, což je to, co tady jako nevidím, to je ten engagement. [...] A tam já se trochu obávám toho, že pokud v tom systému nebude dostatek prostoru pro tuto oblast, to znamená, to slovo engagement mi tam z toho leze nejvíc, to znamená, fakt můžu mít super vzdělaného, super léty tady vyzkoušeného člověka, ale on prostě přestane tahat.“

- J: „Jako jestli v tom má být konkurence těch firem, možná, tak to ale znamená, že stejně do těch benefitů vy prostě promítáte nějakou tu náročnost pozice, děláte tam, dorovnáváte tam ty rozdíly, které přímo vnitřně vnímáte. [...] Ta hodnota toho člověka, když to řeknu dvakrát pět je deset a desetkrát jedna je taky deset, tak vlastně pro mě ty lidi jsou stejně hodnotný, ale každé umí prostě něco trochu jiného, nebo ho můžu použít nějak jinak. Ale současně si umím představit, že jak ho budu mít desetkrát jedna, tak těchhle lidí budu mít padesát. A umím si představit, že budu mít čtyři lidi pětkrát dva, nebo dvakrát pět, nebo jak jsem to prostě říkala. A tam vlastně nevím tu stejnou hodnotu.“

- J: „To jste jako krok napřed. Moje představa je taková, že vezmu, ale je to hrozná mravenčí práce, ale ono nám to tak strašně pomůže. Já jsem teďka minulý týden a jsem dostala takovou řafku, že jsem říkala, že to dotáhnu, kdybych u toho měla umřít. Protože prostě potřebuju opravdu si nadefinovat ty činnosti. Oni mi v tom pomůžou ty matice. A já mám jakoby z předchozí firmy, protože jsme to tehdy už vytunili, jak bych to řekla, a já to teď potřebuju převést. Takže vlastně já vezmu jenom představu toho postupu je, že vezmu to oddělení, co mám dělat, který má nějaké činnosti, něco se od něj očekává. A mně ty činnosti vykonávají jednotlivé pracovní pozice na tom oddělení, který se do jisté míry a už jsem u toho, můžou budto překrývat, nebo minimálně potřebuji, aby se mi zastupovali, a potřebuju vlastně, aby mi ta matice ukázala, kolik lidí mám na té pozici respektive, i kdybych je měla jednomužně, tak to, co která dělá. Případně kde, která je schopná ji zastoupit, což je v těch popisech mělo být taky, ale my snadno by se s tím jako pracovalo za mě. [...] Z jednoho výstupu je vstup pro toho dalšího. A vlastně, takže to je vlastně přehled těch činností, které jsou ty lidi schopný, nebo ty pozice schopný dělat. A je jenom o tom, ta hloubka nebo ta šíře, která se může vykonávat, je prostě na tom, jak si to nadefinujeme my. Ta činnost bude mít nějakou hodnotu. [...]. Já bych vždycky chtěla, aby ty kritéria šly napříč těma pozicemi, protože pak, když bude mít každé jiný ty kritéria, tak si každé bude hlídat jenom ty svoje. A nebudou stejným směrem.“

- Q: „Já už mám teď to know-how. (Takže si myslíte, že to bude v pohodě?) Teoreticky ne, spíš to bude pracné, protože tam opravdu musíte zadat celou tu organizační strukturu, takže je tu zase další sběr dat a v dalším nějakém softwaru, takže to je pracné. Tohle pak, když ten základ máte, tak už se s tím velmi dobře pracuje. Jsou tam teda i modul popisů pracovních pozic, což se mi líbí, protože vlastně to vychází z celonárodního katalogu pracovních pozic, takže to se mi taky líbí, že to je tedy nějaký standard. Problém tam bude ve formátu, protože my máme daný formát, máme řízenou dokumentaci, takže máme vlastně formát i toho job description, nebo vlastně toho popisu pracovní činnosti, máme globální. A teďka ten formát je jiný v této aplikaci, takže s tímto bojujeme. Včera jsme řešili s tou paní, že je to vůbec nenapadlo, že ty firmy můžou mít vlastní formuláře. Takže to ještě tu aplikaci třeba budou upravovat nějak, aby tam šlo vlastně použít vlastní formulář, ale přitom tam natáhnout to jejich know-how těch standardů z toho centrálního katalogu. [...] Tohle to bude těžké odlišit. Odlišit dvě jeho pozice. Ano, třeba z toho dělá část ten člověk. Tak tam vidím taky úskalí, jak to popsat, jak to zařadit? A vlastně i to hodnocení potom té kvalifikace, protože ta pozice je prostě namixovaná. To bude těžké. [...] Myslím, že tím nejhorším jsou ty sdílené pozice. To bude těžké to nějak vyhodnotit, že ty pozice bude těžké zařadit přímo pod tu jednu danou profesi, že to bude takový kočkopes, když to tak řeknu. Tak to se budu muset nějak zorientovat, aby to pak bylo transparentní.“

- S: „Měřit hodnotu práce ředitele a výrobního dělníka, to se prostě nedá srovnávat. Takže teďka se my všichni trošku bavíme s kolegy, co je přesně myšlené tou hodnotou, k čemu by se to mělo vztahovat? [...] Dobře, ale to je hodnota toho člověka na tu danou pozici. Teď je to otázka, jestli se bavíme o hodnotě ve vztahu k celkové jednotky. [...] A teď jak budete měřit tu náročnost? Čím ji budete měřit? [...] A to si myslím, že zatím, když si to čtu tu směrnici, ten pojem je tam tak obsazený, oni ho tam trošku popisují, ale trošku nevím, jak to uchopit. To se přiznám úplně na rovinu. Protože my máme strašně moc nástrojů, všeho, tak dále. Kdyby tam bylo konkrétně víc napsaný, tak by se to třeba dalo říct, ano, máme třeba toto popsané, tady to máme dané, takhle se s tím pracuje. [...] Dovednost je strašně široký pojem, no. Říkám, že se můžou nějak vymezovat, ale třeba my si s tím, jako velké firmy, asi si umíme poradit. Protože my si budeme sdílet informace. Nevím, jestli ti menší chudáci budou nad tím přemýšlet, co to ta jejich dovednost je, protože oni nemají za sebou takový ten aparát nebo ten feedback těch HR oddělení, kteří jim to pomohou chystat a tak dále. „
- S: „A já mám trošku obavu, že to je to, co my teď hledáme. My teďka všichni vytváříme matice, strašně všichni dělají matice, aby ohodnotili své zaměstnance, aby si postavili nějakou ideální pozici, aby ho nějak ocenili, zjistili nějaké rozdíly, vyhodnocovali a tak dále. Trošku mi to přijde, že jedeme každý dvojkolejně, no až trojkolejně, protože trošku nevíme, co.“
- A: „Jakoby že tím se nám to vlastně hrozně rozdrobí, protože ty lidi mají rozdílný, ti zaměstnanci prostě mají rozdílný kompetence, tak pak vlastně to nebude mít smysl, protože já si myslím, že ten smysl to dává v momentě, kdy já vlastně jsem schopen aspoň něco teda jakoby porovnat. [...] Tato oblast je jako velmi komplexní a někdo třeba zná dvě oblasti, zná finance a zná i třeba logistiku. Tak v ten moment ho mám někde jinde trochu. Ten druhý zná třeba jenom finance, ale umí dobře pracovat se zákazníkem. Umí vést třeba celé meetings nebo workshopy. Takže se mi to tak rozkategorizuje, že vlastně nebudu schopný nic porovnat. [...] Tam je velký problém motivovat ty lidi, kteří jsou mnohem lepší. Protože třeba u programátora, on se mi třeba zaškatulkuje na seniora, dejme tomu, ale ten jeden bude mnohem lepší než ten druhý. Takže dát mu jenom 5 % navíc, tak pravděpodobně odejde. Protože někdo jiný bude mít ty kategorie udělané fikaně a dá mu víc. Protože kategorie jsou na nás, kategorie nám nikdo neurčí. [...] Akorát kdo to posuzuje, jsou zase jakoby lidi [...] to bude zase subjektivní. Takže škatulkovat a vlastně to hodnotit budou zase lidi, takže tímhle tím trošku mně tam, to je objektivní potom ten pilíř?“
- A: „Konzultanti, kteří tam pracují, tak vlastně vykazují hodiny, a to už tam o sobě je činnost, která přináší peníze nebo potom to znamená každou hodinu, kterou prodají zákazníkovi, tak vlastně je uplatněná a to se měří. [...] To se zase nebere úplně tak, jako že podívej se má efektivitu na 50 %, ty máš na 65 %, protože my víme zase, že když někdo chytne dobrého zákazníka a drží se tam prostě pět let, tak může mít efektivitu na 70 % nebo dokonce někteří na 100 %, a někdo prostě tohle štěstí jakoby neměl, ale přesto je třeba dobrý, kompetence dobrý. Takže to sice jsou tvrdá data, ale myslím, že se to nedá úplně posuzovat, jako tak ty máš menší efektivitu.“
- A: „My vlastně chceme, aby ty lidi byly motivovaný k tomu, aby se učili nové věci, protože v tom IT se to velmi mění. Ona vlastně práce, která byla důležitá před dvěma roky, není důležitá teď. Takže oni se musí učit nové věci, oni se musí, vlastně musí být hodně flexibilní. A my to potřebujeme někde, někde vlastně jakoby zohlednit.“
- E: „V těch sociálních službách je to hodnocení i výkonu hrozně subjektivní. [...] Tady, kde máte prostě péči u klienta, tak je to strašně individuální. A tadyhle to hodnocení jenom na ten výkon, takové objektivizace, to prostě nejde. [...] Mě právě ani nenapadá, jak to chtějí uchopit, protože kdyby tam byla míra stresu třeba, a dají to v procentech nebo nějak, tak tam stres je sakra jiný, to se nedá říct míra stresu, ti mají něčím menší, ti zase mají něčím větší, tohle si nedovedu představit jako z praktického hlediska, to nějak jako smysl úplně uchopit. [...] Já mám trošku pocitový problém s tím, jako práci stejné hodnoty. Kdo mi řekne, jaká hodnota, která práce pro organizaci má, to si

nedovedu představit, jak to uchopit. [...] Ty nejednoznačný všeobecný popis a porad si s tím sama, tak to bude super. [...] Zase to bude další papír a další řešení, jako navíc.“

Transparentnost: lokální viditelnost

Rozdíly mezi skupinami se dále projevují v oblasti transparentnosti. Velké společnosti mají obecně **větší potenciál pro strukturovanou transparentnost**. Jsou **více schopny kvantifikovat** a vykazovat jednotlivé složky odměňování, **využívat srovnávací nástroje** a v některých případech systematicky sledovat rozdíly v odměňování. To je nejviditelnější u organizací, které používají srovnávací nástroje, systémy pro úpravy mezd nebo pravidelné reporty. Tato schopnost však není rovnoměrná. V méně systematizovaných organizacích má transparentnost spíše podobu **komunikační** nebo **procedurální**: zaměstnanci mohou znát pravidla, zaměstnavatel vysvětluje jednotlivá rozhodnutí, ale chybí hlubší analytická schopnost prokazovat srovnatelnost napříč pracovními pozicemi. Rozdíl tedy nespočívá pouze v tom, že velké organizace jsou transparentnější, ale v tom, že mají větší potenciál pro datově podloženou a vykazovatelnou transparentnost, zatímco střední organizace fungují více na úrovni lokální znalosti a vysvětlování. Transparentnost se tak v praxi neprojevuje jednotně, ale **ve více paralelních rovinách**. Lze rozlišit minimálně čtyři typy: *strukturální* transparentnost (tarify, pravidla, mzdové předpisy), *datová/dokazatelná* transparentnost (schopnost doložit rozhodnutí daty a evidencí), *komunikační* transparentnost (vysvětlování konkrétních rozhodnutí zaměstnancům) a *neformální* transparentnost (sdílení informací mezi samotnými zaměstnanci). Tyto roviny spolu nemusí být plně sladěné. Organizace může být transparentní v jedné rovině a zároveň neprůhledná v jiné. V mnoha případech transparentnost funguje především na úrovni jednotlivých složek odměňování. Organizace jsou schopny vysvětlit výši bonusu, prémie, odměny nebo jiného výkonového hodnocení a doložit je daty či interní evidencí. Mnohem méně často však dokážou vysvětlit celkovou logiku systému — tedy proč má jedna pracovní pozice vyšší hodnotu než jiná a jak jsou tyto rozdíly systematicky odůvodněny. Transparentnost tak **často zviditelňuje části systému**, aniž by plně objasňovala jeho celek.

Zároveň transparentnost není pouze technickou vlastností systému, ale má i **normativní** rozměr. Je **spojena s důvěrou, legitimitou a vnímáním** spravedlnosti. Transparentní systém není jen takový, který lze popsat, ale takový, který je **zaměstnanci vnímán jako pochopitelný** a obhajitelný. V tomto smyslu transparentnost u zaměstnavatelů nutně neznamena objektivitu, tj. zdůvodnění rozhodnutí neznamena, že rozhodnutí je „pravdivé“ nebo jednoznačně správné, ale že je obhajitelné v rámci daného systému pravidel a interpretací. Stejně jako několik respondentů/-ek ze středních organizací, i několik z velkých organizací vnímá transparentnost jako ne zcela neutrální, jelikož její posilování může generovat napětí.

Z těchto důvodů je transparentnost spíše procesem, který vyžaduje průběžné udržování, kontrolu a aktivní vynucování. Organizace musí sledovat jejich aplikaci, korigovat odchylky a průběžně zajišťovat, že rozhodnutí jsou zpětně doložitelná a komunikovatelná. Transparentnost je tedy kontinuální praxí, která propojuje pravidla, data, komunikaci i sociální dynamiku uvnitř organizace.

- J: „Tak já se jako oprostím od té směrnice, protože jsem ji nečetla, neviděla, doted' jsem neabsolvovala ani školení. Pro mě transparentnost to znamená a už je jedno jestli odměňování nebo čehokoliv jiného, to mám prostě nastavený, takže když ty lidi vědí, transparentnost za mě to je prostě jakoby průhlednost. Je to jasný, je to daný, není potřeba to nikdy skrývat, protože není za co se stydět. [...] Já jsem vždycky byla ve firmě, kde jsme to, pokud tam byly nějaké vnitřní nepříjemnosti nebo tam byla nějaká vnitřní nespravedlnost, tak jsme to fakt vždycky byli schopni narovnat. A nepotřebovali jsme k tomu nutně ten zásah vyšší shora. [...] Já mám úplnou vizualizaci toho – jedna A4, kde by to ty lidi viděli, kde by se to dalo krásně představit – dneska jsi tady, vypadá

to s tebou takhle, když budeš umět, budeš dělat tohle, doučíš se, naučíme tě, nebo budeš chtít mířit na tuhle pozici, bude to vypadat takhle, je to prostě taková transparentnost, nebo prostě já to mám ráda, když ty lidi vědí, na čem jsou a jaký mají možnosti a bez ohledu na to, jestli na to je nějaká směrnice nebo není.“

- Q: „Otázka, jestli je to transparentní, nebo takhle, transparentně to zařídit můžete, ale jestli je to spravedlivý, jestli to nezvyšuje hodnotu té pozice, ona najednou bude mít úplně jiný rámec. A přemýšlím tak nahlas v duchu té nabídky, kterou já dávám těm našim zaměstnancům, protože já tam vyčísľuji tyhle ty benefity. A když jsem měla firmu, kde jsme měli těch benefitů mnohem víc, tak vlastně ten zaměstnanec dostal opravdu kompletní přehled toho, co mu dává, kolik je to v penězích. A tím já jsem si teď jako rovnala takovou tu vnitřní spravedlnost toho, jak to vlastně jako je.“

- S: „Musí vidět důvod, protože my nepoužíváme u nich „smrtící“ nástroje, protože tam to nejde. To se dá použít třeba u adminů nebo u nějakých jiných kategorií u nás v práci. Ale tady je to zaměřené na to, a to právě jde prokázat. On by mohl na tom stroji zaskočit tam, protože ten systém eviduje podle kartičky, kde se ten člověk pohybuje. Takže my vidíme jeho ochotu, jestli pomohl třeba něco opravit, že tady mohl být o chvíli déle, protože jsme potřebovali něco rychle nastavit. Takže on to dovede prokázat. Není to čistě subjektivní, že by to bylo, jak bych to řekl, 90 na 10, ale pořád, protože mistři dlouhodobě pracují s určitou stejnou skupinou lidí, oni mají určité vztahy k určitým lidem. Je to tam trošku dané, tak co si budeme nalhávat.“

- S: „S tím, že vlastně při úvodním školení nového zaměstnance, my jim tuto směrnici prezentujeme, kde přesně popisujeme, co je víceméně mzda, ale co jsou i další benefity ve vztahu k tomu zaměstnanci a kde je může dosáhnout.“

- A: „Jednak prvně kategorizovat zaměstnance tak, abychom byli schopní nějakého platového porovnání. Druhá věc je o tom, abychom byli schopní jasně určit, do jakého pásma, z jakého důvodu vlastně tam ten zaměstnanec patří, a pak abychom to byli schopní vlastně i těm zaměstnancům sdělit, případně to i obhájit.“

- E: „No ona nemá hodnotit, kolik má ta a proč má ta, ale hodnotíme pořád, proč ona má tolik. A pokud chce nějakou částku, tak jim můžeme říct, jak se k ní dostanou.“

Analytická kapacita a připravenost na systematické hodnocení

Nejvýraznější rozdíl mezi oběma skupinami se ukazuje v analytické kapacitě, tedy ve schopnosti pracovat s daty. Ani tato kapacita však není u velkých organizací samozřejmá. Pokročilejší zaměstnavatelé **již aktivně budují nástroje a postupy pro systematické hodnocení a sledování rozdílů v odměňování nebo připravované rámce** pro hodnocení práce. Prakticky všechny velké organizace začínají vytvářet vlastní matice, klasifikace a modely hodnoty práce, avšak bez jednotného směru. Tato situace souvisí i s tím, že samotné kategorie, na nichž jsou tyto systémy postaveny, nejsou externě definované, ale vznikají interně v jednotlivých organizacích. Analytická kapacita tak spočívá i v samotné **konstrukci rámce**, v němž jsou data interpretována. Zaměstnavatelé proto nejen analyzují realitu, ale současně ji aktivně vytvářejí.

Rozdíl mezi velkými a středními organizacemi tak často spočívá ve zdroji kapacity. Velké podniky často **čerpají z širších struktur** — zejména z mateřských společností, globálních systémů a sdílených nástrojů. Jejich kapacita je tedy v mnoha případech spíše „importovaná“ než autonomně vytvořená. Střední a menší organizace jsou naopak nuceny tyto systémy vytvářet samostatně, což zvyšuje jejich závislost na externím metodickém vedení a současně i nejistotu ohledně správnosti zvolených přístupů.

Analytická kapacita se zároveň ukazuje jako **výsledek vědomých investic**, nikoli jako automatický důsledek velikosti organizace. Pořízení nástrojů, jako jsou benchmarkingové databáze nebo aplikace

pro hodnocení práce, představuje strategické rozhodnutí spojené s finančními náklady. Zároveň však dostupnost nástrojů sama o sobě nestačí. Klíčová je jejich **praktická použitelnost**. Respondenti/-ky reflektují, že komplexní metodiky nebo rozsáhlé textové materiály nejsou v praxi efektivní, a preferují jednoduché, srozumitelné a **interaktivní** nástroje, které lze skutečně využít při rozhodování.

Významným omezením je také implementační kapacita. Analytická připravenost závisí nejen na schopnosti navrhnout systém, ale i jej zavést v reálných podmínkách organizace, včetně časových omezení, technické infrastruktury a administrativní zátěže. Zkušenosti s implementací jiných systémů, například *Jednotného měsíčního hlášení zaměstnavatelů*, jsou v tomto ohledu vnímány jako varovný příklad: zavedení komplexního reportovacího nástroje bez dostatečné přípravy může vést k institucionálnímu přetížení a praktické nefunkčnosti systému. I proto respondenti/-ky zdůrazňují **potřebu přechodného období, postupné implementace** a regulačního přístupu, který umožní učení a **adaptaci místo okamžité sankce**. Objevuje se také preference jednotných státních nástrojů, například využití existující infrastruktury pro reporting, které by snížily fragmentaci a zvýšily konzistenci přístupů napříč organizacemi. Role státu se v tomto kontextu neomezuje pouze na externí podporu, ale má zásadní strukturující význam. Stát nejen nastavuje požadavky, ale zároveň ovlivňuje podobu nástrojů, dostupnost dat, reportingovou infrastrukturu i tempo implementace. V situaci, kdy zaměstnavatelé vytvářejí vlastní řešení paralelně a bez koordinace, se právě státní rámec stává klíčovým faktorem pro jejich sladění.

Současně se ukazuje, že analytická kapacita má své ekonomické limity. **Schopnost identifikovat nerovnosti nemusí být doprovázena schopností je odstranit**, zejména v situacích finančních omezení nebo externích ekonomických vlivů. Zaměstnavatelé tak operují v **napětí mezi analytickým poznáním a praktickou realizací změn**.

Analytická kapacita má navíc i důležitou orientační funkci. Není pouze nástrojem řízení, ale také prostředkem, jak **zaměstnancům** vysvětlit logiku systému a jejich **vlastní možnosti pohybu v něm**. Důležitým implicitním zjištěním tak je, že schopnost ukázat na základě jakých kritérií jsou zaměstnanci hodnoceni a **jak se mohou posunout na vyšší úroveň**, představuje důležitý prvek **legitimity** systému odměňování.

- C: „Mi připadá, že čím intenzivněji se to blíží tomu červnu, tak pořád mám pocit, že jsem ustrnutý v tom přístupu, jak to mám vlastně správně udělat, že jsem pořád ještě malinko na vodě. Ne v těch výsledcích, ani že tohle nám musí někdo dotáhnout, ale kdyby mě někdo popsal tu best practices, srovnajte si to takto, udělejte si toto, ohodnoťte si ty práce, udělejte to takhle. Tady použijte tuto metodu, protože se nám zdá jako nejlepší. Tady si to potom hodte, což samozřejmě existuje, do nějakého softwaru, který vám to na konci vyplivne. Tak fajn, dobrý. Ale to je ten poslední krok. Tak software vím, že existuje, připravuji se na něj. [...] Já se vůbec nebráním právě těm jednotným pohledům a jednotným nástrojům. Mně vůbec nevadí Jednotné hlášení zaměstnavatele. Myslím si, že to je dobře. [...] Bariéra jsem já, protože úplně nevím, jak do toho správně kousnout. To znamená, to, že tady některé kroky v tuhle chvíli připravujeme, že se něco odehrává, tak je fajn, ale musím říct, jsou to nějaké moje nápady na to a moje názory na tu věc. A příležitosti v tom definitivně vidím, protože žiju s otevřenýma očima a protože to, že existuje jako problém nerovného odměňování a teď se především specificky bavím o úrovni muži, ženy, tam za mě je něco, co já vnímám a co vidím i z pohledu svého soukromého života, to prostě vidím, že to existuje a myslím si, že to je něco, co by mělo být nějakou vhodnou formou narovnáváno a nebo vysvětlováno tak, že to smysl v tomto případě dává.“

- S: „Se snažíme setkávat a předávat si zkušenosti, protože, upřímně, taky s tím všichni trošičku válčíme a teďka vám řeknu z jednoho prostého důvodu, proč: protože tak, jak se ptáte vy, tak začínají i našim kolegům pomáhat poradenské firmy a teď ka začíná takový informační, někdy

trošičku, šum. [...] Strašně špatně se prokazují z historických auditů věci, které jsou nejednoznačně definovány. Jestliže máte dvojsmysl, dvojznačnost, může se to vyložit tak, nebo tak. Není to špatně, je to špatně, nevím. Takže už předejít možná tady tomu. Není to špatně o tom, že by to lidi nechtěli vyplnit podle svého nejlepšího svědomí, který to ani neví někdy. Takže to tam dají podle pocitu, nebo citu, nebo podle zkušenosti, nebo podle rady. Ale to je tak, jak jsme se bavili před chvílí, když máme poradenskou firmu, každá vám řekne trošku něco jiného. Narazili jsme na to u jednoho pojmu, když jsme se bavili o senioritě, to znamená, že když jsme se bavili o nějakých, když budeme sestavovat nějaké ty matice a tak dále, co tam dáme, abychom rozlišovali pozice a tak dále. A padlo tam slovo seniorita a tam byla jedna, původně, jak jste řekla, ta jedna agentura řekla, no, to nemůžete stavět hlavně na senioritě, že to je srovnatelné pro to, nebo že to je parametr pro to, že ten člověk by měl mít vyšší plat, že tam dělá. Je to pravda, jako není to úplně zásadní parametr, ale přece mám na mysli, že je to jeden z hlavních parametrů, který by tam měl být. A teďka začala taková obrovská diskuze na to, že to je jen jediný téma. Takže jsme si říkali, kolik těch témat tam může takhle vyplynout? [...] Takže, co bych chtěl: jestli ta směrnice by mohla být trošku víc detailnější, o více právě těch věcí, co jsme se trošičku bavili. [...] Rozdíly v odměňování duplicitních profesí – děláme. Mediány – děláme, my toto už máme od centrály naší nařízení. Otázka tedy je, jestli na to může být, nechci říct, jednoduchý software, jednoduchá Excelová tabulka, kde to bude přesně popsáno a bude to tam, že ten představitel té firmy to tam prostě bude vkládat a v té hodnotící zprávě nebo nějaké v té zprávě o odměňování to bude současně. [...] Některé společnosti mají problém, že oni to musí reportovat za závody, protože tato transparentnost je dána za závody v České republice. My máme jenom jeden závod, ale ten, kdo má dva až tři závody a jsou postaveny v jiném regionu, oni s tím budou mít problémy. Takže zohlední se to? [...] A to se nedá. To je prostě daný tím regionem.“

- O: „Nějaké praktické školení určitě ano. Musím říct, že jsem třeba nějaké absolvovala nebo na některé se chystám, ale zatím jsou pro mě hodně obecné ty informace, co dostávám.“

- S: „A druhá věc je, když to bude taková ta podpora pro ty firmy, říkám, ne, velké firmy si fakt s tím asi umí poradit, ty už jsou vytrénované, ale ty firmy kolem 100 lidí, věřte, že tam je většinou jeden člověk, co dělá personální věci, mzdy, a tak dále, tak toho budou mít ty lidi docela dost, takže je to spíš pro ně. Aby to bylo pro ně komfortní, přátelské a jednoduché. A nevymýšlet komplikace. Já vím, že říkám, jako když jsem si to četl, tak některé pojmy jsem se taky ztrácel, ale pak jsem si to vyjasnil. Možná, že kdyby někdo přišel a řekl by mě z toho Bruselu, ale ani moc nepřemýšlej, není to komplikované, je to toto. Tak já řeknu, výborně, to máme, to děláme. Ale protože tuto informaci nemám, tak nad tím přemýšlím.“

- Q: „Očekáváme, že by to mělo být částečně řízeno i globálně, ale určitě mě zajímá, jak bude vypadat lokální reporting potom, abychom naplnili požadavky té směrnice, což může být trošku jiné samozřejmě, než Evropská unie požaduje, může to mít nějaká specifika, to by mě zajímalo potom, jaké to případně je. [...] My jsme samozřejmě tlačeni k tomu, aby to, co chci dělat, tady ten job grading, tak že by to vždycky v rámci korporátu nebo globálně že by to mělo být stejné. Ale když se to dělá jako globální projekt, tak to prostě stojí miliony. Jo, nemyslím si, že naše firma na to bude mít prostředky, protože jsem tomu šla trošku naproti. [...] Já jsem si koupila aplikaci Manažer odměňování od společnosti Trexima. A to se mně líbí, to, co je teďka na trhu, protože Traxima má většinou data vlastní. Je to ze zákona, že sbírám v době data. My, samozřejmě, také v této velikosti firmy, musíme data poskytovat. A oni teď vyvinuli aplikaci, kde je vlastně nejen benchmarking velmi dobře udělaný, ale je tam i vlastně tady ta hodnota práce, jeden modul. Takže já jsem si zrovna včera k tomu udělala školení. Líbí se mi to, teď to vyvinuli, teď to začalo, takže já to mám na tři roky dopředu teď koupenou tu aplikaci. Ale to z toho chci udělat, že s vedoucími opravdu zařadíme tady do toho Trex Grade, oni tomu říkají, veškeré pozice, podle katalogu, takže budeme mít jednak přesný benchmarking s ostatními firmami. Ale je tam i hodnocení tady té hodnoty práce, nejen ten

job grade, podle vlastně dané pracovní pozice, ale ta hodnota. [...] Když to bude státní, tak ať vytvoří ten systém, ale hodně, aby to fungovalo, protože to, co se tam vede uvádí, tak to bude velmi těžké. [...] Ale proč tím neušetřit legislativě, že prostě po nějakou dobu, než se to zavede, že by bylo přechodné období. Určitě by to bylo skvělé to samé teďka u toho Jednotného hlášení. [...] Ta pomoc by byla opravdu vítaná. I ta školení a prostě ta komunikace, jít prostě opravdu za těmi, jít do té praxe. [...] Určitě, kdyby to ministerstvo tohle vydalo, a myslím si, že by mělo. Protože nebudou si s tím vědět personalisté rady, někteří vůbec. [...] Nás teďka bude stát desítky tisíc jenom to Jednotné hlášení. Že platíme pak konzultanty, protože to musíme přenastavit ten systém. Budeme opět přenastavovat SAP. Je to hrozně drahé. A tak, abychom na to byli připraveni, tak už bychom rádi věděli nějaké konkrétní věci, aby se to třeba nákladově rozložilo dopředu. Tak určitě školení. Určitě školení pro HR, pro mzdovky. A jak se k tomu postavit. [...] Dělají to samozřejmě externí firmy, takže nějaké nabídky už tam zazněly, ale v současné situaci, kdy bojujeme o přežití, ta firma to nemůže zaplatit, takže to jde trošku proti sobě. [...] Ty finanční možnosti. Tak vždycky finančně a vždycky musím koukat na to, že hrozně šetříme. Nyní opravdu, abychom se udrželi a odpíchli ze dna, tak teď je to fakt boj o přežití.“

- J: „Těch nástrojů, který to HR používá a nabízí, tak vlastně každá ta věc patří někam jinam a řeší se třeba jinýma nástroji, jinýma softwarama a tohle do jistý míry říká, že pojďte nám to nasypat na jednu hromadu. Uvidím. Já nevím, co si od toho mám, neviděla jsem to, ještě jsme nepodávali měsíční hlášení, nevím, jak to vypadá, takže tak. [...] Přiznám se, dokud mě nezačne to masírovat někde v nějakých médiích nebo většině, tak asi se tomu nechci věnovat, ale já si myslím, že vnitřně to mám nastavený, takže stejně jdu v souladu s tou směrnicí, ať mi bude cokoliv. Takže mě to nějak nestresuje. [...] Nevnímám zatím pořád nějaké jako velké tlaky z toho, co by mělo být. [...] Národní soustavou povolání, která do jistý míry toho zohledňuje hodně a je to poměrně hezky zpracované, akorát ten jeden popis je asi na pět stránek. To je takový mírně uživatelsky nepřívětivé, ale musím říct, že tam se dá čerpat hodně.“

- E: „Kdyby si ty informace byl schopen ten stát vytahat jenom právě z toho Jednotného hlášení, co všichni odesíláme a budeme odesílat, takže za mě značka ideál. [...] Aby tady nevstoupila do hry lidová tvořivost a porad si sám, a my pak přijdeme ti říct, že máš to blbě a pod pokutou.“

- S: „I z toho pohledu toho inspektora práce nebo těch orgánů, aby řekli, ano, vidíme to, představte nám třeba váš akční plán nebo nějaké doporučení, my to budeme v tomto prvním kole akceptovat, protože vy se budete snažit, samozřejmě, na tom pracovat a potom, při následné kontrole nebo ve firmě ukážete, tak, jak je to v klasickém systému auditu, co jste s tím udělali. [...] Takže otázka je, jak se to podá, aby to nevedlo k něčemu jinému, že to vystraší lidi a tak dále. Když se to vezme, řeknu, takovou formou přátelskou, jako „friendly“, když to řeknu, aby to nebylo takový, že jenom strašíte ty lidi. Pak si myslím, že ty lidi to přijmou a budou to dělat. Protože ta data jsou, svým způsobem, zajímavá, ano, ono to něco dává.“

- A: „Určitě je dobrý mít asi ty směrnice, je dobrý mít nějaký guidelines na tohle, to je všechno super, akorát, že si myslím, že ta represe v tom, mi přijde, že bude spíš kontraproduktivní, že prostě jenom se najdou klíčky, jakým způsobem to ošetřit. Takže si myslím, že ten soft přístup by byl mnohem lepší. [...] Já když slyším slovo metodika, tak mi přijde, že to někde bude tak složitý, že to bude těžký implementovat. Tak mi trošku vstávají vlasy na hlavě. [...] Jo, software, na stránkách nějak si projít, možná jo, udělat nějakou jednoduchou aplikaci, kde si můžu projít a zjistit, jestli moje firma je compliant. To asi by bylo zajímavé. Kdyby to bylo poměrně jednoduchým způsobem i zároveň vysvětlený ty věci. A možná co je asi hodně důležitý na tomhle, je vysvětlovat, jaký je cíl toho, a co vlastně se s tím sleduje, proč to bude dobrý. No ale myslím si, že je to asi nejlepší formou vlastně v nějakých webových stránkách interaktivních, kde se bude moc jednoduchou formou zakliklo, nějaký formulář, když nad tím přemýšlím. Ne dlouhý texty, protože metodika mi právě trošku zavání tím, že by to bylo jako dlouhý čtení na 200 stránek, ale to nikdo stejně číst nebude.“

- O: „Ti zaměstnanci budou vědět, na základě čeho jsou hodnoceni a zároveň budou mít informace o tom, jak se třeba dostat na lépe hodnocenou pozici.“
- Q: „Myslím, že opravdu bude kvalitní potom ten benchmarking. Protože přesně vlastně vůbec celonárodně nastanou de facto ty popisy těch pozic. Takže to jako vítám. Takže to bude transparentní. Nejen v rámci firmy, ale v rámci celé republiky. To je určitě dobře. Já vidím největší rozdíly korporát vs. česká firma. [...] Protože nemají takový management de facto. My ho přebíráme vlastně ze zahraničí to řízení. Takže přebíráme i ty grady nebo tady ty odměňovací systémy. [...] Vždycky ta matka vám dá prostě co lokálně aplikovat. Což jako jsem dala. Takže vy to know-how vlastně máte na stříbrném podnose. Strašně záleží na majiteli. Český majitel, to je trošku kapitola sama pro sebe. A jak ta firma roste, tak čeští majitelé si neuvědomují třeba, že to vůbec je potřeba. Že je vůbec potřeba HR. Že prostě je tady ta firemní kultura a tak dále. Oni si s tím neví rady. Oni to nevidí. Je to potřeba řešit.“
- S: „Výhoda je, že se opravdu s kolegy takhle bavíme o tom, že to není úplně, že by to byl jen můj povzdych. A budu strašně rád, když uvidím návrh na to řešení.“

3. Malé organizace

Osobní logika odměňování

Ve srovnání se středními a velkými organizacemi je v malých společnostech odměňování **více závislé na osobním rozhodování a na subjektivním pohledu**. U velkých organizací je rozhodování častěji zasazeno do struktur HR, kolektivních smluv, tarifů, matic, benchmarkingu (porovnávání s trhem) nebo nadnárodních pravidel. U středních organizací už je systém volnější, nicméně stále jej zpravidla ovlivňuje mzdový řád, klasifikace a kategorizace pozic, ustálené procesy schvalování nebo sdílená manažerská logika. Ve srovnání se středními a velkými organizacemi je v malých společnostech **rozhodování** o odměňování výrazněji **koncentrováno** do rukou majitele/-ky. Mzdy jsou nastavovány primárně jí/-m samotným/-ou, případně (u vyššího počtu zaměstnanců) v konzultaci s personalistou nebo mzdovou účetní, a vznikají jako kombinace znalosti pozice, finančních možností zaměstnavatele a individuální dohody se zaměstnancem. To neznamená, že malé organizace rozhodují chaoticky. Spíše **rozhodují skrze bezprostřední znalost lidí**, provozu a finančních možností, společně s léty získanou zkušeností. Tam, kde velká organizace vytváří postup, malá často **pracuje s přímým pozorováním**: majitel „sedí“ se svými zaměstnanci, vidí, jak pracují, ví, kdo mluví jazyky, kdo umí přinést zakázky, kdo dělá chyby. Současně ale i ví, co si firma může dovolit. Spravedlnost zde není primárně systémově dokládána, ale *osobně dosvědčována*.

- F: „Takový vnitřní, kdy to máme napsané, co se musí dodržovat a co se musí hlídat. Oni mají takový vnitřní rozpis v té práci, na co si musí dát pozor ten zaměstnanec a když to má všechno ten den splněný, tak dostane ten příplatek. A když tam má něco špatně, jako třeba, že by ti koně byli bez vody, což je velký prohřešek v tom výběhu, že by neměli vodu, že by byli bez vody, tak tam by za to měl ten zaměstnanec stržené nějaké peníze. Třeba za tu vodu konkrétně jako 100 Kč na den, protože to by těm koním mohlo být zdravotně špatně. A to se teda strhává z toho osobního ohodnocení. [...] Je taková tabulka, oni to mají, říkám, my jsme tak malinký, já u těch koní jsem taky každý den. [...] Uvádíme do toho našeho inzerátu, že je potřeba, aby ten člověk měl pozitivní vztah ke zvířatům a k malým dětem, protože třeba ta jízda, učí se u nás jezdit hodně opravdu malých dětí, předškolního věku, takže ten člověk musí mít nějaký pozitivní vztah k dětem, a protože se nám tu klidně odpoledne pohybuje prostě 20 dětí celé odpoledne, aby to nebyl nějaký morous, kterému můžou děti vadit, to by nešlo. [...] Samozřejmě zeptáme se ho, řekneme mu to, a když prostě přijde na tu osobní návštěvu nebo třeba ho poprosíme, aby přišel jakoby jedno odpoledne si to tady vyzkoušet.“

- H: „Tím, že jsme rozdělení na THP pracovníky a montéry, tak THP pracovníci víceméně samozřejmě pracují v kancelářích nebo v terénu, když je to třeba nějaký stavbyvedoucí, tak ti jsou placeni na základě nějaké základní mzdy, dále osobního ohodnocení v nějakém stanoveném rozmezí, vždycky dle dohody a potom na základě prémie. Další jsou potom prémie, mimořádné, třeba kvartální nebo roční a ty už potom záleží zase na výsledcích firmy. [...] Dřív jsme to brali podle tabulek, podle nějakých povinných základních povinné mzdy, podle kategorie, samozřejmě podle té práce, ale pokud mi třeba přijde nějaký stavbyvedoucí nový do práce a už má za sebou větší zkušenosti a opravdu o něj stojím, tak je to opravdu na dohodě se s ním domluvit na té základní mzdě, za co nastoupit. Takže zatím to je nastaveno takto. [...] Je to spíše o komunikaci při tom pohovoru, protože pan jednatel si řekne, jakou má představu a ten uchazeč si také řekne a teď je to o dohodě, jak si to třeba obhájí ten uchazeč. Pak se můžeme bavit o tom, že pan jednatel nemá problém dát víc, ale samozřejmě nedává to jen tak, jen pokud opravdu, neříkám úplně musí, ale pokud stojí u toho uchazeče, tak to zvedne.“

- T: „Tím, že jsme v té firmě, kterou teď provozuji, už nějaký ten čas, tak ty procesy vesměs nastavuju celý já od píky. To znamená, tak, jak postupně přibývají obchodníci, tak jim stanovuji rovnou, jaké jsou platové možnosti, ten celý odměňovací systém. Mají tam fixní složku, mají k tomu variabilní

složku, zároveň samozřejmě nastupuje administrativní oddělení a marketingové oddělení a všem definují budget, definují, kolik jde na mzdový základ a jednotlivý kapitoly a subkapitoly.“

Struktura odměňování: nízký základ, silná variabilita

Typickým rysem malých organizací je struktura mzdy, kde základní složka bývá nastavena relativně nízko (někdy i na úrovni minimální mzdy), zatímco významnou **roli hraje variabilní složka**, která může tvořit až třetinu i více celkového příjmu. Klíčovým nástrojem je zejména osobní ohodnocení (OSOH), se kterým malé organizace pracují častěji než s formálními odměnami či prémie/bonusy, a které je stanovováno majitelem nebo vedením firmy v určitém rozmezí, zpravidla bez formálně definovaných kritérií. Přestože je variabilní odměňování většinou navázáno na výkon konkrétního zaměstnance, případně na podíl na ziskovosti firmy, v některých oborech se některé druhy odměn (prémie, bonusy) využívají spíše k oceňování skupinek zaměstnanců (např. stavební čtyři či party řidičů, dispečerů, montérů apod.). Variabilní složky mzdy zde tak často bývají rozdělovány spíše rovnoměrně, z předem přiděleného rozpočtu, než aby odrážely výkon daného zaměstnance. Jinde jsou hodnocení zase převážně založena na neformalizovaných a situačních kritériích, která nejsou systematicky definována ani standardizována („podle toho, jak se chová ke koním“, „jak je ochoten někam dojet“, „jak rychle vymyslí náhradní práci, když nedojde dodávka materiálu“ apod.). Díky této bezprostřední znalosti zaměstnanců mají majitelé často pocit, že je jejich systém odměňování již v současnosti spravedlivý, transparentní a snadno zdůvodnitelný – a to i z hlediska požadavků směrnice. Schopnost své rozhodnutí **obhájit** je přitom opřená spíše o přesvědčení, že „vědí, co který zaměstnanec dělá nad rámec svých povinností“, než o existenci formálně ukotvených hodnotících kritérií.

- B: „Mimořádné odměny jsou jednak podle tržby v jednotlivých časových úsecích, tzn. řeknu za den, a pak podle zvážení v případě nějakého mimořádného počínu. Tzn., když ten zaměstnanec udělá něco nad rámec svých pracovních povinností, anebo ho o to požádáme a on s tím souhlasí, tak pak je to nad rámec pracovní smlouvy a on dostane mimořádné odměny, kterou určuje jednatel a většinou je s ní zaměstnanec seznámen dopředu (tj. prémie). [...] Máme OSOH. Je to v případě, když třeba ten člověk přivede nějakého zákazníka. Ono se to, samozřejmě, projeví už v té tržbě. Ale pokud víme, že dohodl s někým nějakou velkou návštěvu s velkým počtem lidí, tak ho ještě oceňujeme za toto. Oni vědí, že i když předem nemají určenou výši odměny, tak ale vědí, že kromě toho, že udělají nějaký obrat, můžou dostat i něco navíc, když něco sjedná.“

- F: „No tak máme normálně domluvený, když pracují buď na plný úvazek, nebo částečný úvazek, tak mají normálně základní mzdu, podle toho kolik pracují a potom mají příplatky za přesčas, když pracují, protože u koní se musí pracovat i o víkendu a o svátcích a všude. Když pak pracují přesčas, tak mají nějaký příplatek plus mají potom osobní ohodnocení, když se o to úplně hezky starají.“

- G: „Vycházím z toho, co teď už vlastně není, ale když to byla tzv. zaručená mzda, tak z její úrovně, abysme se nedostali pod minimum, které by teoreticky měli brát, i když už vlastně to zákon nenařizuje. [...] Pokud je všechno v pořádku, tak může počítat s tím, že tam má tohle navíc. [...] To osobní ohodnocení. Na základě mého propočtu, co firma unese a lidi potěší. [...] Když by bylo něco hodně mimořádného, ale teďka fakt není, jako mimořádně náročný práce. Ale vlastně na konci roku mají, před Vánocemi se dává takový něco jako 13. plat. Jako prémie, která může být až ve výši té základní mzdy. Dostanou to prostě jako vánoční dárek, takže to dostanou všichni, a ty prémie závisí spíš na tom, jak zrovna se firmě daří. Všem, jo, jo, tam se to nerozlišuje.“

- H: „Osobní ohodnocení je čistě taková ta osobní záležitost, takže když je někdo nový pracovník, tak se stanoví dejme tomu tři tisíce. Jakmile už je tam třeba půl roku, už se to zvedá, rok, už to zvedá, nebo když vidí (jednatel) že je někdo opravdu abnormálně šikovný, že si to zaslouží, tak to automaticky potom zvedne. (A máte to někde zakotveno písemně to osobní ohodnocení?) Tohle

jednatel nemá, ne, osobní nemá, osobní je čistě na něm. (A podle čeho?) Že každému třeba hned nastaví tři. Je to více méně opravdu jenom o tom, jak on to vnímá, toho člověka, protože samozřejmě od toho THP pracovníka vidí tu práci, vidí ty výsledky, vidí, zda ten člověk dělá chyby až moc často, zda třeba nad rámec své pracovní činnosti ještě aktivně se něčemu věnuje nebo zůstane o nějakých pět minut déle v práci. To jsou drobnosti, které všechno vlastně ovlivňují toho pana jednatele, ale ten to opravdu bere čistě tak, jak ten člověk vnímá tu pozici a jak se k té práci staví. [...] Ty prémie jsou v podstatě na stejné bázi, ale jsou opravdu jenom na základě těch výsledků. To znamená, bere se v úvahu, jak dopadla ta zakázka, jak byla zisková, kolik procent a tak dál. Zde právě byly problémy, jak se to řešilo, jak bleskově se to vyřešilo. [...] Zase je to o chybách, je to o šikovnosti a takových věcech. Takže tam se prostě hodnotí, jak plníte. [...] Já to nevypisuji.“

- T: „Ti, co začínají, tak mají fixní částku odpovídající a teď – obchodáci pracují v tomhle směru, protože vím, že ta práce se nevykonává na jednom místě, ale musí být aktivní, jezdit za těmi lidmi, tak tam mají fixní částku 20 tisíc nováčky a neřeším úplně tu hodinovou mzdu, protože, a to je to, co je klíčové, mám kritéria z hlediska přírůstku obchodů, to je další kritérium, kde vlastně, když ten nováček do těch dvou měsíců mi udělá obchody v hodnotě, a teď samozřejmě mám to napočítané přesně, který obchod co přináší, ale v sumě mi vydělá mé firmě 20 a více tisíc, tak neřeším hodiny. Jinými slovy, ten zaměstnanec se zaplatí po všech stránkách, se sociálním a zdravotním pojištěním. A ještě mi vydělá něco navíc. [...] V tuto chvíli je to navázané na růst firmy, to znamená, že pokud firma neroste alespoň o 10 % za rok, tak roční bonus není vyplácený. [...] A do budoucna už je to na těch lidech, kolektivně makat, protože pokud obchodáci přinesou obchody, tak když se na týhle linii to nezpracuje a ty obchody se nezdaří dotáhnout, tak samozřejmě, mají všichni problém.“

[Jiná podoba pravidel odměňování a iluze datově řízeného odměňování](#)

Malí zaměstnavatelé často vnímají svůj systém jako založený na „tvrdých datech“, přestože nepoužívají formální metriky, grady, hodnotící tabulky či systematické nástroje. Rozhodování je typicky založeno na **subjektivním posouzení** – majitelé vycházejí z vlastního pozorování, paměti a interpretace chování zaměstnanců a jejich práce nad rámec povinností (např. ochota zastoupit kolegu, iniciativa, spolehlivost, loajálnost). Tyto aspekty jsou vnímány jako objektivní data, přestože nejsou systematicky měřena.

Zajímavým rozdílem, oproti středním organizacím, je, že malé firmy nejsou vždy jen méně formalizované. Některé mají velmi konkrétní provozní pravidla, ale tato pravidla nejsou vždy mzdovým systémem v klasickém smyslu. Například jeden respondent uvádí denní rozpisy úkolů a konkrétní sankce za závažné opomenutí, které ovlivňují odměňování; jiná malá organizace má částečně datově řízené odměňování obchodníků: výkonové hranice a kariérní stupně. V tomto konkrétním případě je malá organizace v některých ohledech formálněji připravena než část středních organizací. To je důležité analyticky: **velikost sama o sobě neurčuje kvalitu systému**. Rozhodující je, zda je výkon snadno měřitelný a zda vnímá majitel potřebu systém předem nastavit.

- B: „Na rovinu, tady to není určeno dopředu. To děláme individuálně, ale používáme to a oni to vědí. Pokud je někdo stabilizovaný, pracuje pro nás delší dobu, tak ho pošleme třeba na kulinářský veletrh. To děláme. (Takže to je vyloženo na rozhodnutí těch jednatelek?) Ano, protože my teda máme to štěstí, že nemáme velkou fluktuaci, ale přesto jsme pod neustálým tlakem fluktuace. A je to spíš takový nástroj pro udržení člověka. Ale kdyby ty lidi to věděli dopředu a bylo to nárokové, tak toho ty lidi využijí a pak nám odejdou. Máme tu zkušenost, bohužel.“

- B: (Když se rozhoduje o odměnách, máte nějaký kontrolní mechanismus, který brání nadřizování?) „Právě proto jsme 2 jednatele, ani jeden z nás není zaměstnancem oficiálním a je tam naše vzájemná kontrola křížem, že jeden jednatel vidí, co udělal ten druhý.“

- F: (A pak se mu strhává a vždycky, když něco nesplní, tak jak víte, kolik mu máte strhnout?) „To jsme domluveni s mámou, to se domluvíme podle toho, jak je to velký prohrěšek. Jo, říkám, podle toho, jak je to závažné. Když prostě, já nevím, zapomene, koni vyčistit ocas a má v tom ten kůň v tom ocase slámu, tak to není život ohrožující a můžeme mu strhnout méně, třeba jenom těch 50 korun.“
- F: „Já bych řekla, že tady hrají hlavně ta data, že to vidíme, co udělali a neudělali, takže asi tak z 90 % bych řekla ta data a z 10 % subjektivně můžeme posuzovat jen to chování, tak jako tu práci, to všechno vidíme.“
- G: „Ono to moc často nenastává. To nastane v situaci, kdy ten řidič třeba párkrát urve návěs nebo něco zapomene na nákladce a pak se kvůli tomu musí vracet 200 kilometrů, a tím pádem to všechno naroste ty náklady. Takže pak to osobní ohodnocení taky v daném měsíci nemusí dostat vůbec. Záleží na míře toho problému. (A to zase je podle vašeho subjektivního propočtu?) Tak.“
- H: „Určitě, máme předpisy interní, máme tam stanovené i mzdové předpisy, nicméně jsou dosti zastaralé právně. Několikrát jsem to obnovovala, pokud ještě třeba stát udával nějaké minimální mzdy a kategorie a tak, komu se navyšovalo, což my jsme tím pádem ovlivnili mzdu všem. Samozřejmě u nás nemají minimální mzdu, mají vyšší, ale jakmile se zvedla kategorie, tak jsme zvedali i my ty platy. Nicméně je to podle mě hodně zastaralý ten systém, takže proto jsme tak jako by navrhovali, že budeme si muset na to sednout a opravdu vymyslet úplně jiný způsob, jak bysme odměňovali tak, aby to bylo opravdu motivující. [...] Myslím si, že určitě nemá na to žádný skript, podle kterých by se řídil. Určitě to ovlivňují výsledky, které samozřejmě paní účetní vyjede sjetinu na nějaké konkrétní zakázce, jak dopadla ta zakázka, že byla velmi zisková, také vnímá zda, tam byly problémy, jak to ten dotyčný řešil, ale je to jeho pocitová věc. Je to pocitová věc, jak vnímá člověka, jak se staví k té práci. Nemá opravdu vyloženě nějaký náčrt, že by se ho držel, nepočítal to.“

Práce stejné hodnoty jako více praktický než metodický problém

Ve velkých i středních organizacích je největší nejasností **převod různých druhů práce do srovnatelné hodnoty**. U malých organizací je tento **problém** ještě **ostřejší**, protože často mají jen několik **málo pozic**, které jsou vzájemně velmi odlišné a zároveň **na sobě existenčně závislé**. Značný problém vidí v porovnávání zcela odlišných pozic, v hodnocení duševní práce, míry stresu nebo rozdílů mezi prací na pracovišti a z domova (home office). Zatímco u identických pozic je srovnání relativně snadnější, u rozdílných pozic zaměstnavatelé naráží na absenci jasných kritérií. Například, jedna malá organizace dokáže říct, že dva dispečeri vykonávají stejnou práci, ale při srovnání řidiče a dispečera respondent naráží na to, že každá práce je náročná jiným způsobem, jedna bez druhé nefunguje a do odměňování navíc vstupují diety, které nejsou mzdou, ale reálně tvoří příjem. To je jiný typ problému než u velkých zaměstnavatelů. Velká organizace řeší, *jak srovnat velké skupiny pracovních pozic napříč systémem*. Střední organizace řeší, *jak formalizovat smíšené a širší pozice*. Malá organizace řeší velmi konkrétní otázku: jak porovnat dva nebo tři lidi a pozice, když každá z nich má **pro zaměstnavatele jiný, ale nezbytný význam**.

- B: „Mají stejnou pracovní náplň, stejnou pracovní dobu, tím pádem je to dané. Když jeden číšník dělá jako druhý, je to absolutně to samé, ale kvalita té práce, např. kvalita udržování čistoty, atd., tam se to může lišit. [...] Jo, jsou tam kritéria, samozřejmě. Např. to, jakým způsobem plní tu náplň své práce, to znamená hlavně kvalita u těch číšníků. I u těch kuchařů – oba dva mají uvařit, oba dva mají mít to jídlo tak, jak má být, ale jeden to líp dochucuje, jeden líp uklízí po sobě, jeden se líp stará o suroviny, jeden dokáže ty suroviny zpracovat lepším způsobem, to znamená bez odpadu, a tak dále a tak dále. A tam, v rámci jedné práce, jsme schopni rozlišit kvalitu toho člověka. A oni to vědí, protože se s nimi o tom bavíme. Ale není tam na to žádná tabulka, to nedáte do tabulky. A není na

to ani žádnéj interní předpis. Je to, prostě, hrozně složitý. [...] V tomhle případě to je složitá kvantifikace.“

- F: „Protože se v tom pohybujeme celý život. Jakoby vlastní zkušenosti, já nevím, jak to říct. Prostě odmala u koní, od pěti let v tom člověk vyrůstá, že jo, odmala to dělal s rodičem. Takže jakoby víme už za ta léta, co to obnáší. Je to subjektivně nastavené, ale podle celoživotní zkušenosti. Já se v tom pohybuju čtyřicet let a moje máma sedmdesát let. Takže máma nějakých padesát let, já třeba 35 let. Takže všechno je to z vlastní zkušenosti.“

- G: „Mám popis, ne úplně do posledního detailu, ale nějaký jako popis tý pracovní pozice samozřejmě v té pracovní smlouvě je. Co se týče řidičů, tak tam to je vlastně nějak popsany, co všechno spadá do náplně práce řidiče kamionu a zase ta klasifikace. Ale nemám tady jako ten úplně přesnej job description. [...] (A jak to měříte u těch dispečerů?) Tam podle toho, jestli naše auta jsou dostatečně vytížený, což se dá porovnat celkem snadno, a jestli ty zakázky, které přicházejí, tak jestli se jim daří odbavovat. Ale nemám na to žádné metriky nebo kritéria. Navíc, jak jsem na to sám, tak je to spíše o tom, že mezi nimi sedím a vidím, jak pracují. A když není do čeho píchnout, tak to není vina toho dispečera, ale je to tím, že ta poptávka zrovna hapruje a není to něco, co by mohl ovlivnit, takže za to ho nějak trestat, to nejde.“

- H: „Nikdy jsme to neřešili, brali jsme to opravdu jako, tak jak jsme si nastavili ty THP a montéry. Jakoby opravdu i ty prémie, osobko, všechno, tak jak máme nastavený, tak je to o práci. Nebo takhle, nikdy jsme nezavedli, co by s čím mohlo být stejně hodnoceno. To bysme zase museli mít někde v těch směrnících uvedeno, abysme se toho takhle drželi. Takže to určitě nemáme. (Podle čeho třeba poznáte, že by dvě odlišné pozice, podle čeho by se dalo poznat, že by měly mít stejnou základní mzdu?) Ted' si to nepředstavím vůbec. Asi když si představím specifikaci každé pozice u nás ve firmě, tak si nemyslím, že bychom úplně našli shodu. Ale je možné, že při nějaké konkrétní práci, ale nebylo by to celá pozice, bylo by to třeba jenom část té práce, pokud by se dala některá hodnotit, ale v tuhle chvíli opravdu vám neřeknu.“

- I: „Nejobtížnější to je ten lidský subjekt. Člověk musí být docela jako psycholog a sledovat tu skupinu lidí a bavit se s nimi. Ta spravedlnost na něj, je to složitější vědět, že můžu mít sobě nějakou bolest a nebude vám fungovat všechno, takže to je nejtěžší. (A je něco, co třeba by vám mohlo v této oblasti pomoci, když tohle je nejobtížnější, říkáte ten lidský subjekt?) Já si myslím, že jo. Že nějaká psychologická příprava s odborníkem, kdyby tohle mělo probírat, to by pomohlo v té přípravě vedoucího zaměstnance, to by se hodilo.“

- T: „Brigádníci jsou nejčastější, tam vidím největší kámen úrazu. Jakým způsobem mám porovnat studenta, který mi dělá práci ze školy, oproti tomu, když tu práci udělá u mě v kanclu? Zase jsme u toho. Mám zohlednit to, že ten student dokáže pracovat i mimo tu práci, z domova, a jak to mám z hlediska transparentnosti obhájit těm ostatním? Nechoďte, pracujte mimo práci a já vám přidám nějakou částku? Jak tohle mám zohlednit? [...] Budeš slyšet o obchodácích jednoznačně podle obchodu, co uděláš, bude transparentně dohledatelný, kolik jsi toho udělal za obchody. No, a pokud nastoupíš do marketingu, tak tu máme tzv. web průměr a tvůj web průměr nám tady, v této firmě, na této pozici ukáže, jaká taková částka je ta, která odpovídá tvé hodinové mzdě a zároveň výsledkům plus je tu složka, která je navázána na ty výsledky a přínosy obchodu plus tu jsou roční bonusy a kvartální bonusy. [...] Každé to oddělení má danou délku podle toho, jak je tady ten člověk dlouho, jo, to jsem možná nezmiňoval. Takže nováček, zkušenější a zkušený – a u marketérů je to to samé, protože čím déle tady ten člověk u firmy bude, tak mu logicky vzrůstají kompetence a vzrůstají mu spolupovinnosti, které jsou, na základě toho, co za všechny aktivity ten člověk dělá. A ten řád to říká – hele, na týhle pozici se dělá tohle a tohle, tohle musí být kariérový a dělá se tohle. Na týhle pozici se dělá tohle a na týhle pozici přidáváme toto. Takže přesně, pro každou pozici je písemně v tom pracovním řádě vypsána kompetence, jako k čemu mám za co ty odpovědnosti

a jaké má prostě kompetence. A tak, jak se bude firma rozrůstat nebo ne, tak se vždycky dá předvídat, co všechno to ještě přinese. Takže se to bude muset upravovat v logickém momentě, kdy mi ještě přibude to zahraničí a bude to zase úplně jiná záležitost. [...] (A jak zohledňujete psychickou zátěž nebo stres při posuzování hodnoty práce?) To je samozřejmě velmi zajímavý téma v tomhle směru, protože u obchodáků, toto je věc, která mi tam, upřímně, chybí.“

Férová transparentnost

Malé organizace často **tvrdí, že jsou transparentní**, protože zaměstnanci znají pravidla odměňování (jsou jim sdělována při nástupu do zaměstnání), znají výši svých osobních ohodnocení a možnosti, jak dosáhnout na vyšší úroveň a v případě nejasností mají možnost ptát se majitelů/jednatelů na zdůvodnění přidělených odměn. Transparentnost zde znamená **otevřenost v komunikaci**, nikoli systematickou srovnatelnost. Transparentnost je typicky chápána jako „**férový přístup**“ a možnost dostat informaci, jak je odměňování nastavené. Transparentnost znamená, že zaměstnanec ví, za co dostane peníze a za co mu může být osobní ohodnocení kráceno. Ve srovnání s velkými organizacemi tedy malí zaměstnavatelé často nemají datovou transparentnost, benchmarking či reportingovou infrastrukturu. Ve srovnání se středními organizacemi ale mohou mít někdy **větší každodenní otevřenost**, protože vztahy jsou přímé a počet zaměstnanců malý. Slabina je v tom, že tato transparentnost stojí na osobní komunikaci, nikoli na přímo přezkoumatelném systému.

- F: „Ano, ano, máme to všechno v hlavě. Vede se takový, jako, deníček, nebo já nevím, jak to říct, kam si to, jakoby, zapíšeme. Máme všechno v hlavě, a jednak si to každý den zapíšeme, a prostě zapíšeme, dneska tady pracovala, takhle, takhle, všechno bylo v pořádku. [...] Je to podložené objektivně tím, že to mají hotové, ale potom ten finální, ten je ano, subjektivně. Ale tam je to podložené tím, prostě jestli tu vodu měl, nebo toto, tam jestli nezapomněl zapnout, třeba, nevím, je to taková blbost, ale musí zapínat třeba elektrický proud do výběhu, takové ty zdroje, aby ty koně z toho výběhu neutekli, něco si neudělali, nebo nepoškodili nikomu něco. To jsou třeba takové drobnosti, které přesně, když člověk nastupuje nový, tak se vlastně pouze jenom hlídá a říká se mu to a musí se zapracovat a naučit, a být tady potom na to upozorňovaný, protože to by zase mohl být veliký průšvih, kdyby vám utekli koně z výběhu a doběhnou na silnici a způsobí nehodu, tak jsou tam milióny. [...] V podstatě oni vědí, jaký systém máme, dostanou víceméně výplatu a stane se, že některý zaměstnanec třeba řekne, že se mu to zdá nějak málo, ozve se stavbyvedoucímu nebo jednatele a chce to s ním probrat. To se může stát, to se stalo už, ale víceméně to je potom o komunikaci mezi něma s tím, že se mu může stát, že se na něco zapomnělo, tak se mu něco doplatí anebo se mu vysvětlí, z jakého důvodu jsou ty prémie menší, protože on by přesně neviděl zase ty detaily té zakázky. Takže se mu to z pozice stavby vedoucího vysvětlí.“

- H: „Transparentnost je jednoduchá. Všichni by všechno viděli, byly by na to tabulky a bylo by všechno jasně daný. Ale můžete si nastavit částečně, ale jako pořád asi u nás hraje hodně velkou roli ta lidskost a tam si prostě to ohodnotíte trochu jinak.“

- I: „Je to podle spolehlivosti toho člověka a podle toho, jak se v tom kolektivu chová. Je to i trochu jako porada v tom kolektivu. [...] Určitě, ta snaha, ta komunikace. Nemůžu říct, také se snažíme být spravedliví. Někdo nemůže udělat takovou práci jako druhý. Třeba nemá ty dispozice fyzické. Podle toho to určitě neděláme. Hlavně jde o tu spolehlivost, odpovědnost a snahu. [...] V tomhle menším kolektivu, kde se pohybují, kde je 20 lidí, tak je to opravdu naše zkušenost, nějaká porada a rozhovory s tím zaměstnancem. To je také motivace zaměstnance, když vidí, že je možné mít nějaké peníze navíc.“

- I: „Já jsem s vámi o tom všem mluvil a pochopil jsem to, tak si myslím, že to spíš bude pozitivní, že to nebude o problémech, že to pomůže lidem, kteří pracovali na nějaké práci, která je nedocenená, že sám nevidím problém. Pro vedoucí možná jo, protože samozřejmě půjde o ty peníze, které vůbec

máme v dispozici, ale spíš to vedení bude muset udělat nějaké změny, nějakou restrukturalizaci, nějaký systémový změny, ale vidím to pozitivně.“

- T: „To máme v tom interním předpisu toho zaměstnance, kdy vlastně tyhle všechny věci jsou dopředu jasně napsané. [...] Pokud se dohodneme na spolupráci, tak tenhle předpis má možnost vidět, protože to je, de facto, etický kodex, a tam jsou všechny povinnosti a práva toho zaměstnance, jak to funguje, co ho čeká, kdy ho co čeká. No, prostě kariérový plán se vším všudy.“

Spravedlnost propojená s ekonomickou únosností a neformální benchmarking

Na rozdíl od větších organizací malé společnosti zpravidla nemají odbory ani interní mzdové předpisy a nastavení mezd se obvykle opírá o **neformální benchmarking** – majitelé se orientují podle toho, „jak to dělá konkurence“, kterou často znají osobně. Systém je tak silně závislý na individuální zkušenosti a sociálních vazbách, nikoli na analytických nástrojích.

Ve všech třech velikostních skupinách se objevuje **ekonomický realismus**, ale u malých zaměstnavatelů má bezprostřednější podobu. Nejde jen o rozpočtovou politiku nebo mzdový budget, ale o přímou otázku, co firma „unes“e. U středních organizací se podobná logika objevuje také, ale je zasazena do širšího rámce rozpočtů, provozního kapitálu a tržních tlaků. U velkých organizací je ekonomická únosnost častěji převáděna do ročních procesů, kolektivního vyjednávání, mzdových rozpočtů nebo pravidel korporátu.

- B: „Když jsme začínali, tak jsme si udělali přehled toho, co bylo možno zjistit na internetu. Tzn. nějakou průměrnou mzdu v ČR kuchaře, podle velikosti města atd. Takže jsme to udělali poměrně sofistikovaně. A od té doby, když potřebujeme nebo nevíme, tak se podíváme na to, jaký je stávající stav. Ale my se už do toho většinou trefujeme, i když to teď už stanovujeme na základě našich zkušeností. Takže i když už teď se podíváme na nějaký celostátní průměr – třeba kuchař v restauraci, v obci do xy obyvatel, tak se držíme v tom průměru bez problému.“

- F: „No, existuje česká jezdecká federace, kde jsou všechny ty kluby jako by sdružené, nebo ty stáje, tak už můžete tam, anebo, protože u koní se ty lidi často střídají, a tak už vám to někdo řekne, anebo kouknete, jak lidi dávají inzeráty, jakou nabízejí mzdu přibližně za to.“

Směrnice je u malých organizací vnímána jako vzdálenější, ale zároveň potenciálně rušivější

Velké podniky jsou k implementaci blíže, i když koncepčně stále řeší hodnotu práce. Střední organizace jsou vědomé, ale často vyčkávají na metodiku. Malé organizace mají **nižší povědomí a omezenější kapacitu**. Často směrnici vnímají jako regulaci, která se týká pouze velkých organizací (zejména kvůli hranici reportingu 100+ zaměstnanců), a proto ji nepovažují za relevantní. Informace o povinném reportingu jsou pro ně spíše signálem, že se jich problematika zatím netýká, než impulzem k přípravě (příčemž samotnou povinnost reportingu často chápou nepřesně nebo zjednodušeně). Současně dochází k nepochopení podstaty směrnice – zejména u požadavků na srovnání hodnoty práce, která v jejich interpretaci často zaniká nebo není vnímána jako relevantní. Nerelevantnost zpravidla zdůvodňují malým počtem zaměstnanců, mezi nimiž „nedělají rozdíly“, zaměstnáváním mužů i žen nebo i tím, že případné rozdíly v OSOH „vycházejí z výkonu“. Většina malých organizací uvádí, že **gender pay gap řešit nemusí**, protože základní mzdy jsou stejné, přitom **přehlížejí roli variabilních složek odměňování**.

Jakmile je princip směrnice vysvětlen podrobněji, reakce se liší zejména dle velikosti organizace. Ty nejmenší (cca do 10 zaměstnanců) mají tendenci vnímat svůj systém jako „již vyhovující směrnici“, právě díky malému počtu a osobní znalosti zaměstnanců. Ve větších malých organizacích (cca 30–50) se začínají objevovat konkrétnější obavy. Ty se týkají zejména nutnosti

stanovit objektivní kritéria pro posuzování práce stejné hodnoty, zavádět transparentnější a formálnější struktury odměňování a v některých případech i přehodnotit svoji dosavadní praxi, jako je využívání doložek o mlčenlivosti. Směrnice zde tak není vnímána primárně jako nástroj pro zvyšování spravedlnosti, ale jako potenciální zásah do dosavadního způsobu řízení odměňování, které malé organizace považují za funkční a přiměřený jejich velikosti. Přesto někteří zaměstnavatelé rychle identifikují praktické problémy: převrácené důkazní břemeno a možnost sporů, **riziko „rovnostářství“**, obtížné porovnávání odlišných prací a potřebu jednoduché metodiky. Malé organizace tedy nejsou nutně proti principu férovosti. Často jej přijímají intuitivně. Obávají se však toho, že regulace převede jejich dosavadní osobní a provozní logiku do formálních požadavků, které nebudou schopny samy metodicky zvládnout. Proto volají po „jednoduchém receptu“, checklistu, metodice nebo veřejně dostupné příručce.

- B: *(Obsahují vaše pracovní smlouvy nebo vnitřní předpisy doložku o mlčenlivosti?) „Ano, ale na rovinu říkám, že v tomhle oboru s tím mají lidi hrozný problém, takže to vykecají prostě. Ale máme tam tu doložku, jenomže asi víte, jaká je dneska situace, obzvlášť po covidu v tomhle oboru. To znamená sehnat kvalitního pracovníka za normální odměnu je obrovský problém. Takže, i když to tam máme, i když to vědí, že to nemají sdělovat, tak to sdělují a vy nemáte v podstatě šanci jim dát nějakou sankci. Protože pokud tu sankci jim udělíte, tak oni vám řeknou, že odejdou.“*

- F: *„Práce stejné hodnoty? No, to nevím. Jak říkám, tohle se nás moc úplně netýká, protože my genderově nerozlišujeme, nám je úplně jedno, jestli přijde chlap nebo kluk nebo žena, hlavně, aby ho ty koně měli rádi a aby se hezky starali o ty koně. [...] Identifikovat ty rozdíly – no, to mně taky asi nedělá problémy. My, když jsme tak malí, tak to sledovat ty rozdíly a identifikovat je, to nebude u nás problém. Já mám pozici, říkám, ošetřovatel a cvičitel a jednoho, někdy měsíčně dva zaměstnance, takže nikdy mě toto problém jakoby nepřijde. [...] Mě napadá jenom, že by nemuseli furt dělat nějaké nové výmysly a mohli by to zjednodušit. Jak jsem teď vyplňovala to Jednotné měsíční hlášení, těch 8 stránek, zase o ničem.“*

- G: *„No vím, protože byly takový ty články, že se všichni, resp. firmy z toho hroutí, že to bude představovat spoustu problémů. [...] No, protože právě tak, jak se o tom bude jednat, tak to způsobí rozkol v týmech, až ti lidi zjistí, kolik berou jejich kolegové a vlastně to úplně firmy donutí jakoby k novelizaci mezd. [...] Že to je jako vlastně takový to rovnostářství, že budou mít všichni stejně, protože se bude špatně zdůvodňovat, proč ten má tolik a ten má tolik. A já osobně si myslím, že třeba u nás by to neměl být zásadní problém. [...] Myslím si, že asi pro ty velké firmy u té povinnosti toho reportování, shromažďování těch údajů, že to bude nějaká administrativní práce a náklad navíc, to určitě. Myslím si, že může vzniknout problém u těch prací stejné hodnoty, protože tam posuzovat různé typy práce s tím, že vlastně, když si zvolím třeba „skladník“ a „sekretářka“ a vlastně když plácnu, tak ten by měl vlastně brát stejně jako ona, protože ta jejich práce je stejná. Myslím si, že to může v praxi zavdat materiály spoustě sporů, které nemusí dopadnout, řekněme, úplně fér pro ty zaměstnavatele. [...] Tak pak záleží, jak to bude vypadat v praxi, jaká bude ta rozhodovací praxe těch soudů a všeho. [...] Tady je ještě taková ta historická přetrvávající praxe, že prostě celkově musím zaplatit víc chlapovi než ženské, protože on živí tu rodinu přece. Setkal jsem se s tím, respektive žena moje se s tím setkala před několika lety a nevím, uběhlo tolik let a pořád to někde přetrvává. A tohle přesně jí byl natvrdo řečený argument.“*

- H: *„U té doložky, pokud, jednoduše, tomu člověku správně vysvětlíme, že jde o tu kolegiální, že některé věci se opravdu nesdílejí, protože nedělají dobrotu mezi lidmi, tak to všichni chápou a opravdu to nesdílejí.“*

- G: *„Osobně si myslím, že se to nedá takhle přesně nadefinovat a spočítat, protože máte ve firmě pozice, který tvoří ten příjem té firmy, a máte tam pozice, který tam, de facto, potřebujete, ale který samy žádný peníze netvoří, ale vlastně je jakoby spotřebovávají, protože za ně pobírají tu mzdu, ale*

potřebujete je tady. Potřebujete, aby vám někdo uklidil kanceláře, nebo je tu někdo jako mzdový účetní, který vám může zachránit peníze, ale pak tam máte nějaký support, který, když to vezmu čistě z toho hlediska, kdo nosí peníze do firmy, tak on žádný nenosí, ale bez něj by ty věci nemohly fungovat. [...] Osobně si myslím, že se to úplně nedá dopodrobna, do detailů, popsat, rozepsat a jakoby spočítat, aby se pak mohlo jednoduše říct jasně, tahle profese a tahle profese, tak sice každý dělá něco jiného, ale vlastně jakoby dělají srovnatelnou práci stejné hodnoty, takže by měli brát stejně. Osobně si nemyslím, že je to úplně dobrý koncept. [...] Obě ty profese mají svoje specifika, každá je náročná úplně jiným způsobem. Ale vlastně jedna bez druhý úplně nemůže fungovat. Takže upřímně já nevím, jak stanovím hodnotu práce řidiče versus hodnotu práce dispečera? [...] Potřeboval bych něco, jako je třeba v pojišťovnictví, nějaký sazebník, podle kterého se oboduje nějaká ta pojistná událost a pak je jasný, kolik bude za to plnění, tak něco podobného. Ale aby to nebylo zase moc složitý, aby nemusel člověk nastudovat tisíce stránek a stejně by mu to nebylo vůbec jasný. Měl by to být jasný, jednoduchý recept, nějaký checklist, kterého se chytit a na základě kterého by se to mohlo nějakým způsobem takhle jakoby spočítat. [...] Minimálně, kdyby stát nebo nějaká instituce, která za to odpovídá, kdyby k tomu vydala aspoň nějakou jednoduchou příručku, veřejně dostupnou, třeba volně ke stažení na stránkách, tak to by byl určitě dobrý základ. Předpokládám, že na tohle téma určitě bude spousta komerčních školení, což je, samozřejmě, další náklad. Ale asi by si ho člověk zaplatil, aby se něco dozvěděl. A pokud by k tomu státní správa udělala nějakou informační podporu, nebo nějaký webový stránky, dokumenty ke stažení na stránkách na tohle téma, tak by to určitě nebylo na škodu. [...] Řekněme, že zrovna třeba u těchto mých dvou profesí, tak tam u té jedné profese, tam bude víc, v uvozovkách, bodů na těch odborných znalostech a dovednostech a v té odpovědnosti. Na druhé straně, třeba u těch řidičů, tak tam bude daleko víc té namáhavosti. A co se týče dispečerů, tak tam je to víc o té duševní námaze, ten stres tam do toho taky vstupuje, takže bych si to nějak srovnal. No a ty pracovní podmínky tam mají daleko náročnější ti řidiči. Ale prostě upřímně, pokud to budu brát z toho přísného pohledu, že diety nejsou součástí mzdy, tak já nemůžu řidiče vyplatit stejnými penězi jako má ten dispečer, to by mě položilo.“

- H: (A co jste slyšela o směrnici?) „No jenom o tom názvu, jakože prostě by se to mělo začlenit, že tady zase někdo něco nahoře vymyslel, aby se vždycky musel samozřejmě přizpůsobit nějakým způsobem. [...] Je to těžké, je to těžké zrovna takové fakt a si nedovolím moc to představit. A nevím, jestli to, co mě teď napadlo, zda by se dalo vůbec použít, ale potřeba pozicí stavby vedoucího, který rozhoduje o, řekněme, opravdu složitých věcech, má velmi zodpovědné rozhodování a má toho opravdu hodně na starost versus moje administrativní práce, která, řekněme na rovinu, není milionkrát vidět, a přitom je daleko z mého hlediska i více hodnotná než třeba jiné pozice. Z pohledu těch milion věcí, které dělám a musím stihnout a musím si pamatovat a všechno vědět a není to vidět. Není to vidět a potom si třeba i já tu odměnu musím obhájit, protože to, co není vidět, to si musíte říct. Že to proběhlo, co děláte, ať to vidí. To, co беру jako samozřejmost. Jasně, aby i vás ohodnotili a přitom si musíte vědět, jak když se postaví něco, stavba nebo se období zakázka, je tam instalace, všechno. Asi bych to přisoudila takovému tomu práci muže a ženy v domácnosti, kdy už pracuje venku a je to vidět a všichni ho pochválí, kdežto žena dělá milion věcí doma a ty se musí dělat neustále a věřím, že ta hodnota tam je. Každý něco dělá, nějakou hodnotu to má, ale je potřeba se na to trošku dívat otevřeně. [...] Už to bude velký oříšek a už teď mi napadá ta kategorie stresu, kterou mám já nejvíce. [...] Předpokládám, že bych určitě hledala nějakou informaci na AI a tyhle věci bych konzultovala s tím, a těch věcí, kterým nerozumím, bych chtěla vysvětlit, ohledně toho hodnocení, protože já sama asi dovedu představit, že nastavím spoustu hodnocení, ale spoustu kritérií asi ani neznám, které bych mohla využít nebo které by bylo vhodné nějakým způsobem tam zahrnout, takže bych to určitě musela někde konzultovat a hledat. To určitě úplně samo to nepůjde bez pomoci. Jasně se tu stanoví, že všichni budou mít nějaký ten základ stejný, nebude, aby se

nerozlišovaly ty pohlaví a podobné věci. S tím, že bych ale musela si nastavit opravdu ještě vlastní kritérium, na základě čeho bych hodnotila já další věci. A v případě, že by to bylo transparentní pro všechny, tak by ty kategorie toho odměňování byly tak pěkně, přesně specifikovány, abych já si mohla před tím pracovníkem obhájit, proč tenhle dostal toto za toto. Musela bych si opravdu to obhájit.“

- T: „Asi za mě, největší problém je ta práce duševní, ten duševní stres a námaha. Jak tohle se má kvalifikovat, to teda fakt nevím. Protože u obchodáků je jiného typu, u těch marketérů je jiná, jsou tu ty počítače zase... Jaký koeficient tomu dávat? To teda opravdu netuším. Fyzická práce je u těch mých pozic minimální. Obchodák musí chodit ještě do terénu a jednat s těma lidma. Takže tam zase do toho vstupuje faktor cesta autem a řízení, takže i riziko při té dopravě. [...] Tak jako můžu říct, že nejdůležitější je tam ta definice transparentnosti ve smyslu porovnávání těch jednotlivých pozic a definování toho u toho, jak se říká, gender pay gap. Já můžu říct, že taková jednání ve firmě, naštěstí, řešit nemusím. U mě to mají fakt všichni, a pocitově i reálně je to fakt postavený na těch datech, takže, no, já těch žen tam moc nemám ve firmě, ale ty, co tam jsou, tak mají stejně, jako ti chlapi. Takže já je fakt sleduju podle výkonů a nehledím na to, jestli je to holka nebo chlap.“

- H: „Určitě se mi líbí to, že ten základ toho nástupu je jasně daný, tam by se muselo ten základní plat sjednotit, ale potom by se pro nás hrálo velkou roli to osobní ohodnocení nastavit ve větším rozmezí, abysme si s tím mohli pohrávat. Komu víc, komu méně. Nicméně, jak si to potom zase obhájí na základě čeho, to by se muselo zase nastavit. [...] Vidím příležitost určitě v tom, že věci, kterým se dlouho nevěnujete, chcete opravdu neustále nějak aktualizovat, protože věci se neustále mění a je třeba to sledovat. Když si představím naši firmu, kde někdy vládne trošku chaos, tak potom se zapomíná na některé věci. Takže tohle je určitě i fajn, že je člověk zase trošku nakopnutý se tomu věnovat. Že je potřeba udělat interní audit, to určitě, protože věci jsou zastaralé, takže je potřeba to prostě všechno dát do pořádku. Přizpůsobit se určitě těm požadavkům, které teda teď budou nově vyžadovány. Všechno do toho zahrnout, všechno aktualizovat tak, aby to bylo opravdu transparentní a naprosto jasně dané. Aby nevznikly nějaké situace, které tam nebudu mít já vysvětlený. Zase bych se mohla dostat do nějaké komplikace s tím, že nebudu mít definovaný jasně to rozdělení, řekněme.“

ZÁVĚRY

Analýza se zaměřila na to, jak organizace různých velikostí *v praxi nastavují, upravují, odůvodňují a hodnotí/monitorují systémy odměňování*, jak *přistupují ke klasifikaci pozic*, jak *rozumějí principu práce stejné hodnoty* a jak *vnímají požadavky směrnice o transparentnosti a rovnosti odměňování*. Cílem bylo jednak deskriptivně zmapovat úroveň připravenosti českých zaměstnavatelů, ale zároveň i přinést *hlubší pochopení* toho, *jaké logiky a faktory mohou mít značný vliv na reálnou implementaci směrnice v praxi*. Analýza tak zachycuje skutečnou logiku rozhodování – tj. kdo rozhoduje, jaké argumenty vstupují do úvah o práci stejné hodnoty a transparentnosti, do jaké míry jsou organizace schopny své postupy vysvětlit a doložit a jakými dalšími faktory jsou odměňovací systémy v praxi ovlivňovány – a popisuje tak formy podpory, které zaměstnavatelé potřebují, očekávají a se kterými by se implementace směrnice mohla stát funkční, smysluplnou a stabilní praxí organizací.

Celkově zjištění ukazují, že většina zaměstnavatelů má určitou strukturální logiku odměňování, ale jen málokdy jde o plně ukotvený, metodicky ucelený a systematicky přezkoumatelný rámec. Systémy odměňování fungují spíše jako **adaptivní** systémy: kombinují formální pravidla, historicky vzniklá nastavení, manažerské posouzení, finanční možnosti a reakce na trh práce. Zaměstnavatelé často své systémy vnímají jako spravedlivé, protože znají své zaměstnance, mají interní představu o přínosu jednotlivých pracovních pozic a nezaznamenávají výrazné konflikty. Analyticky je však podstatné, že tato spravedlnost je často spíše předpokládána než systematicky prokazovaná.

Systémy odměňování se napříč organizacemi **liší podle velikosti, odvětví, míry formalizace, vlastnické struktury i typu pracovních pozic**. Velké společnosti častěji pracují s formálnějšími rámci, jako jsou tarifní třídy, interní mzdové předpisy, kolektivní smlouvy, hodnotící matice, kompetenční modely, benchmarkingové nástroje nebo pravidelné reportování. Nadnárodní firmy přitom **často čerpají** ze systémů mateřských organizací, zatímco velké domácí firmy častěji pracují s vlastními postupně vytvořenými přístupy. Ty mohou být stabilní a funkční, ale dosud nefungují na základě metodologicky podloženého hodnocení práce. **Formální prvky** se však nevyskytují pouze ve velkých podnicích. I střední a některé malé organizace mají pravidla, mzdové řády, výkonové hranice nebo provozní mechanismy, které systematizují odměňování. Rozhodující proto není samotná existence systému, ale to, **zda systém skutečně strukturuje rozhodování**, omezuje prostor pro individuální posuzování a umožňuje zpětně vysvětlit, proč bylo rozhodnuto určitým způsobem. Zásadní je rozdíl mezi pozicemi, u nichž je **přínos relativně měřitelný**, a pozicemi, kde je **hodnota práce méně přímo kvantifikovatelná**. Ve výrobních nebo obchodních pracovních pozicích lze odměňování častěji navázat na výkon, kvalitu, objem práce nebo dosažené projekty. U administrativních, podpůrných, odborných, nebo pečovatelských pracovních pozic je přínos obtížnější převést do jednoduchých ukazatelů. Zaměstnavatelé se proto více **opírají o manažerský úsudek, osobní znalost zaměstnance, vnímanou angažovanost**, ochotu zastoupit kolegy, všestrannost, spolehlivost, iniciativu nebo schopnost řešit problémy. **Kategorizace pozic** má zároveň širší organizační význam. Neslouží pouze k určení mzdy, ale také k **řízení kapacit**, zastupitelnosti, kompetencí a provozní flexibility. Ve velkých organizacích se složitost častěji převádí do **skupin pozic a paralelních režimů** odměňování. Dělnické pozice bývají častěji tarifně zařazené, zatímco THP pozice zůstávají méně striktně uchopené. Střední organizace naopak složitost často méně převádějí do systému a více ji **ponechávají v samotných širších pracovních pozicích**. Malé organizace pak pracují především s **bezprostřední znalostí lidí** a provozu. Popis pracovní pozice zde vystupuje jako klíčový nástroj, ale zároveň jako zdroj omezení. Dokáže zachytit **jádro** náplně práce pracovní pozice, nikoli však vždy **dodatečné úkoly, situační flexibilitu**, zastupitelnost nebo **skutečný rozsah** toho, co zaměstnanec v praxi dělá. To otevírá důležitou otázku: **má být hodnota práce určována podle formálního jádra pozice, nebo podle plné reality vykonávané práce?** Právě zde se ukazuje hlavní slabina řady systémů: zaměstnavatelé práci

třídí, ale často **nemají sdílenou a metodicky stabilní logiku, jak určit, co činí různé typy práce srovnatelně hodnotnými**.

Rozhodování o odměňování nelze jednoduše rozdělit na formální rozhodování ve velkých organizacích a osobní rozhodování u menších zaměstnavatelů. Přesnější je říci, že napříč organizacemi **vznikají různé kombinace formálních pravidel**, automatizovaných mechanismů, rozpočtových limitů, **manažerského úsudku** a schvalovacích procesů.

Ve velkých organizacích bývá rozhodování častěji zasazeno do širší institucionální struktury. Vstupuje do něj HR, finanční oddělení, liniový management, vedení, často odbory, mateřská společnost nebo centrální schvalovací nástroje. **Odbory** v některých případech nepůsobí pouze jako kontrolní aktér, ale spoluutvářejí pravidla, kritéria a jejich výklad. V nadnárodních firmách mohou být některé procesy řízeny nebo **kontrolovány ze zahraničí**. Ve středních organizacích bývá rozhodování méně pevně rozdělené. Personální oddělení, finance a management často **koordinují rozhodnutí společně**, ale **hranice odpovědnosti nejsou vždy jednoznačně vymezené**. Formální pravidla zde často fungují jako orientační rámec, nikoli jako závazný mechanismus, který by plně určoval výsledné rozhodnutí. V malých organizacích je rozhodování výrazněji koncentrováno do rukou majitele/-ky, případně úzkého vedení. Mzdy vznikají jako kombinace znalosti pozice, finančních možností firmy, **individuální dohody a přímého pozorování** zaměstnanců. To však neznamená subjektivní chaos. Malé organizace často rozhodují na základě velmi konkrétní znalosti provozu: kdo je spolehlivý, kdo umí zastoupit kolegu, kdo přinese zakázku, kdo dělá chyby, kdo zvládá stres nebo kdo pracuje nad rámec povinností. Slabina spočívá v tom, že tato logika bývá málo dokumentovaná a obtížně externě přezkoumatelná. U variabilního odměňování se ve většině organizací objevují **požadavky na písemné zdůvodnění rozhodnutí**, zejména pokud se odměny odchylují od předchozích měsíců nebo je třeba je později obhájit. Tím se **subjektivita** neodstraňuje, ale legitimuje a částečně **kontroluje**. Důležité je, že **rozhodování** není pouze o tom, kdo stanoví částku, ale také o tom, **kdo je schopen ji vysvětlit, doložit a obhájit**.

Odměňování je výrazně ovlivňováno faktory, které přesahují samotnou interní strukturu organizací. Nejvýznamnějšími jsou **trh práce, finanční možnosti, historická nastavení**, provozní potřeby, měřitelnost výkonu a manažerské posouzení.

Trh práce vystupuje jako **tvrdý limit systému**. Zaměstnavatelé mohou usilovat o interní konzistenci, ale pokud je určitá profese na trhu vysoce poptávaná, musí na to **reagovat**. To je patrné zejména u firem v automotive subdodavatelském řetězci, které čelí tlaku na náklady, a u stavebních firem, kde rostoucí ceny vstupů snižují efektivitu zakázek. Trh zde není jen **externím měřítkem**, ale **praktickým omezením interní spravedlnosti**. Druhým výrazným faktorem je **ekonomický realismus**. Respondenti/-ky často vysvětlují odměňování skrze finanční možnosti, ziskovost, obchodní plány, mzdové rozpočty, rostoucí náklady a konkurenční tlak. Otázkou často není pouze to, zda je **transparentnost žádoucí**, ale zda má organizace prostředky na úpravu mezd, pokud transparentnost odhalí rozdíly. Spravedlnost je tedy považována za žádoucí, ale **jen v mezích toho, co je finančně udržitelné**. Třetím faktorem je **historická podmíněnost**. Řada systémů nevznikla jako analyticky navržená architektura, ale jako soubor postupně vytvořených rozhodnutí, dohod, mzdových rozpětí, vlastnických změn, kolektivních smluv a provozních kompromisů. Zaměstnavatelé se často nesnaží historické rozdíly odstranit okamžitě, ale **postupně je narovnávat**. Některé vyšší historické mzdy zůstávají zachovány, ale jejich další růst je zpomalován, zatímco jiné mzdy se jim postupně přibližují. **Spravedlnost** se tak chápe jako **časově rozložená náprava**, nikoli jako okamžitá rovnost. Konzistenci dále ovlivňuje **měřitelnost práce**. Tam, kde existují automaticky snímané ukazatele výkonu nebo kvality, je prostor pro subjektivitu menší. Tam, kde práce zahrnuje komplexní úsudek, vztahovou práci, podporu, koordinaci nebo smíšené odpovědnosti, **zůstává manažerské hodnocení klíčové**.

Zaměstnavatelé si zároveň **uvědomují riziko** nefér subjektivity, například preferování oblíbených zaměstnanců, a některé zavádějí kontrolní mechanismy: více hodnotitelů, dokumentaci odchylek nebo povinnost zdůvodnění.

Princip práce stejné hodnoty je zaměstnavatelům **obecně srozumitelný** na **abstraktní** úrovni, ale jeho **praktické uplatnění zůstává omezené**. Přístupy jsou převážně **intuitivní**, nikoli metodologické. Zaměstnavatelé často dokáží posoudit, zda jsou si podobné dvě stejné nebo velmi blízké pozice, ale **mají potíže s porovnáváním různých typů práce**. Ve strukturovanějších prostředích se **srovnatelnosti** dosahuje hlavně **uvnitř vymezených skupin**, například v rámci tarifních tříd nebo kategorií pozic. **Méně často však dochází k systematickému porovnávání napříč skupinami**. Zaměstnavatel tak může být schopen obhájit odměňování dvou pracovníků na stejné pozici, ale méně připraven vysvětlit, proč má určitá administrativní, technická, obchodní nebo provozní pozice danou hodnotu ve vztahu k jiné pozici. Tento problém je ještě **výraznější u pracovních pozic s různorodou náplní práce**. Ve středních podnicích zaměstnanci často vykonávají širší spektrum činností, než naznačuje jejich pracovní název. V malých organizacích je problém ještě konkrétnější: nejde o srovnání velkých skupin pracovních pozic, ale o otázku, jak porovnat dva nebo tři zaměstnance, jejichž práce je zcela odlišná, ale pro zaměstnavatele stejně nezbytná. Analyticky důležité je, že organizace často **nemají sdílený jazyk pro hodnotu práce**. Hodnota může znamenat **výkon, odpovědnost, zkušenost, zastupitelnost, loajalitu, schopnost řešit problémy, obchodní přínos, kvalitu práce nebo provozní nepostradatelnost**. Tyto **hodnoty jsou reálné, ale nejsou vždy systematicky rozlišeny, váženy a dokumentovány**. Proto existuje **riziko**, že se **za zdánlivě objektivním hodnocením skrývá historický zvyk, manažerský dojem nebo lokální představa** o tom, co je pro zaměstnavatele cenné.

Zaměstnavatelé chápou **transparentnost** převážně **pragmaticky**. Transparentnost pro ně často znamená, že **zaměstnanci znají pravidla, vědí, za co dostali odměnu, mají přístup k relevantním dokumentům nebo se mohou zeptat**. Jen méně často znamená plnou datovou schopnost prokázat srovnatelnost hodnoty práce napříč pozicemi. V praxi lze rozlišit několik forem transparentnosti. **Strukturální** transparentnost spočívá v existenci tarifů, mzdových předpisů, kolektivních smluv nebo pravidel. **Datová** transparentnost znamená schopnost doložit rozhodnutí evidencí, benchmarkingem, reporty nebo analytickými nástroji. **Komunikační** transparentnost spočívá ve vysvětlování konkrétních rozhodnutí zaměstnancům. **Neformální** transparentnost vzniká tam, kde si zaměstnanci informace sdílejí sami nebo kde je v malém kolektivu obtížné zachovat úplnou anonymitu. **Velké organizace mají větší potenciál pro datovou a vykazatelnou transparentnost**, zejména pokud používají benchmarking, interní matice, pravidelné reporty nebo nástroje pro mzdová srovnání. Tato kapacita však není samozřejmá ani u velkých společností. Střední organizace fungují častěji na úrovni **procedurální a komunikační transparentnosti**. Malé organizace často tvrdí, že jsou transparentní, protože lidé se mohou zeptat, mzdy nejsou tajné nebo jsou uchazečům sdělovány předem. Slabina spočívá v tom, že tato otevřenost stojí na osobní komunikaci, nikoli na přezkoumatelném systému. Zaměstnavatelé zároveň **vnímají transparentnost jako potenciálně rizikovou**. Obávají se závisti, srovnávání, negativity, konfliktů a tlaku na uniformitu odměňování. V menších týmech je navíc obtížné zajistit **anonymitu**. Někteří respondenti/-ky transparentnost spojují s **kulturním** rizikem, že zaměstnanci budou – dle „české“ tendence – informace používat především k posílení vlastních stížností. Transparentnost proto není vnímána pouze jako technická vlastnost systému, ale jako **sociální proces**, který musí být doprovázen vysvětlením a komunikací.

Zaměstnavatelé zpravidla **neidentifikují závažné ani systémové nerovnosti v odměňování, zejména nikoli genderové**. Často zdůrazňují, že jejich systémy jsou uplatňovány konzistentně, **bez diskriminačního úmyslu** a na základě relevantních rozdílů ve výkonu, zkušenosti nebo přínosu. To však neznamena, že nerovnosti neexistují. Znamená to spíše, že jsou obtížně viditelné. Většině

organizací **chybí systematické audity, formální hodnocení práce** nebo metodologicky podložené porovnávání hodnoty práce napříč pozicemi. Absence stížností je často interpretována jako absence problému. „**Firemní klid**“ se tak stává neformálním indikátorem spravedlnosti, i když může odrážet také omezené informace, nízké povědomí zaměstnanců nebo rezignaci vůči nerovnostem. **Mechanismy odhalování nerovností** jsou většinou **reaktivní**. Někteří zaměstnavatelé zasahují, pokud příchod nové/-ho zaměstnance vytvoří viditelný rozdíl oproti stávajícím pracovníkům. Jiní kontrolují variabilní odměny, pokud se liší od předchozích měsíců. Někteří vyžadují písemné zdůvodnění mimořádných odměn. Další **spoléhají na znalost manažerů a jejich schopnost vyhodnotit situaci** v týmu. Genderové nerovnosti nejsou zaměstnavateli výrazně tematizovány, ale v některých úvahách se objevují **genderové předpoklady** týkající se fyzických požadavků, kvality práce nebo vnímaných silných a slabých stránek mužů a žen. Tyto předpoklady nejsou přímo převáděny do explicitních mzdových pravidel, ale jsou analyticky důležité, jelikož princip práce stejné hodnoty vyžaduje pozornost nejen k přímým rozdílům ve mzdě, ale také k tomu, **jak jsou různé typy práce popisovány, oceňovány a jak se postupem času staly zvykem nebo stereotypem**.

Respondenti/-ky v několika případech uznávají **nesoulad mezi požadavkem na spravedlivost a praktickou realitou** odměňování. **Obtížné je zejména plně racionalizovat rozdíly vzniklé historicky, subjektivním hodnocením nebo tržními výjimkami**. Tato napětí se však obvykle neřeší reformou systému, ale **pragmatickým kompromisem**. Klíčová je zde představa, že **ne každý rozdíl je organizačně významný**. Zaměstnavatelé pracují s „**pragmatickým prahem spravedlnosti**“, který lze chápat jako spravedlnost limitovanou reálně vnímanými možnostmi: rozdíl je problémem tehdy, když je **viditelný, rušivý, obtížně vysvětlitelný** nebo **ohrožuje stabilitu**. Tato logika je srozumitelná z hlediska řízení organizace, ale může být problematická z hlediska regulace, pokud se malé rozdíly budou **kumulovat** nebo pokud zaměstnavatel nedokáže doložit jejich opodstatnění.

Stávající logiky udržuje několik způsobů myšlení. Prvním je **důvěra v manažerský úsudek**. Rozhodnutí je považováno za spravedlivé, protože manažer zná lidi a kontext. Druhým je **přesvědčení, že stejné pracovní zařazení samo o sobě neznamena stejný přínos**. Respondenti/-ky zdůrazňují zkušenost, angažovanost, kvalitu, všestrannost a úsilí jako **legitimní důvody rozdílů**. Třetím je **ekonomický realismus**: spravedlnost musí být slučitelná s tím, co si firma může dovolit. Čtvrtým je **historická náprava**: systém není prezentován jako nespravedlivý, ale jako nedokonalý a postupně sladňovaný. Tyto logiky nejsou nutně projevem odporu vůči spravedlnosti. Spíše ukazují, že **spravedlnost** je chápána jako **praktická zvládnutelnost**: co lze obhájit, vysvětlit, zaplatit a udržet v každodenním provozu.

Směrnice v organizacích zatím většinou **není zvnitřněna jako prakticky použitelný rámec**. Respondenti/-kyji často interpretují jako **budoucí, částečně abstraktní a administrativní požadavek**, jehož konkrétní **význam se ukáže až po doplnění metodiky**, implementaci a otestování v praxi. Výsledkem je **vyčkávací strategie**. Zaměstnavatelé spíše očekávají, že budou reagovat, až budou požadavky jasnější, než aby **proaktivně přepracovávaly** své systémy.

Připravenost je chápána **pragmaticky**. Respondenti/-ky se neptají primárně na to, zda splňují komplexní obsah směrnice, ale **zda mají dostatek interních prvků, aby dokázali odpovědět zaměstnancům nebo úřadům**. Proto se v jejich uvažování dostávají do popředí **popisy pracovních míst, mzdové předpisy, schvalovací procesy, poznámky k rozhodnutím, tarifní tabulky** nebo interní srovnatelnost. **Nízké povědomí přitom automaticky nevede k pocitu nepřipravenosti**. Někteří/-rérespondenti/-ky se o směrnici dozvídají až během rozhovoru, ale po jejím vysvětlení docházejí k závěru, že jsou „**víceméně připraveni**“, protože si **požadavky vztáhnou k tomu, co již mají**. Připravenost tak často není výsledkem **plánované adaptace**, ale **rychlého srovnání nového požadavku se stávajícím sebehodnocením organizace**.

Velké podniky jsou obecně blíže implementaci, zejména pokud již mají reporting, benchmarking, HR struktury nebo mateřské metodiky. **Střední organizace jsou si tématu častěji vědomy, ale vyčkávají** na jasnou metodiku. **Malé organizace** mají nižší povědomí a **často se domnívají, že se jich směrnice netýká**, zejména kvůli hranici pro reporting. Tím však často přehlíží širší principy směrnice, zejména požadavek na srovnávání práce stejné hodnoty a roli variabilních složek odměňování.

Největší bariérou je **metodologická nejasnost**. Zaměstnavatelé **nevědí, jak správně hodnotit práci stejné hodnoty, jak porovnávat heterogenní pracovní pozice, jak definovat kritéria, jak vážit různé atributy práce a jak postupovat u smíšených nebo vyvíjejících se pozic**. Nejde o technický detail, ale o **centrální problém implementace**. Bez jasné metodiky budou zaměstnavatelé pravděpodobně **převádět požadavky směrnice do svých stávajících neformálních logik**.

Druhou bariérou jsou **kapacity**. Mnoha zaměstnavatelům chybí **analytické nástroje**, datová infrastruktura, formální hodnocení práce i **personální kapacita** k systematickému srovnávání mezd. U velkých organizací může **kapacita pocházet z mateřských struktur** nebo globálních nástrojů. **Střední a malé organizace jsou více závislé na vedení zvenčí**.

Třetí bariérou jsou **finanční a provozní limity**. Zaměstnavatelé se potýkají s rostoucími náklady, tlakem trhu práce, potřebou udržet zaměstnance, ziskovostí zakázek a v některých případech existenčními problémy. Směrnice je proto často **vnímána jako sekundární** vůči naléhavějším výzvám.

Čtvrtou bariérou je **skepsa vůči regulačním přístupům**. Zaměstnavatelé se obávají **administrativní zátěže, sankcí, nejednotného výkladu kontrolních orgánů** a propasti mezi **státními očekáváními a realitou organizací**. Někteří vnímají směrnici jako další povinnost „podobnou GDPR“, která může být zpočátku zveličována, **otevřít prostor poradenským a softwarovým firmám** a časem „vyšumět“. Tuto **skepsi posiluje i souběh s dalšími povinnostmi**, například **Jednotným měsíčním hlášením zaměstnavatele**.

Pátou bariérou je **přesvědčení, že odměňování nelze plně objektivizovat**. Zaměstnavatelé často uznávají potřebu pravidel, ale **zdůrazňují, že hodnotu práce bude vždy spoluurčovat konkrétní organizace, manažerský úsudek**, kontext a individuální přínos. To pravděpodobně povede k **implementaci**, která **přijme formální struktury**, ale bude se snažit **zachovat prostor pro flexibilitu**.

Směrnice může být pro zaměstnavatele **smysluplná** tehdy, pokud nebude vnímána **pouze jako reportingová povinnost**, ale jako **praktický rámec pro zřehlednění, ověření a doložení toho, jak se o odměňování skutečně rozhoduje**. Respondenti/-ky ji **zásadně neodmítají**. Mnozí **přijímají princip spravedlivého odměňování** a někteří **vidí hodnotu** v tom, že **organizace budou nuceny přezkoumat historicky vzniklé systémy, vyjasnit popisy pozic a systematizovat to, co dosud zůstávalo implicitní**.

Nejdůležitější podmínkou je **metodologická jasnost**. Zaměstnavatelé potřebují **praktické, srozumitelné a použitelné návody**, jak hodnotit práci stejné hodnoty, jak vytvářet kategorie, jak definovat kritéria, jak pracovat se smíšenými pracovními pozicemi a jak odůvodňovat rozdíly. Jde tedy o **konkrétní** metodiky, checklisty, šablony, příklady, vzorové postupy a jednoduché **interaktivní nástroje**.

Druhou podmínkou je **institucionální podpora**. Zaměstnavatelé očekávají, že stát a relevantní instituce nebudou působit pouze jako kontrolori, ale také jako **překladatelé a zprostředkovatelé požadavků**. Důležité jsou **spolehlivé** státní webové stránky, **jednotný výklad**, možnost **testování, přechodné období, zpětná vazba** před sankcemi a různá školení a možnost setkání HR odborníků (v rámci výměny zkušeností). Zaměstnavatelé se **obávají** nekonzistentního výkladu jednotlivých inspektorů a potřebují vědět, co bude považováno za dostatečné.

Třetí podmínkou je přiměřený způsob implementace. Malé a střední organizace nemají stejné zdroje jako velké korporace. Implementace proto musí umožnit **flexibilitu** a postupnou adaptaci. Příliš rigidní přístup je vnímán jako **odtržený od provozní reality**, zejména tam, kde jsou pracovní pozice smíšené, trh práce silně tlačí na mzdy nebo organizace řeší finanční udržitelnost.

Čtvrtou podmínkou je rozvoj analytické a technologické infrastruktury. Nástroje pro reporting, benchmarking, klasifikaci pozic nebo **podporu hodnocení práce** mohou implementaci významně usnadnit, pokud budou **prakticky** použitelné a **integrované** do běžného řízení. Někteří zaměstnavatelé zmiňují i možnou roli AI nástrojů, které by mohly pomoci navrhovat klasifikace nebo metodiky podle **specifik** organizace.

Pátou podmínkou je práce s manažerským úsudkem. Ten pravděpodobně nezmizí a ani by nutně zmizet nemusel/neměl. Klíčové je, aby byl **transparentnější, konzistentně** dokumentovaný a **přezkoumatelný**. To znamená zaznamenávat důvody variabilního odměňování, odchylky, výjimky a rozhodnutí, která se opírají o individuální přínos.

Šestou podmínkou je komunikace se zaměstnanci. Transparentnost bez vysvětlení může vytvářet napětí, nerealistická očekávání a konflikty. Transparentnost doprovázená **jasnou komunikací** může naopak posílit pochopení, **důvěru** a **legimitu** systému odměňování.

Celkově tedy směrnice může mít praktický význam tehdy, pokud pomůže zaměstnavatelům přejít od *předpokládané* spravedlnosti k *prokazatelné* spravedlnosti. Bez uvedených potřeb a podmínek hrozí, že implementace zůstane formální a defenzivní. Pokud však budou tyto **podmínky splněny, může se směrnice stát užitečným a v praxi zavedeným mechanismem pro posílení přezkoumatelnosti a dlouhodobě udržitelnější transparentnosti a rovnosti v odměňování.**

PŘÍLOHA: Scénář individuálních hloubkových rozhovorů

Úvod a pravidla diskuze

(3 min.)

Pozn. pro moderátora: Tento diskuzní guide slouží jako orientační scénář pro vedení rozhovoru. Není nutné dodržovat přesné pořadí ani formulaci otázek. Moderátor by měl flexibilně reagovat na odpovědi respondenta a přizpůsobit průběh diskuze tak, aby byly pokryty hlavní výzkumné cíle.

Pokud respondent spontánně otevře relevantní téma, je vhodné jej dále rozvinout, i když se nachází v jiné části guide. Důležitější než přesné dodržení scénáře je přirozený průběh rozhovoru a získání co nejhlubšího porozumění zkušenostem a názorům respondenta.

Uvedené časy jsou orientační a mohou být upraveny podle dynamiky rozhovoru. Moderátor by měl podporovat otevřené odpovědi a v případě potřeby využívat doplňující otázky k prohloubení tématu.

Úvod: přivítání, cíl diskuze, pravidla diskuze, otevřenost, upřímné odpovědi, anonymita, souhlas s audio-nahrávkou

Děkujeme, že jste si našli čas na tento rozhovor. Rozhovor je součástí výzkumu pro Ministerstvo práce a sociálních věcí zaměřeného na to, jak mají organizace nastavené systémy odměňování a jak fungují v praxi, zejména v kontextu připravované směrnice EU o transparentnosti odměňování.

Cílem rozhovoru není hodnotit Vaši organizaci ani posuzovat soulad s právními požadavky, ale porozumět tomu, jak jsou systémy odměňování nastaveny, jak fungují v každodenní praxi a jak organizace přistupují k případným změnám. Zajímají nás Vaše každodenní zkušenosti, postupy a úvahy.

Dodržení pravidel, anonymity, GDPR, souhlas s audionahrávkou...Rozhovor bude anonymní a všechny informace budou využity pouze pro výzkumné účely.

Část 1: Kontext organizace a pracovní pozice respondenta

(4 min.)

Cíl: rychle ukotvit odpovědi v konkrétním organizačním kontextu a rozhodovacích strukturách.

- Mohl/a byste, prosím, stručně popsat Vaši organizaci (velikost, obor, struktura...)?
 - Jste součástí nadnárodní skupiny?
- Jaká je Vaše pozice / pracovní pozice v organizaci? Jak dlouho již jste na této pozici / v této organizaci?
 - Jaké jsou Vaše konkrétní odpovědnosti v oblasti odměňování zaměstnanců?
- Kdo další se v organizaci podílí na rozhodování o odměňování?
 - Jak jsou tyto odpovědnosti mezi jednotlivé pracovní pozice rozděleny?
- Máte u Vás odbory/radu zaměstnanců?
 - Jak probíhá spolupráce mezi vedením a HR (pokud existuje HR oddělení / funkce), případně odbory/radou zaměstnanců?

Část 2: Interní systémy odměňování – struktura a fungování systému odměňování

(celkem 30 min.)

2.1 Struktura a fungování systému odměňování (10 min.)

Cíl: Zjistit formální nastavení řízení odměňování; zachytit skutečnou strukturální připravenost spíše než deklarovanou připravenost.

- Jak je ve Vaší organizaci nastaven systém odměňování zaměstnanců?
 - Podle čeho se řídíte? (podle jakých mzdových předpisů / platových směrnic?)
 - o Máte vlastní mzdový předpis/řád? Kdo jej sestavil? Jak často je aktualizován?
 - Jak jsou stanovovány mzdy (základní mzdy) / platy? Podle čeho se určují?
 - Podle čeho se určují variabilní / pohyblivé složky mzdy, jako např. odměny, osobní ohodnocení, bonusy...)? (*Mod.: nechceme hovořit o zákonných příplatcích*).
 - o Je tu prostor pro osobní vyjednávání?
 - o Dochází k pravidelnému hodnocení jednotlivých zaměstnanců/kyň?
 - o Dostávají zpětnou vazbu k hodnocení svého výkonu?
 - Nenárokové a nepeněžní složky:
 - o Máte jasně definovaná pravidla pro přiznávání benefitů, které nejsou pro všechny (např. služební auto, nadstandardní rozpočty na vzdělávání)?
 - o Když se rozhoduje o odměnách, jaký je poměr mezi tvrdými daty a subjektivním dojmem nadřízeného? Existuje nějaký kontrolní mechanismus, který brání nadřizování (tzv. manažerská diskrece)?
 - o Jak zajišťujete, aby tato pravidla nebyla diskriminační?
 - Docházkové bonusy:
 - o Využíváte tzv. docházkové bonusy? Jak v tomto kontextu přistupujete k lidem, kteří čerpají ošetřovné nebo jsou na rodičovské dovolené?
 - o (*Pozn.: Směrnice klade důraz na genderovou neutralitu, což tyto bonusy často nesplňují*)

Mod.: Jsou-li součástí nadnárodní skupiny:

- Do jaké míry je Váš systém odměňování diktován centrálou a do jaké míry máte autonomii pro lokální úpravy (např. v reakci na českou legislativu)?

Mod.: Mají-li odbory / radu zaměstnanců:

- Pokud u vás působí odbory, jak reálně ovlivňují podobu mzdového předpisu?
 - o Jak vypadá jejich role při schvalování vnitřních mzdových předpisů?
 - o Je to spíše o vyjednávání o celkovém navýšení (procentu) nebo mluví i do struktury (např. poměr fixní a variabilní složky)?
 - o Jsou zapojeni do diskuzí o rovnosti odměňování?

2.2 Praktické rozhodování o odměňování – změny u stávajících a nových lidí (10 min.)

Cíl: Zjistit reálný stav fungování systémů odměňování; zjistit dodržování postupů vs. způsob, jakým je organizace řízena (pravidla, procesy a vztahy, kterými se uplatňuje autorita a dohled).

- Mohl/a byste popsat, jak u Vás v praxi probíhá rozhodování o mzdách u nových lidí a o změnách u stávajících?
 - Kdo o tom rozhoduje?
 - Jaká kritéria se zohledňují?
 - Jak velkou roli hrají formální pravidla vs. individuální posouzení? Jak velkou roli hraje intuice manažera vs. tabulky?

- Kdo má v procesu určování mzdy poslední slovo? Pokud se liniový manažer a HR neshodnou na výši nástupní mzdy či platu, jak se takový „spor“ obvykle řeší?

Historie odměňování v náboru:

- Jakým způsobem v současnosti zjišťujete mzdové očekávání uchazečů? Ptáte se jich na jejich současný nebo minulý plat?

2.3 Rizika, omezení a praktické výzvy (10 min.)

Cíl: Identifikovat strukturální omezení ovlivňující implementaci; klást důraz na provozní omezení, finanční aspekty a manažerské postupy – z hlediska rozdílů při implementaci.

- Jaké faktory nejvíce ovlivňují systém odměňování?
(Nejprve spontánně, pak sondujte: finanční možnosti, trh práce, legislativa (Zákoník práce, interní mzdové předpisy/řád), interní struktura, administrativní kapacita / zátěž ..., něco jiného? / co?)
- Kde je nejtěžší udržet mzdový předpis/řád jednotný? Proč / čím je to dáno? Jak obvykle řešíte situace, kdy je potřeba přizpůsobit stávající pravidla novým požadavkům?
 - Stává se, že musíte pozici formálně zařadit do vyšší třídy (než kam věcně patří), jen abyste mohli zaplatit tržní cenu určitého experta? Jak často k takovým výjimkám dochází?
 - Potýkáte se s dědictvím minulosti (např. různé systémy po fúzi organizací nebo individuální dohody z dřívějšíka), které vám znemožňují zavést jednotná pravidla?

Mzdová mlčenlivost:

- Obsahují vaše pracovní smlouvy nebo vnitřní předpisy doložku o mlčenlivosti ohledně mzdy? Jaký je k tomu v organizaci postoj – je sdílení výše mzdy mezi kolegy vnímáno jako nežádoucí?
- Jaký personální/mzdový systém (software) využíváte? Do jaké míry jste s ním spokojeni?
 - Kolik času a lidí reálně zabírá údržba mzdového systému? Je to něco, co děláte „za pochodu“, nebo jde o dedikovaný proces s jasným harmonogramem?

Část 3: Posuzování hodnoty práce

(20 min.)

Cíl: Detailně zmapovat, jak organizace vnitřně definuje a porovnává hodnotu různých pracovních pozic a jakou metodiku (formální či neformální) k tomu používá.

3.1 Organizační řád/strom

- Máte ve vaší organizaci jasně stanovený organizační řád/strom?
 - Pokud ano, kdo jej vytváří / reviduje? A jak často? / Pokud ne, proč ne?
 - Podle jakých kritérií jsou zde pozice rozděleny? Jak jasně jsou všechny pozice umístěné v rámci tohoto organizačního řádu?
- Jak se používá klasifikace pracovních pozic v praxi? Jak moc je závazná v praxi?
 - Jak to vypadá, když potřebujete vytvořit novou pracovní pozici?
 - Jakou roli hraje klasifikace pozic při stanovování odměňování?
 - Jak široká jsou vaše mzdová rozpětí (min-max) pro jednotlivé pozice? Umožňují vám dostatečně reagovat na individuální kvalitu zaměstnance nebo jsou spíše zavazující?

3.2 Definice a chápání pojmů

- Jak ve vaší organizaci chápete a rozlišujete pojmy „stejná práce“ (např. dva lidé na identické pozici) a „práce stejné hodnoty“ (různé pozice, které jsou si však náročností rovny)?
- Existuje u vás shoda na tom, co tvoří „hodnotu“ práce? Podle čeho poznáte, že dvě odlišné pozice (např. v administrativě a v provozu) by měly mít stejnou základní mzdu?

3.3 Kritéria srovnatelnosti (mapování systému)

- Máte ve vaší organizaci zpracovanou klasifikaci pracovních pozic podle hodnoty práce?
- Jak podrobné jsou vaše popisy pracovních činností? Jak jsou v nich explicitně vyjádřeny faktory jako „psychická námaha“, „odpovědnost za finanční zdroje“ nebo „potřebná úroveň dovedností“?
- Při posuzování hodnoty práce, do jaké míry pracujete s těmito čtyřmi pilíři?
(*Mod.: nejprve spontánně, pak sonduje*):
 - Odborné znalosti a dovednosti: Jak hodnotíte potřebné vzdělání vs. praxi?
 - Odpovědnost: Jak měříte míru odpovědnosti za výsledky, lidi nebo finance?
 - Námaha (fyzická i duševní): Jak zohledňujete psychickou zátěž nebo stres?
 - Pracovní podmínky: Hrají roli faktory jako hluk, riziko nebo směnnost?
- Zohledňujete i osobní výkonnost a výsledky práce? Pokud ano, jak?
 - Které z těchto faktorů mají ve vašem systému největší váhu při určování výše mzdy?

Systém dorovnávání: nováčci, návraty z mateřské a rodičovské (MD/RD):

- Jak řešíte situaci, kdy tlak trhu nutí nabízet nováčkům vyšší mzdy, než mají stávající zkušení zaměstnanci na stejných pozicích? Máte pro tyto případy nastavený systém dorovnávání?
- Máte nastavený mechanismus, který zajišťuje, aby lidé vracející se z MD/RD nezaostávali v odměňování za kolegy, kteří v práci zůstali (tzv. dorovnávání na tržní úroveň pozice)?

3.4 Metodika a nástroje hodnocení

- Jaký konkrétní nástroj nebo postup používáte pro srovnání hodnoty dvou různých pozic?
 - *Sonda*: Máte k dispozici bodový systém, analytické hodnocení prací, nebo se spoléháte spíše na cit a intuici manažerů?
- Kdo v organizaci o „hodnotě“ konkrétního místa rozhoduje? Je to čistě v kompetenci HR, nebo do toho vstupují linioví manažeři či vedení?
- Jak často provádíte revizi tohoto nastavení? Stává se, že se hodnota některé pozice v čase změní (např. kvůli digitalizaci)?

3.5 Praktické aplikace a bariéry

- Jak v praxi řešíte situaci, kdy tržní mzda u určité pozice neodpovídá její „vnitřní hodnotě“ v rámci vaší organizace? (Např. trh vyžaduje přeplatit IT specialistu, ačkoliv jeho „hodnota“ je podle vašich tabulek stejná jako např. u vedoucího skladu?).
- Srovnáváte hodnotu práce i napříč různými odděleními? Jak např. zajišťujete, aby byla férově nastavena hodnota práce na pozicích, kde dominují ženy, oproti pozicím, kde dominují muži?
- Co je pro vás, osobně, nejobtížnější na posuzování toho, zda je práce „stejně hodnoty“?
Nejprve spontánně, pak sonduje: Jsou to chybějící data, nejasná metodika nebo tlak na rozpočet?

3.6 Transparentnost a odůvodnitelnost

- Pokud by se vás zaměstnanec zeptal: „Proč má moje pozice stejnou (nebo jinou) hodnotu jako pozice kolegy v jiném oddělení?“, jakou odpověď by od vás dostal?
- Máte tato kritéria pro posuzování hodnoty práce někde písemně zpracovaná (např. v mzdovém předpisu či metodice)?
- Pokud byste dnes provedli audit mzdové rovnosti (GPG), co by, podle vašeho odhadu, bylo hlavním důvodem případných rozdílů? (Např. odlišná vyjednávací síla, délka praxe, nebo objektivní náročnost práce?)

Část 4: Monitorování, dokumentace a interní transparentnost (5 min.)

Cíl: Posoudit monitorovací kapacitu organizace; zjistit, zda monitorování existuje, jak funguje, jak je institucionalizováno – z hlediska infrastruktury připravenosti.

- Jakým způsobem organizace sleduje nebo vyhodnocuje strukturu odměňování?
- Existují přehledy, analýzy nebo reporty...?
 - o Pokud ano, kdo k nim má přístup?
- Jak jsou pravidla odměňování komunikována zaměstnancům?
 - Jak mohou zaměstnanci získat informace o tom, jak je jejich odměňování stanovováno?
 - Jak organizace obvykle reaguje na dotazy nebo nesouhlas zaměstnanců ohledně odměňování?
- Průzkumy spokojenosti: Realizovali jste v poslední době průzkum zaměřený specificky na vnímání spravedlnosti odměňování mezi zaměstnanci? Jaké byly hlavní výsledky?
- Vzdělávání manažerů: Jsou vaši vedoucí pracovníci školeni v tom, jak objektivně rozhodovat o mzdách a jak o nich se zaměstnanci mluvit, aby eliminovali podvědomé předsudky?

Část 5: Zdroje a implementace změn (2 min.)

Cíl: Zjistit procesy budování kapacit, zejména pokud jde o současnou znalostní infrastrukturu, vzdělávací cesty a trajektorie institucionální připravenosti.

- Odkud čerpáte informace pro nastavení mezd (interní vs. externí zdroje) a jaká podpora by vám nejvíce pomohla při zavádění změn?

Část 6: Interpretace požadavků směrnice o transparentnosti odměňování (10 min.)

Cíl: zjistit, jak jsou požadavky na regulaci kognitivně interpretovány; odhalit koncepční porozumění / povědomí o regulaci, vlastní interpretace směrnice, vnímanou relevanci (jelikož připravenost začíná interpretací).

- Co pro Vás znamená „transparentnost“ odměňování v kontextu fungování Vaší organizace?
- Do jaké míry máte povědomí o směrnici EU o transparentnosti odměňování, která má být transponována do našeho právního řádu do června t. r.?

- a. Pokud ano: Co jste slyšel/a / jak ji chápete? A co, podle Vás, bude tato směrnice znamenat pro Vaši organizaci? *(Mod.: nejprve nechte respondenta hovořit spontánně, poté předložte / sdílejte koncept o směrnici[1])*
 - b. Pokud ne: Jak obecně vnímáte požadavky na větší transparentnost v odměňování?
- Povědomí o hranici 5 %: Víte o tom, že pokud reporting ukáže neodůvodněný rozdíl v odměňování nad 5 %, bude povinností firmy provést společné posouzení (audit) se zástupci zaměstnanců? Jak tuto konkrétní hranici vnímáte – je pro vás splnitelná?
 - Důkazní břemeno: Jak vnímáte změnu, kdy v případě sporu bude muset organizace prokazovat, že nediskriminuje, namísto toho, aby zaměstnanec prokazoval, že je diskriminován? Co to pro vás znamená z hlediska dokumentace?

Diskuze ke konceptu:

- *(Mod.: nejprve spontánně)* Jak to vnímáte? Co Vám prochází hlavou?
- Čemu může směrnice napomoci, jaké v ní vidíte příležitosti?
- Jaké bariéry očekáváte při naplňování těchto nových pravidel?
- Jaké konkrétní oblasti odměňování, podle Vás, mohou být těmito požadavky ovlivněny?

Nejprve spontánně, pak sondujte:

- a. Klasifikace pracovních míst
 - b. Zveřejňování informací o mzdách
 - c. Interní pravidla odměňování
 - d. Reporting nebo dokumentace
 - e. Něco dalšího...?
- Jak organizace obvykle přistupuje k novým regulatorním nebo administrativním požadavkům? Je něco, s čím se přitom potýkáte? Co by Vám, případně, mohlo pomoci překonat tyto bariéry?

Část 7: Budoucí vývoj a institucionální podpora

(4 min.)

Cíl: Zjistit schopnost přizpůsobení se budoucím změnám; umožnit identifikaci pravděpodobných trajektorií implementace, mezer ve strukturální připravenosti a potřeb institucionální podpory – z hlediska přímé podpory (na úrovni ministerstev) v oblasti mechanismů / doporučení.

7.1 První kroky, které organizace v reakci na směrnici podnikne

- Jaké budou, podle Vás, první kroky vaší organizace v souvislosti s řešením těchto výzev?
- Jak, podle Vás, bude organizace přistupovat k požadavkům na transparentnost odměňování v budoucnu?
- Technické řešení: Využijete pro reporting raději státní analytické nástroje (např. v rámci Jednotného měsíčního hlášení zaměstnavatelů), nebo preferujete vlastní externí audit či software?

7.2 Formy podpory od státu

- Jaká konkrétní forma podpory ze strany státu (metodiky, software, školení...) by byla, podle Vás, při implementaci nové směrnice nejužitečnější?

- Potřeba metodiky: Uvítali byste konkrétní metodiku, jak srovnávat zdánlivě nesrovnatelné pozice (např. administrativu a výrobu) z hlediska jejich hodnoty?

Závěr

(2 min.)

Mod.: Prostor pro cokoli, co nezaznělo, a poděkování.

- Je ještě něco, co považujete za důležité v souvislosti s fungováním systému odměňování ve Vaší organizaci, co jsme nezmínili?

Poděkování a rozloučení.

[1] Dle příslušné kapitoly materiálu pro školení tazatelů (Směrnice EP a Rady...) s důrazem na hlavní povinnosti a praktické důsledky pro zaměstnavatele.