



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Analýza příčin a procesů vedoucích k rozdílům v odměňování žen a mužů

Kvalitativní výzkum

**Projekt 22 % K ROVNOSTI
Ministerstva práce a sociálních věcí**

Jazyková korektura: Mgr. et MgA. Alena Ortenová
Návrh obálky, grafické zpracování a sazba: Kateřina Jelínková

Tato publikace vznikla v rámci projektu „Rovnost žen a mužů na trhu práce se zaměřením na (ne)rovné odměňování žen a mužů“ (reg. č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_009/0003702) financovaného z Evropského strukturálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

Obsahovou část této publikace zpracovala společnost Deloitte Advisory s.r.o.

Obsah

1	Seznam zkratk a tabulek	4
2	Manažerské shrnutí	6
3	Jak číst tento dokument?	12
4	Popis teoretických východisek	15
5	Metodologie výzkumu	18
	5.1. Formulace výzkumného problému a výzkumných otázek	19
	5.2. Identifikace a oslovení respondentů a respondentek	20
	5.3. Realizace IHR a FS	21
	5.4. Analýza dat	22
	5.5. Limity metodologického přístupu	23
6	Postoje a zkušenosti s problematikou GPG a rovných příležitostí	25
	6.1 Vnímání a postoje	25
	6.2 Zkušenosti s nerovnými příležitostmi	28
7	Příčiny vedoucí k rozdílnému odměňování žen a mužů	30
	7.1 Příčiny na celospolečenské úrovni	31
	7.1.1 Silně zakořeněné genderové stereotypy	31
	7.1.2 Role škol při formování genderových stereotypů	32
	7.1.3 Nízké zapojení mužů do péče o děti a domácnost včetně čerpání rodičovské	33
	7.1.4 Nízká priorita tématu rovných příležitostí	34
	7.1.5 Horizontální segregace	35
	7.1.6 Vertikální segregace	36
	7.2 Příčiny na úrovni zaměstnavatele	37
	7.2.1 Rodičovství jako překážka zaměstnávání a kariérního postupu žen	37
	7.2.2 Vliv neformálních vztahů	39
	7.2.3 Horizontální segregace	40
	7.2.4 Vertikální segregace	40
	7.2.5 Negativní osobní zkušenost s některými ženami ve vedení	41
	7.2.6 Netransparentní odměňování a tabuizace tématu (rovného) odměňování	42
	7.2.7 Rychlý růst firmy a nedostatečné nastavení procesů transparentního odměňování	43
	7.2.8 Rozdílný přístup mezi zahraniční mateřskou firmou a českou pobočkou	43
	7.2.9 Důležitá role přímé nadřízené/přímého nadřízeného	44
	7.2.10 Nevyužití potenciálu odborů při snižování rozdílů v odměňování žen a mužů	45

7.3	Příčiny na úrovni jednotlivce.....	46
7.3.1	Nižší sebevědomí a méně asertivní přístup žen k vyjednávání mezd a platů	46
7.3.2	Vnímání důležitosti smluvní svobody a vůle zaměstnavatele.....	48
7.3.3	Nízká motivace a informovanost zaměstnanců a zaměstnankyň v oblasti řešení diskriminace v odměňování.....	49
7.3.4	„Tradiční“ rozdělení rolí v rodině, kdy žena je hlavní pečovatelkou a muž hlavním živitelem	50
7.3.5	Důležitost podpory ze strany partnerů.....	52
8	Procesy na pracovištích vedoucí k rozdílům v odměňování žen a mužů.....	53
8.1.	Nábor	55
8.2.	Nástup a uzavření pracovní smlouvy	56
8.3	Odměňování.....	58
8.4	Povyšování a kariérní růst.....	61
8.5	Nefinanční benefity a možnosti sladování profesního a rodinného života	63
8.6	Odchod ze zaměstnání / do důchodu	65
8.7	Podpůrné HR procesy.....	66
9	Hlubší analýza postojů a doporučení odborů.....	68
9.1.	Vnímání, postoje, příčiny nerovného odměňování z pohledu odborářů a odborářek	69
9.2	Návrh řešení ze strany odborářů a odborářek	70
10	Vliv regionu, odvětví, vzdělání a velikosti organizace na příčiny a procesy vedoucí k GPG	74
10.1	Vliv regionů na výši GPG.....	74
10.2	Vliv odvětví na výši GPG	74
10.3	Vliv vzdělání na výši GPG.....	76
10.4	Vliv velikosti organizace na GPG.....	76
11	Popis rolí a postojů jednotlivých aktérek a aktérů.....	78
12	Popis možných řešení a identifikovaných příkladů dobré praxe	87
	Přílohy	93
	Příloha č. 1 – Seznam analyzovaných zdrojů.....	93
	Příloha č. 2 – Scénáře individuálních hloubkových rozhovorů a fokusních skupin.....	95

1 Seznam zkratek a tabulek

Seznam zkratek	
Zkratka	Definice
CERGE-EI	Společné pracoviště Centra pro ekonomický výzkum a doktorské studium Univerzity Karlovy (CERGE) a Národohospodářského ústavu AV ČR (EI)
ČSÚ	Český statistický úřad
FS	Fokusní skupina
GPG	Gender Pay Gap – míra rozdílného odměňování žen a mužů
IDEA	Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu
IHR	Individuální hloubkový rozhovor
ISPV	Informační systém o průměrném výdělku
IT	Informační technologie
KVOP	Kancelář Veřejného ochránce práv
MD	Mateřská (dovolená)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠ	Mateřská škola
NACE	Klasifikace ekonomických činností (ČSÚ)
O	Zástupci a zástupkyně odborů
P	Personalisté a personalistky
RD	Rodičovská (dovolená)
RVP	Rámcové vzdělávací programy
ŘZ	Řadoví zaměstnanci a řadové zaměstnankyně
SÚIP	Státní úřad inspekce práce
TP	Tvůrci a tvůrkyně veřejných politik
ÚP	Úřad práce
VP	Vedoucí pracovníci a vedoucí pracovnice
ZŠ	Základní škola

Vysvětlení pojmů

Pojem	Definice pro účely výzkumu
Odměňování	Pojem „odměňování“ pro účely výzkumu zahrnoval mzdy či platy a všechny složky odměn.
Rovné příležitosti	Zpracovatel v rámci tohoto výzkumu pracuje s několika termíny z oblasti rovnosti žen a mužů. Pro účely jasnější komunikace předmětu výzkumu, tedy nerovnosti na poli odměňování nebo kariérního růstu, Zpracovatel používal zejména termín „rovné příležitosti“. Tento termín byl vzhledem k dobré srozumitelnosti pro laické publikum navržen v rámci scénářů rozhovorů. V rámci rozhovorů byl ze strany respondentů a respondentek vnímán jako srozumitelný.
Rovné zacházení	Pojem rovné zacházení nebyl v rámci rozhovorů využíván zejména z důvodu, že může a priori vzbuzovat dojem diskriminačního jednání ze strany respondentů. Aby Zpracovatel nevytvářel pro respondenty hostilní prostředí, využíval méně konfliktní pojem „rovné příležitosti“, který poukazuje na obecné příčiny, a nikoli přímo na pochybení zaměstnavatele, jako by tomu mohlo být u pojmu rovného zacházení. Nicméně průběh rozhovorů oblast rovného zacházení obsahově pokrýval.
Tradiční rozdělení rolí	Řada respondentů a respondentek používala pojem „tradiční rozdělení rolí“, „tradiční rodina“ apod. Tyto pojmy lze v kontextu tohoto výzkumu a výpovědí respondentů a respondentek chápat jako vymezení role ženy jako primární pečovatelky o dítě, příbuzné a domácnost, přičemž není vyloučeno, že vedle poskytované péče vytváří finanční příjem pro rodinu; zatímco „tradiční role muže“ je role „živitele rodiny“, tedy člena domácnosti zajišťujícího hlavní finanční příjem domácnosti, což nevylučuje možnost spoluúčasti na péči o dítě nebo domácnost, ta je však omezena snahou o zajištění finančních prostředků. Tento kulturní konstrukt obecné povahy byl využíván respondenty a respondentkami například při srovnání současné situace oproti dřívějším dobám, přičemž se dle většinového názoru „tradiční role“ mužů a žen čím dál víc mění.

Seznam tabulek	Strana
Tabulka 1: Hlavní zjištění – vnímání, postoje a zkušenosti respondentů / respondentek	8
Tabulka 2: Hlavní zjištění – příčiny vedoucí k rozdílnému odměňování identifikované respondenty a respondentkami	9
Tabulka 3: Hlavní zjištění – procesy ovlivňující nerovné odměňování identifikované respondenty a respondentkami	9
Tabulka 4: Shrnutí možných řešení vyplývajících z rozhovorů / FS s respondenty a respondentkami	10
Tabulka 5: Přehled výzkumných metod	18
Tabulka 6: Anonymizovaný přehled zapojených firem a organizací	20
Tabulka 7: Limity metodologického přístupu	24
Tabulka 8: Postoje a vnímání jednotlivých aktérů a akterek	27
Tabulka 9: Hlavní zjištění – příčiny vedoucí k rozdílnému odměňování identifikované respondenty a respondentkami	30
Tabulka 10: Fokální skupiny se zástupci a zástupkyněmi odborových svazů	68
Tabulka 11: Rozdělení odvětví dle NACE a zastoupení žen a mužů	75
Tabulka 12: Návrh řešení a příkladů dobré praxe identifikovaných respondenty a respondentkami	87

2 Manažerské shrnutí

Následující Závěrečná zpráva obsahuje shrnutí zjištění z realizovaného kvalitativního výzkumu „Analýza příčin a procesů vedoucích k genderovým rozdílům v odměňování v ČR“, který pro Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jako „MPSV“) zpracovala společnost Deloitte Advisory s. r. o. (dále jako „Zpracovatel“) v období duben–říjen 2019. Výzkum byl součástí projektu 22 % K ROVNOSTI realizovaného MPSV.

Cílem výzkumu byla identifikace a vyhodnocení subjektivních příčin, procesů, podmínek a okolností vzniku genderových rozdílů v odměňování a kariérním postupu v ČR. V rámci výzkumu byly zjišťovány:

- Postoje a vnímání rovných příležitostí ze strany jednotlivých aktérů a akterek
- Příčiny mající vliv na vznik nerovností na různých úrovních (celospolečenské, na úrovni zaměstnavatele, na úrovni jednotlivce)
- Procesy u zaměstnavatelů mající vliv na vznik nerovností v odměňování a kariérním postupu
- Řešení pro různé aktéry a rozhodovací úrovně (jednotlivec/zaměstnavatel/celospolečenská úroveň)

Zjištění, která jsou shrnutá v této zprávě, **vyplývají z výpovědí respondentů a respondentek** získaných v rámci realizovaných individuálních rozhovorů a fokusních skupin. Faktickou správnost jednotlivých tvrzení Zpracovatel neověřoval. Zjištění v následujících kapitolách tedy **nelze brát jako objektivní fakta, ale jako postoje, názory a vnímání respondentů a respondentek** vyplývající z jejich subjektivních výpovědí. V rámci výzkumu byla zachována zásada anonymity.¹

Výzkum byl velikostí a rozmanitostí vzorku respondentů a respondentek, stejně jako šíří a mírou hloubky zkoumaných problematických okruhů souvisejících s rovným odměňováním jedinečný. Záměrem výzkumu bylo navázat na dříve zpracované výzkumy kvantitativního i kvalitativního charakteru (viz Příloha č. 1 – Seznam analyzovaných zdrojů), doplnit znalosti získané v rámci těchto výzkumů, identifikovat nové příčiny a procesy vedoucí k rozdílům v odměňování. Zjištění plynoucí z výzkumu mají také sloužit k návrhu doporučení pro snížení rozdílů v odměňování v rámci Akčního plánu pro řešení nerovného odměňování. Oproti předchozím výzkumům zejména kvantitativního charakteru **bylo v rámci tohoto výzkumu možné díky hloubkovým rozhovorům a skupinovým diskuzím se zástupci různých skupin aktérů a akterek odhalit klíčové příčiny vedoucí k rozdílům v odměňování žen a mužů ať už na úrovni společnosti, zaměstnavatelů či samotných zaměstnanců a zaměstnankyň.** Zjištění výzkumu v některých případech prohlubují a obohacují dosavadní zjištění z předchozích výzkumů, zatímco v jiných případech přináší zjištění zcela nová. V některých případech mohou být zjištění vzhledem k jiné metodologii výzkumu odlišná než zjištění dosavadních výzkumů, například průzkumů veřejného mínění nebo dotazníkových šetření využívajících výběr z předem definovaných odpovědí.

Součástí výzkumu byla i reflexe současného vnímání a postojů k rozdělení rolí žen a mužů ve společnosti a shrnutí vnímaného dopadu nerovností na životní situace mužů a žen v různých etapách života.

Metodologický přístup

Zpracovatel postupoval v souladu s metodologií navrženou Zadavatelem v rámci zadávací dokumentace, která vymezovala jak výzkumné metody, které mají být pro realizaci výzkumu použity, tak velikost vzorku a bližší charakteristiky respondentů a respondentek.

Metodologické uchopení výzkumu **vycházelo z principů zakotvené teorie,** tedy induktivní metody tvorby hypotéz analýzou získaných dat, nikoli ověřováním předem definovaných hypotéz. Klasickými postupy zakotvené teorie je konstantní komparace, tedy srovnávání získávaných dat a zpětné přeshňování otázek, hledání vztahů

¹ Zjištění v této zprávě se nemusí ztotožňovat s názorem Zpracovatele či Zadavatele.

a zobecňování. Zjištění uvedená v této zprávě jsou tudíž shrnutím důsledné analýzy dat získaných kvalitativními výzkumnými metodami od konkrétních respondentů a respondentek, nikoli subjektivními názory Zpracovatele nebo analýzou objektivně ověřených dat z více zdrojů.

Při analýze získaných dat Zpracovatel postupoval v souladu s principy otevřeného kódování. Realizované hloubkové rozhovory a fokusní skupiny byly přepsány a převedeny do tabulky pro účely analýzy kódováním. Principem kódování bylo rozkrytí obsahu získaných dat s cílem odhalení skrytých významů, témat či pravidelností. V rámci kódování dat tak byl jednotlivým typům sdělení přiřazen kód pro jednotlivé významové jednotky. Z těchto identifikovaných fenoménů tak vznikl soubor kódů, který byl průběžně srovnáván, konkretizován a obohacován o další kódy relevantní k nově se objevujícím významovým sdělením. Jednotlivé významové jednotky byly následně konceptualizovány do obecnějších kategorií, které byly komparativní metodou pospojovány do kategorií vyšších řádů. Díky tomu bylo možné identifikovat dílčí vztahy, kontexty, strategie a příčiny mezi jednotlivými koncepty a kategoriemi. Jednotlivé koncepty a fenomény jsou analyticky popsány v této zprávě. Na základě nejčtetnějších kódů a kvalitativní analýzy významových jednotek Zpracovatel vytvořil ilustrativní osobnosti reprezentující typické zástupce a zástupkyně hlavní kategorií respondentů a respondentek zapojených do výzkumu.

Zpracovatel v souladu s podmínkami zadávacího řízení provedl kvalitativní sběr dat formou individuálních hloubkových rozhovorů a fokusních skupin. Celkem bylo do výzkumu zapojeno **178 respondentů a respondentek**² v rámci:

- **100 individuálních hloubkových rozhovorů:**
 - se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, manažery a manažerkami, personalisty a personalistkami a zástupci a zástupkyněmi odborů z 12 firem různých velikostí (malé, střední i velké podniky), s většinovým soukromým i státním vlastnictvím, z různých krajů ČR a z různých průmyslových odvětví (84 IHR)
 - s tvůrci a tvůrkyněmi veřejných politik (16 IHR)
- **10 fokusních skupin se**
 - zaměstnanými matkami a otci dětí do 10 let různého vzdělání (4 FS)
 - zaměstnanými ženami a muži staršími 50 let různého vzdělání (2 FS)
 - zástupci a zástupkyněmi odborů se zaměřením na státní i veřejný sektor napříč všemi kraji ČR (4 FS)

Hlavní zjištění

Hlavní zjištění z oblasti **vnímání, postojů a zkušeností** jednotlivých aktérů a aktérek v oblasti nerovného odměňování, rozdělení rolí žen a mužů ve společnosti a dopadu případných nerovností na životní situace mužů a žen v různých etapách života jsou shrnuta v následující tabulce.

² Z toho: 48 zaměstnankyň a 44 zaměstnanců, 3 zástupci a 9 zástupkyň HR, 18 zástupců a zástupkyň odborů ve státním sektoru a 18 v soukromém sektoru, 11 zástupců a 11 zástupkyň vedení, 7 zástupců a 9 zástupkyň tvůrců politik, akademických institucí atd.

Tabulka 1: Hlavní zjištění – vnímání, postoje a zkušenosti respondentů/respondentek

Aktéři a aktérky	Převládající vnímání a postoje
<p>Zaměstnanci a zaměstnankyně</p>	<p>Mezi řadovými zaměstnanci a zaměstnankyněmi převládá názor, že se role žen a mužů mění, proměňují se „tradiční“ vzorce vymezení rolí nejen v rámci domácností, například aktivnější zapojení mladších mužů do péče o děti a domácnost, výrazné zapojování žen do dříve typických rolí mužů.</p> <p>Nemalá část respondentů a respondentek, a to zejména z řad respondentů a respondentek nad 50 let, však i dnes zastává „tradiční“ pohled na rozdělení rolí mužů a žen, které obhajují biologickými vlastnostmi žen a mužů předurčující ženy a muže pro dané role.</p> <p>Řada respondentek zejména mladších ročníků vyjádřila nespokojenost s nároky kladenými na ženy, kdy společnost očekává, že při stejném času stráveném v práci vynaloží v porovnání s muži výrazně více času na péči o děti a domácnost.</p> <p>Typickým jevem mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi zapojenými do výzkumu byl výskyt paradoxů. Nedostatečné obeznámení respondentů a respondentek s tématem rovných příležitostí a především obsahem a formami, kterých může tento fenomén nabývat, vedlo často k impulsivnímu popírání existence tohoto jevu. V průběhu rozhovorů nicméně na základě hlubšího pochopení jevu došlo k následné korekci vnímání a postojů, či k dokládání vlastních či zprostředkovaných zkušeností.</p>
<p>Vedení organizací</p>	<p>Názory vedení na rovné příležitosti napříč firmami a organizacemi se lišily:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velká část zástupců i zástupkyň vedení nemá o problematice rovných příležitostí žen a mužů dostatečně hluboké znalosti. Ti, kteří o tomto problému vědí, ho vnímají spíše jako celospolečenský problém a ne jako problém jejich firmy či organizace. Většina respondentů z řad vedení vnímá příležitosti žen a mužů v jejich firmě nebo organizaci jako rovné a dané téma spíše jako marginální. Až při hlubší reflexi aspektů nerovností připouští faktory znevýhodňující ženy na trhu práce, nicméně ve většině případů na obecné úrovni, u minulých zaměstnavatelů nebo v dřívějších dobách. • Část zástupců a zástupkyň vedení organizací, zejména organizací či oborů s dominantním zastoupením žen, vnímá příležitosti v jejich firmě či organizaci jako rovné, vycházející vstřícně ženám a matkám (např. nabídkou větší časové flexibility nebo částečných úvazků). • Část vedoucích, zejména organizací soukromého sektoru, se k fungování firmy či organizace staví z ekonomicky pragmatického hlediska maximalizace zisků a minimalizace nákladů, rovné příležitosti pak byly vnímány jako otázka nabídky a poptávky. • Menší část žen ve vedení zmínila, že ženy mají méně příležitostí a je pro ně obtížné se dostat do vedení organizací. • Jiná část žen ve vedení vnímala svoje pohlaví naopak jako konkurenční výhodu. • Zejména starší zástupci a zástupkyně vedení jsou zastánci „tradičního“ rozdělení rolí
<p>Zástupci a zástupkyně HR</p>	<p>Ve většině případů potvrzovali postupné změny ve vymezení rolí žen a mužů v péči o domácnost a dítě směrem k vyrovnanější dělbě, mimo jiné na základě vlastních zkušeností s využíváním a nárokováním flexibilních forem práce zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kdy o tyto formy nemají zájem výhradně ženy, ale i muži (a to i z důvodu péče o děti).</p>
<p>Odbory</p>	<p>Téměř bez výhrady vnímají problematiku rovnosti žen a mužů jako součást vyššího celku ochrany práv zaměstnanců a zaměstnankyň a důstojné práce. Důraz na rovné příležitosti není explicitně definován ani v aktivitách odborů, ani v kolektivních smlouvách. Prioritními tématy odborů jsou nízké mzdy obecně, dodržování práv a ochrana zaměstnanců a zaměstnankyň, pracovní podmínky, bezpečnost práce, přesčasy apod.</p>
<p>Tvůrci a tvůrkyně veřejných politik</p>	<p>Převládaly postoje vnímající rovnost žen a mužů jako stále aktuální problém. Většina tvůrců a tvůrkyň politik zastává názor, že legislativní rámec je dostatečný, problematická je jeho vymahatelnost a uplatnění v praxi. Problémy vidí zejména v důkazní nouzi a složitosti prokazování nerovností z důvodu pohlaví. U zaměstnavatelů je dle jejich názoru patrná nízká motivace k vyrovnávání platů a mezd žen a mužů.</p>

V oblasti **příčin vedoucích k rozdílnému odměňování**, resp. aspektů, které mají na nerovné odměňování podle názoru respondentů vliv, byla hlavní identifikovaná zjištění rozdělena do tří úrovní:

Tabulka 2: Hlavní zjištění – příčiny vedoucí k rozdílnému odměňování identifikované respondenty a respondentkami

Úroveň	Příčiny vedoucí k rozdílnému odměňování
Celospolečenská	<ul style="list-style-type: none"> • Silně zakořeněné genderové stereotypy • Role škol při formování genderových stereotypů • Nízké zapojení mužů do péče o děti a domácnost vč. čerpání rodičovské • Nízká priorita tématu rovných příležitostí • Horizontální segregace • Vertikální segregace
Zaměstnavatel	<ul style="list-style-type: none"> • Rodičovství jako překážka zaměstnávání a kariérního postupu žen • Vliv neformálních vztahů • Horizontální segregace • Vertikální segregace • Negativní osobní zkušenost s některými ženami ve vedení • Netransparentní odměňování a tabuizace tématu (rovného) odměňování • Rychlý růst firmy a nedostatečné nastavení procesů transparentního odměňování • Rozdílný přístup mezi zahraniční mateřskou firmou a českou pobočkou • Důležitá role přímé nadřízené/přímého nadřízeného • Nevyužití potenciálu odborů při snižování rozdílů v odměňování žen a mužů
Jednotlivec	<ul style="list-style-type: none"> • Nižší sebevědomí a méně asertivní přístup žen k vyjednávání mezd/platů • Vnímání důležitosti smluvní svobody a vůle zaměstnavatele • Nízká motivace a informovanost zaměstnanců a zaměstnankyň v oblasti řešení diskriminace v odměňování • „Tradiční“ rozdělení rolí v rodině, kde žena je hlavní pečovatelkou a muž hlavním živitelem • Důležitost podpory ze strany partnerů a partnerek

V rámci hloubkových rozhovorů a fokusních skupin pak byly ve firmách/organizacích dále respondenty a respondentkami identifikovány následující **procesy, jež mají přímý či nepřímý vliv na výši odměňování a kariérní postup žen** a jejich problematické aspekty.

Tabulka 3: Hlavní zjištění – procesy ovlivňující nerovné odměňování identifikované respondenty a respondentkami

Proces	Problematické aspekty vedoucí k nerovnému odměňování (diskriminaci)
Nábor (inzerce, vstupní pohovor)	<ul style="list-style-type: none"> • Absence genderově neutrálního obsahu inzerátů práce (kvalifikační kritéria) • Absence údajů (rozpětí) obvyklé mzdy, platu za nabízenou pozici • Absence nediskriminačních standardů vedení pohovorů (nezákonné otázky) • Absence objektivizovaných forem ověřování kvalifikačních předpokladů
Nástup a pracovní smlouva	<ul style="list-style-type: none"> • Netransparentnost nástupní mzdy/platu („hra na to, kdo si řekne méně“) • Absence mechanismů dorovnávání mezd a platů po nástupu • Nižší mzdy žen v důsledku podhodnocování žen při nástupu a nástupu za nižší mzdu
Odměňování	<ul style="list-style-type: none"> • Nižší mzdy žen v důsledku podhodnocování žen při nástupu a nástupu za nižší mzdu • Absence pravidel odměňování a/nebo nedostatečná informovanost o pravidlech • Nízká motivace a ochota zaměstnavatelů dorovnávat mzdy po nástupu • Odlišné pracovní zařazení od faktické náplně práce
Povyšování a kariérní růst	<ul style="list-style-type: none"> • Absence jasných a transparentních procesů a kritérií kariérního postupu • Vysoké zastoupení mužů na vedoucích pozicích a tím nižší atraktivita postů pro ženy • Absence podpůrných a motivačních programů obecně a speciálně pro ženy • Absence mechanismů vyrovnávajících výpadek během MD/RD, ztrátu sociálních a pracovních vazeb

Proces	Problematické aspekty vedoucí k nerovnému odměňování (diskriminaci)
Sladování rodinného a profesního života	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatečná nabídka flexibilních forem práce Absence mechanismů řízení částečných úvazků Náročnost flexibilních forem práce pro zaměstnavatele (finanční, administrativní) Neochota nebo nedostatečné možnosti zaměstnavatelů poskytovat flexibilní formy práce
Odchod a důchod	<ul style="list-style-type: none"> Nároky zaměstnavatele na vysoké pracovní výkony zaměstnanců a zaměstnankyň 50+ Omezené možnosti učit se a zvyšovat si kvalifikaci pro zaměstnance a zaměstnankyně 50+ Vyšší mzdové náklady na kvalifikované starší zaměstnance a zaměstnankyně
Podpůrné HR procesy	<ul style="list-style-type: none"> Rovné příležitosti nejsou vnímány jako důležité téma Zaměstnanci a zaměstnankyně nejsou o existujících HR procesech, dokumentech typu kariérního řádu apod. dostatečně informováni

Následující tabulka shrnuje možná řešení potenciálně vedoucí ke snížení rozdílů v odměňování žen a mužů v ČR v členění dle hlavních oblastí přímo navržená respondenty nebo respondentkami nebo nepřímo vyplývající z individuálních rozhovorů a fokusních skupin.

Tabulka 4: Shrnutí možných řešení vyplývajících z rozhovorů a FS s respondenty a respondentkami

Č. Oblast	Konkrétní řešení
1 Osvěta a sdílení dobré praxe	<ul style="list-style-type: none"> Osvěta veřejnosti, politických představitelů a představitelk, firem/organizací o rovných příležitostech Osvěta a vzdělávání vedoucích a HR pracovníků a pracovníc v oblasti rovných příležitostí Systematická kontrola a propagace příkladů dobré (a špatné) praxe v oblasti rovného odměňování Vzdělávání, školení a podpora odborům a odborovým svazům Podpora kulturní produkce nereplikující stereotypy Podpora negenderové prezentace oborů a odvětví
2 Transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> Zavedení povinnosti zveřejňování rozmezí mezd/platů a všech složek odměn v rámci inzerátů Zavedení povinnosti monitorování/zveřejňování výše mezd/platů a všech složek odměn na typizovaných pozicích dle pohlaví
3 Motivace zaměstnavatelů ze strany státu	<ul style="list-style-type: none"> Rozšíření podpory a motivace zaměstnavatelů k zavádění prorodinných opatření
4 Vnitřní procesy na pracovištích	<ul style="list-style-type: none"> Explicitní nastavení/formulace rovnosti žen a mužů v klíčových dokumentech a metodikách Podpora nastavení transparentních, nediskriminačních HR procesů (nábor, odměňování, povyšování aj.) Motivace zaměstnavatelů k aplikaci dobré praxe jejich mateřských společností v rámci českých poboček Sdílení příkladů dobré (a špatné) praxe v řadě oblastí ze strany vedení
5 Podpora sladování	<ul style="list-style-type: none"> Udržování kontaktu se zaměstnanci a zaměstnankyněmi na MD/RD Rozšíření podpory otcovské (dovolené), podpory otců na rodičovské Podpora předškolní péče a/nebo péče o seniory Rozšíření podpory a motivace zaměstnavatelů k zavádění prorodinných opatření
6 Odbory	<ul style="list-style-type: none"> Osvěta zaměstnanců a zaměstnankyň o roli odborů Motivace odborů k zařazení tématu rovných příležitostí mezi priority odborů Motivace zaměstnanců a zaměstnankyň k zakládání odborů, rozšíření členské základny odborů
7 Sociální systém	<ul style="list-style-type: none"> Revize výpočtu výměru důchodu pro zajištění rovného odměňování
8 Řešení diskriminace a vymáhání	<ul style="list-style-type: none"> Optimalizace soudních řízení a šetření inspekcí práce Přísnější pravidla a kontrola zaměstnavatelů Zřízení „whistleblowing“ linky a jednoduchého způsobu anonymního nahlašování diskriminace

Č. Oblast	Konkrétní řešení
9 Vzdělávací systém	<ul style="list-style-type: none"> • Revize výuky/vzdělávání ve školách (s cílem odstranění genderových stereotypů) • Vzdělávání a trénink pedagogických pracovníků a pracovníc
10 Podpora žen v zaměstnání a kariérním postupu	<ul style="list-style-type: none"> • Kariérní poradenství pro ženy • Podpora zavádění programů pro podporu talentovaných žen a jejich kariérního rozvoje • Podpora „sisterhood“ nebo ženských klubů • Komplexní soubor opatření pro zatraktivnění vrcholových pozic pro ženy

3 Jak číst tento dokument?

Závěrečná zpráva, jež shrnuje výsledky Kvalitativního výzkumu zaměřeného na analýzu příčin a procesů vedoucích k rozdílům v odměňování žen a mužů a kterou máte před sebou, je určena široké veřejnosti, odborné veřejnosti a zástupcům a zástupkyním firem a organizací.

S ohledem na cílovou skupinu čtenářů a čtenářek byl tento dokument vytvářen a strukturován tak, aby jasně, srozumitelně a přehledně shrnoval hlavní zjištění, a byl tak přístupný co nejširšímu okruhu čtenářů a čtenářek. Následující kapitola obsahuje stručný návod na to, jak se v dokumentu co nejlépe zorientovat.

Závěrečná zpráva se skládá z následujících celků a kapitol:

- **Úvodní kapitoly** – Kapitola 1 Seznam zkratk a tabulek, Kapitola 2 Manažerské shrnutí – stručně shrnuje postup výzkumu a hlavní zjištění,
- **Kapitola 3 Jak číst tento dokument** – slouží k lepšímu zorientování se v textu,
- **Kapitola 4 Popis teoretických východisek a kapitola 5 Metodologie výzkumu** – detailně popisují základní teoretická východiska výzkumu (dosavadní stav poznání v oblasti rovného odměňování žen a mužů v ČR) a zvolený metodologický postup a průběh výzkumu, včetně jeho limitů
- **Kapitoly 6–12:** Shrnutí zjištění z kvalitativního výzkumu – detailně popisují zjištění vyplývající z výpovědí respondentů a respondentek v rámci individuálních rozhovorů a fokusních skupin. Faktickou správnost tvrzení Zpracovatel neověřoval. Zjištění v kapitolách 6–12 tedy nelze považovat za objektivní fakta, ale za názory, postoje a vnímání respondentů a respondentek vyplývající z jejich subjektivních výpovědí. Zjištění v následujících kapitolách se zároveň nemusí ztotožňovat s názorem Zpracovatele či Zadavatele.
 - **Kapitola 6 Postoje a zkušenosti s problematikou GPG a rovných příležitostí** – shrnuje vnímání a postoje jednotlivých kategorií aktérů a akterek³ zapojených do výzkumu vztahující se k problematice (ne)rovného odměňování. Kapitola také stručně popisuje zkušenosti s nerovnými příležitostmi, včetně vymezení nejčastějších situací, ve kterých se respondenti a respondentky s nerovnými příležitostmi setkali
 - **Kapitola 7 Příčiny vedoucí k rozdílnému odměňování žen a mužů** – obsahuje detailní popis příčin nerovného odměňování identifikovaných respondenty a respondentkami. Kapitola je dle úrovní, na kterých se příčiny vyskytují, rozdělená do tří podkapitol: 7.1 Příčiny na celospolečenské úrovni, 7.2 Příčiny na úrovni zaměstnavatele a 7.3 Příčiny na úrovni jednotlivce. Příčinám na úrovni zaměstnavatele vztahujícím se k procesům na pracovištích se věnuje Kapitola 8. Jednotlivé příčiny jsou strukturované následujícím způsobem:
 - **Název příčiny (fenoménu).**
 - **Citace⁴** – jsou použité pro ilustrativní navození postojů respondentů/respondentek. Jedná se o zajímavá zjištění vztahující se k danému fenoménu, nikoli nezbytně o převažující názor. **Převažující názory a citace ilustrující tyto názory jsou shrnuté v Kapitole 11.**
 - **Analytický text** – popisuje danou příčinu (fenomén), včetně popisu klíčových důvodů vedoucích k dané příčině. Analytický text je výsledkem hloubkové analýzy kódů a kvalitativní analýzy samotných významových jednotek. V rámci textu je zpravidla také uvedeno, jaké kategorie respondentů/respondentek danou příčinu (fenomén) uváděli.
 - **Doporučení** – přímo navržené respondenty či respondentkami nebo nepřímo vyplývající z realizovaných individuálních rozhovorů a fokusních skupin.

³ Zaměstnanci a zaměstnankyně, vedení organizací, zástupci a zástupkyně HR, zástupci a zástupkyně odborů, tvůrci a tvůrkyně veřejných politik

⁴ U jednotlivých citací je zpravidla uvedená kategorie respondenta/respondentky, věk, velikost a vlastnictví firmy / organizace

- **Kapitola 8 Procesy na pracovištích vedoucích k rozdílným v odměňování žen a mužů** – v úvodu kapitoly jsou vymezeny a stručně popsány procesy identifikované respondentky a respondentkami, které mohou vést k rozdílným v odměňování žen a mužů. Jednotlivé procesy, resp. podprocesy, jsou pak detailně popsány v obdobné struktuře jako v Kapitole 7 (název procesu/podprocesu – „ilustrativní“ citace – analytický text – doporučení).
- **Kapitola 9 Hlubší analýza postojů a doporučení odborů** – vzhledem k důrazu na cílovou skupinu zástupců a zástupkyň odborů⁵ v rámci dalších aktivit projektu 22 % K ROVNOSTI byla na žádost Zadávatel vnímání, postojům, příčinám a doporučením identifikovaným touto skupinou respondentů a respondentek věnována samostatná kapitola. Fenomény jsou v této kapitole propojené s citacemi a doplněné analytickým textem, přičemž v případě některých fokusních skupin nebylo možné ztotožnit výpovědi s účastníky a účastnicemi.⁶
- **Kapitola 10 Vliv regionu, odvětví a vzdělání a velikosti organizace na příčiny a procesy vedoucí k GPG** – stručně popisuje vliv uvedených charakteristik na příčiny a procesy vedoucí k GPG, případně na názory a postoje respondentů/respondentek.
- **Kapitola 11 Popis rolí a postojů jednotlivých aktérek a aktérů** – obsahuje přehled ilustrativních osobností reprezentujících typické zástupce jednotlivých kategorií respondentů a respondentek individuálních rozhovorů a fokusních skupin realizovaných v rámci výzkumu. Osobnosti popsány v této kapitole představují fiktivní osobnosti vytvořené na základě kompilace většinových charakteristik, postojů, zkušeností a potřeb klíčových skupin respondentů/respondentek⁷. Na všech úrovních se však objevily i protichůdné názory, proto tyto fiktivní osobnosti shrnující většinové názory nemusí nutně reprezentovat názory všech respondentů/respondentek v dané skupině. Profil ilustrativních osobností obsahuje:
 - **Základní charakteristiky** – pozice, věk, počet a věk dětí, vzdělání, typ úvazku, mzda/plat manžela/partnera (průměrné hodnoty pro danou kategorii respondentů)
 - **Stručné shrnutí životní situace dané osobnosti**
 - **Postoje a vnímání**
 - **Příčiny, procesy a zkušenosti**
 - **Potřeby a navrhovaná řešení**
- **Kapitola 12 Popis možných řešení a identifikovaných příkladů dobré praxe** – obsahuje shrnutí navrhovaných řešení a identifikovaných příkladů dobré praxe vedoucích ke snížení rozdílů v odměňování žen a mužů v ČR vyplývajících z individuálních rozhovorů a fokusních skupin. Jedná se o řešení přímo navrhovaná samotnými respondenty a respondentkami, přičemž je potřeba zdůraznit, že většina řešení byla navrhována tvůrci a tvůrkyněmi veřejných politik, případně vedoucími pracovníky a pracovníci, řadoví zaměstnanci a zaměstnankyně byli při návrhu řešení zdrženlivější; případně implicitně vyplývající z realizovaných rozhovorů a fokusních skupin. Přehled řešení seřazených podle oblastí obsahuje:
 - **Stručný popis**
 - **Aktéři** – která skupina aktérů/aktérek dané řešení nejčastěji navrhovala, popř. podporovala
 - **Úroveň** – ke které se dané řešení vztahuje: jednotlivec / zaměstnavatel / celospolečenská
 - **Typ opatření** – legislativní nebo nelegislativní

⁵ Zástupci a zástupkyň odborů byli zahrnuti jak v rámci sady individuálních rozhovorů v organizacích (pokud v organizaci odbory byly) nebo ve skupině tvůrců/tvůrkyně politik, tak v rámci samostatných fokusních skupin. Za účelem získání hlubšího porozumění vnímání fenoménu mezi odbory, byly realizovány čtyři fokusní skupiny se zástupci a zástupkyněmi odborů ze státního a soukromého sektoru, z různých krajů dle výše GPG.

⁶ V případě některých FS se zástupci a zástupkyněmi odborů ztotožnění nebylo možné, neboť odmítli pořízení video i audio záznamu. V případě těchto FS nebylo možné rozklíčovat, kdo konkrétně dané tvrzení řekl – tzn., že u jednotlivých citací není uveden věk, pohlaví apod. jak je tomu u jiných citací.

⁷ Postoje a vnímání, příčiny, procesy, zkušenosti, řešení a potřeby jednotlivých aktérů jsou výsledkem hloubkové analýzy kódů u jednotlivých kategorií respondentů a respondentek. V rámci postupu vytváření portrétů osobností Zpracovatel zanalyzoval četnost kódů u jednotlivých kategorií respondentů, vybral nejčastěji se vyskytující kódy, u nichž následně provedl kvalitativní analýzu samotných významových jednotek, a ve vybraných případech doplnil o citace ilustrující většinový názor.

-
- **Charakter opatření** – motivační, preventivní, edukativní nebo represivní
 - **Zodpovědnost za implementaci** – zaměstnavatelé nebo stát
- **Přílohy:**
 - **Příloha 1 – Seznam analyzovaných zdrojů dat**
 - **Příloha 2 – Scénáře individuálních hloubkových rozhovorů a fokusních skupin**

4 Popis teoretických východisek

Základním teoretickým východiskem výzkumu byl **prokazatelný rozdíl v průměrných měsíčních výdělcích žen a mužů v České republice**. Dle údajů Českého statistického úřadu ČR rozdíl v mzdách/platech žen a mužů dosahoval v době realizace výzkumu v průměru **21,1 %** v neprospěch žen. Česká republika se tak dlouhodobě nachází na posledních příčkách zemí Evropské unie ve statistikách Gender Pay Gap statistické kanceláře Evropské komise Eurostat⁸. Průměrný rozdíl (GPG) za všechny členské státy EU dosahuje 16 %.

Z analýzy MPSV z roku 2018 odměňování žen a mužů z dat Informačního systému o průměrném výdělku (ISPV) vyplývá, že u **stejného zaměstnavatele na stejné pracovní pozici dosahuje průměrný rozdíl v odměňování žen a mužů 11 % v soukromém sektoru a 5 % ve veřejném sektoru, vždy v neprospěch žen**. Tento rozdíl je opět výrazně vyšší ve srovnání se zeměmi EU, kde celkový GPG na stejné pracovní pozici dosahuje průměrně okolo 5 %.⁹

Rozdíly ve výdělcích a kariérních drahách, stejně jako existenci nerovných příležitostí žen a mužů na trhu práce, potvrzují aktuální analýzy a výzkumy MPSV¹⁰, Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, Sociologického ústavu Akademie věd ČR¹¹, Centra pro výzkum veřejného mínění, Centra pro ekonomický výzkum a doktorské studium Univerzity Karlovy (CERGE), i řady neziskových organizací a dalších výzkumných pracovišť¹².

Při formulaci zkoumaných problémů a otázek pro kvalitativní výzkum pak Zpracovatel vycházel z dříve zpracovaných analýz¹³ a vlastních zjištění společnosti Deloitte zabývajících se problematikou rozdílů v odměňování v Rakousku. Mezi výchozí příčiny GPG (Gender Pay Gap) Zpracovatel pro účely specifikace výzkumných otázek zařadil:

- **Vliv kulturních vzorců, postojů a předsudků.** Českou republiku stejně jako Rakousko lze považovat v mnoha ohledech za genderově konzervativní země. Ačkoli se situace postupně zlepšuje, stále hrají kulturní vzorce jednu z hlavních rolí v rozdílu ve výši mezd/platů, popř. také odměn, žen a mužů. Kulturní vzorce se odrážejí ve veřejném mínění, společenských normách a sdílených hodnotách, které často reprodukují genderové stereotypy a diskriminaci. Výsledkem je přisouzení „tradiční“ role ženám, role pečovatelky o dítě a domácnost. Ve výzkumu CVVM z roku 2016 mapujícím názory veřejnosti na roli muže a ženy v rodině 64 % respondentů/respondentek přisoudilo zodpovědnost za finanční zajištění domácnosti mužům, 35 % oběma a pouze 1 % ženám.¹⁴ Ve stejném průzkumu veřejného mínění dále 63 % respondentů/respondentek uvedlo, že by o profesní kariéru měli usilovat oba partneři, pouze muži uvedlo 33 % a pouze ženy 1 % respondentů.¹⁵
- **Vliv dominantně mužské nebo ženské profese (horizontální segregace).** Rozdíl v odměňování žen a mužů je do velké míry ovlivněn rozdílným nastavením obvyklé mzdy v typicky mužských profesích, kde je mzda

⁸ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics

⁹ Křížková, Alena, Pospíšilová, Kristýna, Maříková, Hana a Marková Volejníčková, Romana: Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR. Pracoviště, zaměstnání, stejná práce a rozklad faktorů (Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018)

¹⁰ Křížková, Alena, Vohlídalová, Marta, Pospíšilová, Kristýna a Maříková, Hana: Aktuální rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR, Hluboková analýza statistik a mezinárodní srovnání, Studie k projektu „Rovnost žen a mužů na trhu práce se zaměřením na (ne)rovné odměňování žen a mužů“, MPSV, Praha 2017.

¹¹ např.: Křížková, Alena, Vohlídalová, Marta a Volejníčková, Romana: GENDEROVÉ NEROVNOSTI V ODMĚŇOVÁNÍ: PROBLÉM NÁS VŠECH, SOÚ AVCRSÚAVCR, v.v.i., Praha 2018

¹² Např.: RODIČOVSTVÍ a/nebo PRÁCE? Problémy týkající se návratu po rodičovské (dovolené) na pracovní trh. Trexima, Soc. úst. AV, Praha 2017.

¹³ Přehled klíčových zdrojů analyzovaných Zpracovatelem je součástí Přílohy č. 1

¹⁴ CVVM, SÚ AV ČR: Názory veřejnosti na roli muže a ženy v rodině – únor 2016; https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a2029/f9/ov160315b.pdf

¹⁵ ibidem

stejně kvalifikovaných zaměstnanců vyšší než stejně kvalifikovaných zaměstnankyň v typicky ženských profesích. Tato situace je do velké míry typická pro ČR i Rakousko.

- **Rozdíly v zastoupení žen na vedoucích pozicích (vertikální segregace).** Ženy v českých i evropských firmách méně často zastávají vedoucí pozice. Z údajů Eurostatu vyplývá, že pouze 25 % z vedoucích pracovníků/pracovnic v ČR jsou ženy.¹⁶ V žádné zemi EU nedosáhlo procentuální zastoupení žen na vedoucích pozicích 50 %. Kvůli tomu, že více mužů zastává vedoucí pozice, jsou tak i jejich mzdy a platy v celorepublikovém průměru vyšší.
- **GPG roste s požadavky na kvalifikaci.** Statistické údaje Eurostatu ukazují, že největší rozdíl v odměňování žen a mužů je na vysoce kvalifikovaných pozicích. Zatímco u nízko kvalifikovaných pracovních pozic se může jednat o rozdíl v řádech jednotek procent, v případě zákonodárců nebo řídicích/vedoucích pracovníků/pracovníků rozdíl dosahuje téměř 30 %.¹⁷
- **Vliv rozvoje regionu.** Z dostupných analýz¹⁸ vyplývá nepoměr v rozdílech v odměňování žen a mužů v závislosti na stupni rozvoje regionů (výši průměrné mzdy). V Praze a ve Středočeském kraji je GPG větší než v ostatních regionech.
- **Vliv rodičovství a počtu dětí.** Rozdíl v odměňování žen a mužů je ovlivněn také péčí o nezaopatřené dítě či osobu blízkou a stereotypy, které se k této pečující osobě vážou (např. že bude často doma s nemocnými dětmi, nižší výkonnost apod.), což bývá často bariérou k samotnému získání pracovního místa, profesnímu růstu a zvyšování kvalifikace. Pečující uchazeči a uchazečky o zaměstnání mají znevýhodněnou startovací pozici a jsou závislí/é na nabídce dělených nebo flexibilních pracovních vztahů nebo jsou nuceni přijmout hůře placenou práci. Až 58 % žen se při přijímacích pohovorech setkává s otázkami na svůj rodinný život a situaci.¹⁹ I při současné nízké míře nezaměstnanosti se 30 % žen s dvouletými dětmi a 60 % žen s tříletými dětmi stává nezaměstnanými bezprostředně po ukončení rodičovské, ženy s předškolními dětmi ve věku 5–7 let jsou přitom často nezaměstnané déle než rok. Ve srovnání s okolními evropskými státy pracuje v ČR jen velmi málo žen s dětmi do šesti let. Výzkumy dále uvádějí 6% průměrný rozdíl v nástupní mzdě po delší pracovní absenci (pro ženy typicky MD/RD) mezi ženami a muži v neprospěch žen.²⁰
- **Vliv nedostatečné politické podpory a nízkého zastoupení žen v legislativních orgánech.** Jedním z vlivů na přetrvávající nerovnosti mezi ženami a muži, včetně jejich odměňování, je nezáměr politických elit a zákonodárců tento problém řešit. Jedním z důvodů je nízké zastoupení žen²¹ v zákonodárném sboru – v Poslanecké sněmovně ČR dosahuje zastoupení žen pouhých 22 %, v horní komoře Parlamentu ještě méně. V současné vládě tvoří ženy historické maximum 31,3 %. Na komunální úrovni ženy tvoří 27 % zvolených zastupitelů. Prioritou odborových svazů, kde zastoupení žen není zásadně jiné, je zvyšování mezd obecně, nikoli odstranění rozdílů ve mzdách žen a mužů.
- **Vliv nižší míry asertivity a sebedůvěry žen.** Za další důvod rozdílů v odměňování bývá uváděn fenomén, kdy ženy nežádají o kariérní postup nebo navýšení mezd/platů a/nebo odměn tak často jako muži. Výzkumy uvádějí tento fenomén typicky v dominantně mužském pracovním prostředí, kde jsou ženy v minoritním postavení.

¹⁶ https://www.czso.cz/staticke/cz/app_estat/zeny_muzi/CZ_CS_womenmen_core_v1.0/bloc-2.html?lang=cs

¹⁷ https://www.czso.cz/staticke/cz/app_estat/zeny_muzi/CZ_CS_womenmen_core_v1.0/bloc-2d.html?lang=cs

¹⁸ Vohlídalová, Marta, Genderové Rozdíly v Odměňování Očíma České Veřejnosti. Výzkumná Zpráva z Dotazníkového Šetření Realizovaného v Rámci Projektu „Jak Na Rovnost v Odměňování... Aneb Pozor Na Nezamýšlené Důsledky!“ (Praha, 2017) Statistické ročenky ČSÚ: Ženy a muži v krajích ČR – Zaměstnanost, dostupné na: https://www.czso.cz/csu/xp/analyza-_zeny_a_muzi_v_krajich_cr_zamestnanost

¹⁹ Českou veřejnost trápí nerovnosti v odměňování žen a mužů i diskriminace, SÚ AVČR, Otevřená společnost, Nesehnutí: <https://www.soc.cas.cz/aktualita/ceskou-verejnost-trapi-nerovnosti-v-odmenovani-zen-muzu-i-diskriminace>

²⁰ RODIČOVSTVÍ a/nebo PRÁCE? Problémy týkající se návratu po rodičovské (dovolené) na pracovní trh. Trexima, Soc. úst. AV, Praha 2017.

²¹ Statistika Fórum 50 % dostupné na: <https://padesatprocent.cz/>

Teoretickým východiskem výzkumu byly i prokázané dopady nerovných výdělků žen a mužů na jejich životní situace a kvalitu života v jeho průběhu. Zpracovatel vycházel ze zjištění negativních dopadů nerovností ve výdělcích na třech úrovních:

- **Ekonomické dopady na ženy a jejich rodiny** – Rozdíly v odměňování mají přímý vliv na zvýšené riziko příjmové chudoby a materiální deprivace žen. Pod hranici ohrožení příjmovou chudobou se nachází v průměru o 2,5 procentních bodů více žen než mužů²².
- **Ekonomické dopady na státní rozpočet** – Z údajů ČSÚ vyplývá, že rozdílné odměňování žen způsobuje finanční ztrátu v odvodech do státního rozpočtu v průměru pro všechny úrovně dosaženého vzdělání ve výši kolem 60 000 Kč²³ za ženu na rok.
- **Dopady na zaměstnavatele** – Jak vyplývá z mezinárodních zjištění společnosti Deloitte a řady dalších globálních zaměstnavatelů, nerovné odměňování žen, jejich nižší zastoupení na vedoucích funkcích a celkově nižší využívání jejich potenciálu vede k nižší produktivitě, efektivnosti a inovativnosti zaměstnavatelů.²⁴

Dalším teoretickým východiskem výzkumu byla rozdílná výše GPG v závislosti na sektoru, odvětví, vlastnické struktuře (soukromý sektor x státní správa), regionu, věku, vzdělání apod. Tento základní předpoklad byl promítnut do stanovení vzorku respondentů a respondentek ze strany Zadavatele.

²² ČSÚ: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmovou-chudobou-byl-vloni-ohrozen-temer-kazdy-desaty-cech>

²³ Počítáno jako 22% rozdíl ve výši odvodů ze superhrubé průměrné mzdy/platu žen. Dle dat ČSÚ za 2. čtvrtletí 2019 při průměrné mzdě ve výši 34 105 Kč, respektive 26 602 Kč u žen se jedná o odvody nižší o cca 5 tisíc korun měsíčně.

²⁴ Inclusive mobility: How mobilising a diverse workforce can drive business performance, Deloitte 2017.

5 Metodologie výzkumu

Při realizaci výzkumu **postupoval Zpracovatel v souladu se Zadávací dokumentací a požadavky Zadavatele**. Metodologie stejně jako vzorek a samotný výběr respondentů individuálních hloubkových rozhovorů, organizací, odborů a tvůrců a tvůrkyň veřejných politik byly v průběhu výzkumu konzultovány a validovány se Zadavatelem.

Zpracovatel při realizaci výzkumu vycházel z metodologie a obecných principů pro realizaci kvalitativního výzkumu zaměřeného na zjišťování individuálních postojů, vnímání a zkušeností a ze své vlastní dobré praxe z výzkumů obdobného zaměření. Metodologie výzkumu se řídila principy zakotvené teorie, jejímž cílem není ověřování předem definovaných hypotéz, ale zkoumání a zpřesňování fakt a fenoménů, které jsou zjišťovány v průběhu realizace výzkumu. Principem tohoto přístupu je namísto statického přístupu ke zkoumanému jevu popis a analýza dynamických vztahů mezi proměnnými.

Samotná metoda vychází z kombinace přístupu pozitivistické teorie a pragmatismu kladoucí důraz na logiku a systematickosti a symbolického interakcionismu s důrazem na konstruování významů, tak jak Zakotvenou teorii definovali její zakladatelé Barney Glaser a Anselm Strauss.²⁵

Na základě **požadavku Zadavatele** proběhl výzkum za využití **dvou základních výzkumných metod: individuálních hloubkových rozhovorů** (dále také „IHR“) a **fokálních skupin** (dále také „FS“). Při jejich realizaci pak byla použita sada vždy dostatečně otevřených výzkumných otázek, umožňujících maximální šíři uchopení a vlastní percepci nastolených témat samotnými respondenty a respondentkami s minimální projekcí vlastních hypotéz tazatelů a tazatelek.

Celkem bylo v souladu se zadávací dokumentací provedeno 100 individuálních hloubkových rozhovorů a 10 fokálních skupin (blíže viz následující tabulka).

Tabulka 5: Přehled výzkumných metod

Metoda	Specifikace vzorku*	Komentář ke vzorku
Individuální hloubkové rozhovory	16 rozhovorů s tvůrci a tvůrkyňmi veřejných politik Po 7–8 rozhovorech v celkem 12 soukromých firmách a státních či veřejných organizacích	Konkrétně byly rozhovory realizovány se zástupci a zástupkyněmi MPSV, ÚP, SÚIP, odborů, zaměstnavatelských svazů, neziskového sektoru, konzultantských subjektů a experty a expertkami. Jednalo se o firmy různých velikostí (malé, střední i velké podniky), s většinovým soukromým i státním vlastnictvím, z různých krajů ČR a z různých průmyslových odvětví. Rozhovory byly realizovány se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, manažery a manažerkami, personalisty a personalistkami a zástupci a zástupkyněmi odborů.
Fokální skupiny	6 fokálních skupin se zaměstnanci a zaměstnankyněmi: <ul style="list-style-type: none">• 4 FS s matkami a otci dětí do 10 let s VŠ vzděláním a s nízkým vzděláním (vyučen/a bez maturity)• 2 FS se zaměstnanými muži a ženami ve věku 50+	

²⁵ Strauss, A., Corbin, J. (1999). Základy kvalitativního výzkumu. Boskovice: Albert.; Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis. London: Sage Publications.

Metoda	Specifikace vzorku*	Komentář ke vzorku
	4 fokusní skupiny se zástupci a zástupkyněmi odborů: <ul style="list-style-type: none"> • 2 FS pro soukromý sektor v regionech s nižším a vyšším GPG • 2 FS pro státní sektor v regionech s nižším a vyšším GPG 	

* Velikost a specifikace vzorku byla stanovena Zadavatelem v rámci zadávací dokumentace.

Samotná realizace výzkumu proběhla v několika navzájem se prostupujících fázích:

1. Formulace výzkumného problému a výzkumných otázek včetně průběžného zpřesňování a doplňování výzkumných otázek na základě průběžných zjištění
2. Identifikace a oslovení respondentů
3. Realizace individuálních hloubkových rozhovorů a fokusních skupin
4. Průběžné zpřesňování a doplňování výzkumných otázek na základě průběžných zjištění
5. Analýza dat – kódování, indukce

První dvě fáze byly zahájeny bezodkladně po podpisu smlouvy. K samotné realizaci rozhovorů a fokusních skupin mohl Zpracovatel přistoupit až po odsouhlasení finální verze scénářů IHR a FS se sadami výzkumných otázek.

5.1. Formulace výzkumného problému a výzkumných otázek

Formulaci výzkumných otázek předcházela analýza zaslaných i veřejně dostupných dokumentů věnujících se problematice rozdílů v odměňování (viz Příloha č. 1) coby podkladů pro přesnější definici výzkumných problémů a témat. Výzkumná témata se týkala především těchto oblastí:

- Trh práce (profesní uplatnění na trhu práce v různých fázích života a profesního vývoje)
- Odměňování (v mzdové a platové sféře, v základu i v nenárokových odměnách)
- Kariérní postup (povyšování)
- Sňadování profesního a rodinného života (v jeho celém průběhu)
- Role jednotlivých aktérů (zaměstnanci a zaměstnankyně, vedení, HR, odbory, tvůrci politik, veřejná a státní správa)
- Vliv a role charakteristik jednotlivých aktérů
- Souvislost s dalšími znevýhodňujícími faktory
- Vliv nerovností na životní situaci žen a jejich rodin
- Vliv regionů, sektorů na výši GPG
- Popis řešení, dobrých praxí a identifikace aktérů zodpovědných za řešení

Následně Zpracovatel navrhl, konzultoval a odsouhlasil se Zadavatelem výzkumné otázky, které vycházely z navržených výzkumných problémů a témat. Formulace výzkumných otázek byla adaptována pro různé aktéry a typy respondentů a respondentek ve firmách/organizacích (tj. pro řadové zaměstnance a zaměstnankyně, vedoucí pracovníky a pracovnice, personalisty a personalistky, zástupce a zástupkyně odborů) a pro tvůrce a tvůrkyně veřejných politik. Výzkumné otázky byly rozčleněny do tří základních oblastí zaměřených na

- sběr dat mapujících vnímání a postoje respondentů a respondentek
- identifikaci příčin a procesů vedoucích k jakýmkoli nerovnostem a na jejich dopady na životní situace aktérů a akterek
- řešení a příklady dobré praxe

Po odsouhlasení výzkumných otázek se Zadavatelem byly na základě kombinace otázek ke všem tématům zpracovány scénáře IHR a FS, které byly taktéž konzultovány a validovány se Zadavatelem.

V průběhu realizace výzkumu byly **otázky v souladu s principy zakotvené teorie a po dohodě se Zadavatelem průběžně doplňovány**, aby reagovaly na nově zjištěná fakta. Scénáře IHR a FS s výzkumnými otázkami jsou součástí Přílohy č. 2.

5.2 Identifikace a oslovení respondentů a respondentek

Paralelně k formulaci výzkumných otázek proběhla předběžná identifikace a validace prvních respondentů a respondentek. Zpracovatel obdržel od Zadavatele seznam doporučených respondentů a respondentek coby tvůrců a tvůrkyň veřejných politik a zástupců a zástupkyň odborů. Tento seznam byl následně doplněn vlastní rešerší Zpracovatele. Souběžně Zpracovatel navrhl, předložil a validoval první sadu soukromých firem a státních/veřejných institucí do vzorku dle nastavených skupin NACE a odvětví dle výše GPG. Po dohodě se Zadavatelem Zpracovatel navrhl doplnit nastavený vzorek sektorů dle NACE o sektor Veřejné správy a samosprávy, Neziskové nevládní organizace.

Zpracovatel při identifikaci vhodných organizací a firem využil vlastní zkušenost a kontaktní sítě, doporučení Zadavatele, doporučení partnerů a spolupracujících subjektů Zpracovatele²⁶. Zpracovatel kontaktoval firmy/organizace (tj. zaměstnavatele) v dostatečném předstihu písemně (prostřednictvím oslovovacího dopisu) a telefonicky se žádostí o spolupráci při identifikaci respondentů a respondentek. S oprávněnou osobou ze strany zaměstnavatele Zpracovatel domluvil potřebný profil respondentů a respondentek a možnosti jejich uvolnění pro účely rozhovoru a předání kontaktů. Konkrétní respondenti a respondentky pro IHR a FS byli nominováni samotnými zaměstnavateli.

Zpracovatel se v průběhu oslovování firem a organizací potýkal s vysokou mírou odmítnutí, kdy více než 80 % oslovených firem/organizací odmítlo zúčastnit se šetření především z těchto důvodů:

- **Realizace šetření v průběhu letních prázdnin** (a tedy časové indispozice potřebných zaměstnanců a zaměstnankyň z důvodu čerpání dovolených)
- **Nemožnost uvolnění tolika zaměstnanců a zaměstnankyň pro rozhovory**, aniž by došlo k narušení chodu, provozu podnikání (zvláště u malých a středních podniků)
- **Nezájem dané firmy/organizace o danou problematiku**, resp. neochotu odhalit aktuální situaci ve vztahu k rovnému odměňování mužů a žen v jejich firmě/organizaci

Zpracovatel oslovil celkem více než 30 firem a organizací. IHR proběhly ve 12 z nich.

Tabulka 6: Anonymizovaný přehled zapojených firem a organizací

Sektor dle NACE	Velikost	Kraj	Vlastnictví	Výše GPG (do 10 % a nad 20 %)	Dominance zastoupení mužů/žen	Počet zapojených organizací
Doprava a skladování	VP	Praha	státní	nízký	muži	1
Zásobování vodou a odpad	MP	Olomoucký	soukromé	nízký	muži	1
Informační a komunikační činnosti	VP	Praha	soukromé	vysoký	muži	1
Zpracovatelský průmysl	SP	Liberecký	soukromé	vysoký	muži	1

²⁶ Např. Seznam signatářů Charty diverzity ve spolupráci s Byznysem pro společnost, z.s. (<https://diverzita.cz/charta-diverzity/charta-diverzity-ceska-republika/>).

Sektor dle NACE	Velikost	Kraj	Vlastnictví	Výše GPG (do 10 % a nad 20 %)	Dominance zastoupení mužů/žen	Počet zapojených organizací
Zdravotnictví a sociální péče	VP	Olomoucký	soukromé	vysoký	ženy	1
Vzdělávání	MP	Ústecký	státní	vysoký	ženy	1
Veřejná správa a samospráva	SP	Vysočina	státní	nízký	ženy	1
Činnosti v oblasti nemovitostí	SP	Praha	družstvo	nízký	vyrovnané	1
Profesní, vědecké a technické činnosti	VP	Praha	státní	vysoký	vyrovnané	2
Obchod	MP	Praha	neziskové	vysoký	vyrovnané	1
Obchod a opravy aut	MP	Praha	soukromé	vysoký	vyrovnané	1

5.3. Realizace IHR a FS

Individuální hloubkové rozhovory

Rozhovory vedené výzkumníky a výzkumnicemi společnosti Deloitte se zkušenostmi s vedením a realizací kvalitativních šetření probíhaly dle možností respondentů a respondentek v rámci pracovní doby nebo mimo ni a to v prostorách zaměstnavatele, příp. na jiném místě po domluvě s respondenty a respondentkami se stejnou zárukou ochrany soukromí. V několika případech rozhovorů s tvůrci a tvůrkyněmi veřejných politik byl rozhovor realizován přes konferenční hovor.

Za účelem dosažení metodologické čistoty genderově orientovaného výzkumu byla naprostá většina rozhovorů s muži realizována výzkumníkem, a naopak rozhovory se ženami byly vedené výzkumnicí Zpracovatele. Zpracovatel vždy realizoval více rozhovorů (dle požadavků 7 a více) u jednoho zaměstnavatele a to jak s řadovými zaměstnanci a zaměstnankyněmi, tak s vedoucími pracovníky a pracovnícemi a zástupci a zástupkyněmi personálního oddělení, případně odborů. Rozhovory s předem potvrzenými zaměstnanci a zaměstnankyněmi probíhaly vždy individuálně bez přítomnosti nadřízených či zástupců nebo zástupkyň zaměstnavatele a trvaly přibližně jednu hodinu. Ve výjimečných případech při dodržení nastavené metodologie bylo zrealizováno i několik skupinových rozhovorů, především se zástupci a zástupkyněmi oddělení personalistiky.

Tazatel a tazatelka při vedení rozhovoru postupoval/a v souladu s připraveným scénářem formou polostrukturovaného rozhovoru. Z každého rozhovoru byl pořizován audio záznam a byl proveden sběr základních charakteristik respondentů a respondentek do předem definované šablony. Respondenti a respondentky byli vždy informováni o pořizování nahrávky a o účelu sběru dat a ke sběru dat poskytli svůj písemný souhlas.²⁷ Ve výjimečných případech, kdy respondenti nebo respondentky odmítli pořízení audionahrávky, tazatel nebo tazatelka pořídili detailní poznámky z rozhovoru, které následně sloužily jako přepis rozhovoru.

Průběh hloubkových rozhovorů byl následující:

- Uvedení do tématu, cílů výzkumu a rozhovoru
- Obecné otázky o tématu, hledání vztahu respondenta a respondentky k tématu rovných příležitostí a odměňování

²⁷ Písemný souhlas dávali respondenti a respondentky v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. a Obecným nařízením GDPR. Souhlasy má Zpracovatel povinnost uchovávat po dobu nezbytně nutnou v souladu s podmínkami smlouvy.

- Specifické otázky, upřesňování postojů, názorů a způsobů chování vzhledem k pracovně právnímu vztahu k zaměstnavateli a charakteristik respondentů a respondentek (pohlaví, věku, vzdělání atd.)
- Doplnující otázky, hledání neočekávaných dodatečných informací ohledně příčin, mechanismů, dopadů rozdílného odměňování
- Shrnutí a závěrečná reflexe hlavních informací
- Seznámení respondentů a respondentek s dalšími kroky – zasláním, připomínkováním a schválením zápisů

Fokusní skupiny

Zpracovatel zrealizoval v souladu se zadávací dokumentací 10 fokusních skupin (blíže viz Tabulka 1: Přehled výzkumných metod). Facilitátor nebo facilitátorka předkládali skupině témata nebo otázky k diskuzi na základě předem připraveného scénáře, a zároveň průběžně reflektovali a přizpůsobovali průběh diskuze. V souladu s metodologií genderově orientovaného výzkumu byl facilitátor nebo facilitátorka fokusních skupin se zaměstnanci a zaměstnankyněmi většinou stejného pohlaví jako respondenti a respondentky.

Průběh FS byl následující:

- Uvítání účastníků a účastnic, seznámení s prostorem, průběhem a délkou trvání, způsobem pořizování záznamů
- Představení výzkumu a cílů fokusní skupiny. Účastníci a účastnice byli vždy informováni o pořizování audio a video záznamu z fokusní skupiny. Pokud s pořízením souhlasili, podepsali informovaný souhlas s pořízením nahrávky obsahující také základní charakteristiky respondentů a respondentek.²⁸
- Vzájemné představení jednotlivých respondentů
- Diskuze s cílem zjištění názorů a postojů k vymezeným problémům, identifikace příčin a procesů vedoucích k GPG, hledání nových problémů a možností řešení. Pro každou FS byl vytvořen specifický scénář na základě výzkumných otázek adaptovaný na charakter dané cílové skupiny. Scénář (viz Příloha č. 2) vždy obsahoval otevřené otázky tak, aby byl ponechán dostatečný prostor vlastní reflexi respondentů a respondentek a identifikaci dalších témat, problémů a fenoménů
- Průběžná nebo závěrečná reflexe výstupů facilitátorem nebo facilitátorkou a reflexe ze strany respondentů a respondentek
- Seznámení respondentů a respondentek s dalšími kroky

Facilitátor nebo facilitátorka využíval/a klasických metod polostrukturované diskuze nad stanovenými okruhy témat a výzkumnými otázkami, brainstorming za účelem generování nápadů na dané téma apod.

5.4 Analýza dat

V souladu s metodologií výzkumu Zpracovatel pořizoval audio(vizuální) záznamy IHR a FS. Tyto záznamy následně anonymizoval a převedl do doslovných prepisů. Prepisy byly spárovány s anonymizovanými charakteristikami respondentů a respondentek pro další hloubkovou analýzu. Samotné prepisy rozhovorů a fokusních skupin byly analyzovány metodou otevřeného kódování.

V rámci otevřeného kódování došlo k rozebrání získaných dat na dílčí významové jednotky a jejich nové konceptualizaci na konkrétnější koncepty a obecnější kategorie.²⁹ Ty byly konstantním srovnáváním, hledáním po-

²⁸ V několika případech, kdy účastníci/účastnice fokusní skupiny odmítli pořízení video nahrávky se facilitátor a facilitátorka vždy snažil/a vysvětlit způsob ochrany osobních údajů a způsob využití nahrávky pouze pro účely prepisů. V případě přetrvávajícího nesouhlasu byl pořízen pouze audiozáznam. V jednom případě bylo odmítnuto i pořízení audiozáznamu. Facilitátor proto vyhotovil podrobný zápis.

²⁹ Tomáš Řiháček a Roman Hytych: Metoda zakotvené teorie in Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy, TOMÁŠ ŘIHÁČEK IVO ČERMÁK ROMAN HYTYCH A KOLEKTIV, Masarykova Univerzita, Brno 2013.

dobností a rozdílů na všech rovinách neustále zpřesňovány a vedly k průběžné modifikaci výzkumných otázek. Produktem této fáze byl seznam konceptů a kategorií zachycujících zkoumané jevy, tzv. codebook. Samotné kódování probíhalo induktivní metodou v Excelu přiřazující sdělení přidanou hodnotu. Při kódování Zpracovatel dbal na eliminaci rizika nadinterpretace, tedy přisuzování významů, které data neobsahují.

Kódování bylo prováděno proškolenými výzkumníky a výzkumnicemi, se kterými byly významy a způsob kódování průběžně reflektovány. Většina výzkumníků a výzkumnic se podílela jak na realizaci rozhovorů, tak na jejich kódování.

Následně proběhla komparativní analýza a syntéza zjištění z IHR a FS, v rámci které byly porovnány zjištění z jednotlivých rozhovorů a fokusních skupin. Na základě zjištění byl zpracován popis individuálních postojů a rolí jednotlivých typů aktérů a akterek k danému problému, reflexe příčin a procesů vedoucích k rozdílnému odměňování žen a mužů a jejich dopadům a návrh možných řešení.

Všechny výstupy analýzy dat jsou odrazem subjektivních výpovědí respondentek a respondentů. Faktickou správnost výroků Zpracovatel v rámci výzkumu neověřoval. Výsledná zjištění a doporučení tudíž nelze pokládat za objektivní data a nemusí být nutně v souladu s postoji Zpracovatele nebo Zadavatele.

Kapitoly 7 až 9 jsou zpravidla strukturovány obdobně, kdy jsou jednotlivé fenomény zařazeny do podkapitol, uvedeny ilustrativní citací, která se daného fenoménu týká, byť nemusí nutně reprezentovat nejčastější postoj, následovaná blokem analytických zjištění a shrnutím nejvýznamnějších doporučení tak, jak je identifikovali sami respondenti a respondentky, nebo jak vyplynulo z individuálních rozhovorů a fokusních skupin.

Ilustrativní portréty osobností aktérů a akterek jsou popsány v Kapitole 11 a představují fiktivní osobnosti vytvořené na základě kompilace většinových charakteristik, postojů, zkušeností a potřeb klíčových skupin respondentů/respondentek³⁰. Na všech úrovních se zároveň objevily i protichůdné názory, proto tyto fiktivní osobnosti shrnující většinové názory nemusí nutně reprezentovat názory všech respondentů/respondentek v dané skupině.

5.5. Limity metodologického přístupu

Zpracovatel v průběhu realizace výzkumu narazil na následující limity vyplývající z metodologického přístupu, které mohly do značné míry zkreslit či jinak ovlivnit výsledky výzkumu.

³⁰ Postoje a vnímání, příčiny, procesy, zkušenosti, řešení a potřeby jednotlivých aktérů jsou výsledkem hloubkové analýzy kódů u jednotlivých kategorií respondentů a respondentek. V rámci postupu vytváření portrétů osobností Zpracovatel zanalyzoval četnost kódů u jednotlivých kategorií respondentů, vybral nejčastěji se vyskytující kódy, u nichž následně provedl kvalitativní analýzu samotných významových jednotek, a ve vybraných případech doplnil o citace ilustrující většinový názor.

Tabulka 7: Limity metodologického přístupu

Č.	Limit	Komentář včetně popisu způsobu překonání	Řešení
1	Realizace výzkumných šetření v období letních prázdnin	Vzhledem k termínu zahájení výzkumu v dubnu 2019 a času potřebnému na upřesnění a validaci výzkumných otázek se realizace IHR a FS odehrála v průběhu letních prázdnin, což se ukázalo jako významná bariéra při rekrutování respondentů a respondentek. Pro Zpracovatele bylo při oslovování firem a organizací velmi složité naplnit metodologické požadavky na složení respondentů a respondentek z důvodů čerpání dovolených. Zvláště problematické se toto ukázalo u malých a středních podniků a organizací.	Zpracovatel musel na jednu organizaci/firmu s úspěšně realizovanými rozhovory v průměru oslovit 4 až 6 dalších. Zpracovatel musel nad rámec očekávání alokovat více času a kapacit do rekrutace firem, koordinace rozhovorů, poskytování informací apod.
2	Prodlevy na straně oslovených organizací	Dlouhé, ale nezbytné, interní procesy spojené se schvalováním realizace výzkumu vedením oslovených organizací a následně procesy spojené s koordinací respondentů a respondentek na straně zapojených organizací.	
3	Absence kvantitativních dat o výši GPG v organizacích účastnících se výzkumu	Předmětem výzkumu byla pouze kvalitativní analýza bez zajištění relevantních kvantitativních dat o skutečné výši GPG. Zjištění z IHR a FS, která jsou subjektivní, reflektují především dojmy a postoje respondentů a respondentek, spíše než skutečný stav, který nebylo možné ověřit.	Tento limit nebylo z metodologického hlediska možné eliminovat. Zpracovatel nicméně v rámci rozhovorů ověřoval existenci formalizovaných interních statistik, procesů či nástrojů monitoringu nerovností.
4	Dobrovolná účast firem/ organizací ve výzkumu	Vzhledem k tomu, že účast ve výzkumu byla pro firmy/organizace zcela dobrovolná, lze se domnívat, že do šetření se zapojily spíše firmy/organizace, které se již problematikou rovného odměňování nějakým způsobem zabývají a mají tedy nižší GPG, popř. které mají zájem na tom, aby se tato problematika ve firmě/ organizaci diskutovala. Toto mohlo ovlivnit výsledky šetření.	Zpracovatel pro účely eliminace tohoto rizika maximálně diverzifikoval portfolio oslovovaných firem, aby nedošlo k nadreprezentaci firem či organizací, které jsou do řešení GPG nebo společenské odpovědnosti aktivně zapojeny.
5	Nenáhodný výběr respondentů a respondentek	Jelikož konkrétní zaměstnance a zaměstnankyně, kteří se měli zapojit do IHR vybírali oslovení zaměstnavatelé (tj. nejednalo se o náhodný anonymní výběr), existuje riziko, že byli vybráni/ pouze „lepší“ zaměstnanci a zaměstnankyně (loajálnější, služebně starší, kompetentnější, vzdělanější, méně konfliktní apod.), což samozřejmě mohlo zkreslit výsledky šetření.	Zpracovatel se při koordinaci konkrétních respondentů a respondentek se zástupci firem a organizací snažil maximálně vyvolat vztah důvěry založený na anonymitě výzkumu s přihlédnutím k takové volbě respondentů a respondentek, aby došlo k co nejvěrnějšímu obrazu struktury organizace nebo firmy.
6	Fixní, nikoli poměrné zastoupení žen a mužů ve vzorku respondentů, respondentek	Poměr mužů a žen mezi respondenty a respondentkami odpovídal zadání, které spočívalo v jejich rovnoměrném zastoupení ve vzorku respondentů a respondentek, nikoli poměrnému zastoupení v daných organizacích a firmách. Některá zjištění např. z řad respondentů mužů na vedoucích pozicích (nebo např. mužů v dominantně ženských odvětvích) nemusí odrážet skutečný stav nebo firemní kulturu v organizaci s dominantním zastoupením žen mezi zaměstnanci, naopak ale může představovat obecný trend, vzhledem k obecně vyššímu zastoupení mužů na vedoucích pozicích v českých firmách.	Zpracovatel se na tento efekt snažil u relevantních pasáží upozornit.
7	Apriorně negativní postoje vůči genderovým tématům u některých respondentů a respondentek	V některých případech Zpracovatel zaznamenal negativní postoje jednotlivých respondentů a respondentek k samotnému tématu výzkumu. Genderová rovnost byl pro respondenty a respondentky často také příliš abstraktní pojem, který byl spojován s negativní percepcí „feminismu“.	Ve výzkumu byla úmyslně preferována terminologie rovných příležitostí, která byla srozumitelnější a neutrálnější.

6 Postoje a zkušenosti s problematikou GPG a rovných příležitostí

Kapitola 6 a následující **shrnují zjištění vyplývající z výpovědí respondentů a respondentek** v rámci individuálních rozhovorů a fokusních skupin. Správnost tvrzení Zpracovatel neověřoval. Zjištění v následujících kapitolách tedy **nelze brát jako objektivní fakta, ale jako názory, postoje a vnímání respondentů a respondentek** vyplývající z jejich subjektivních výpovědí. V rámci výzkumu byla zachována zásada anonymity.

„Já si myslím, že je zapotřebí se o tom bavit. Bavit se o tom v rodině, bavit se o tom ve školách, tato témata prostě nastavovat, klást si ty otázky, jestli je nezbytně nutné, aby to vždycky byla maminka, kdo se stará o děti, jestli to třeba nemůže být naopak a proč, co by na tom bylo špatného třeba. Prostě se o tom bavit.“ Vedoucí žena, 44 let, malá státní organizace

V rámci výzkumu byly zjišťovány postoje a zkušenosti respondentů a respondentek z řad tvůrců a tvůrkyň veřejných politik, zaměstnanců a zaměstnankyň, HR, vedení, zástupců a zástupkyň odborů s nerovnými příležitostmi, odměňováním a kariéřním postupem.

6.1 Vnímání a postoje

„Mně se líbí, že tady máme tu možnost zůstat 3 roky na mateřské, já jsem ji využila na 2,5 roku, já skutečně s těma dětma jsem ráda, já jsem se nechtěla vracet dřív, já tu možnost oceňuji, ale samozřejmě každý to máme jinak.“ Řadová zaměstnankyně, 33 let, střední soukromá organizace

„Já jsem byla doma dobrovolně, bylo to rozhodnutí, že jsem se těm dětem chtěla věnovat a přišlo mi to jako smysluplná práce, možná smysluplnější, než jsem dělala předtím a říkala jsem si, než se vracet do toho businessu a platit si nějaké vychovatelky, tak to prostě nebyla moje cesta, ale nemyslím si, že když to někdo dělá jinak, že je to špatná matka.“ Řadová zaměstnankyně, 38 let, střední soukromá organizace

V rámci výzkumu Zpracovatel zjišťoval postoje a vnímání problematiky **rozdělení rolí žen a mužů ve společnosti** (obecně, v péči o dítě, o domácnost, role živitelů a živitelek) **i na individuální úrovni** v domácnosti respondentů a respondentek; postoje a vnímání **příležitostí žen a mužů na trhu práce** a rovnost podmínek pro nalezení dobře placeného místa. V neposlední řadě Zpracovatel zkoumal **důležitost problematiky rovných příležitostí a rovnosti v odměňování** z pohledu jednotlivých respondentů a respondentek.

Odpovědi respondentů a respondentek zastupujících různé aktéry byly velmi rozmanité, přičemž se objevovaly zejména následující postojové roviny:

- Větší část respondentů a respondentek problematiku rovných příležitostí **nevnímala jako důležitou, neuvědomovala si jednotlivé aspekty nerovností a jejich příčiny** a spíše problematiku bagatelizovala;
- Část respondentů a respondentek považovala **případné rozdíly za součást kulturní tradice, lidskou přirozenost a jako takové za ospravedlnitelné**, s přihlédnutím k argumentu (stereotypnímu), že „muž je živitelem rodiny“, nebo „vyšší přidané hodnotě“ práce mužů;

- Významná část respondentů a respondentek z řad tvůrkyň a tvůrců veřejných politik (státní, veřejný nebo nevládní sektor)³¹, a to zejména ti či ty, kteří anebo které se této problematice profesně věnují, danou problematiku **vnímali jako důležitý fenomén** anebo s ní měli osobní zkušenost;
- Většina respondentů a respondentek z řad odborů a odborových svazů rovné příležitosti **vnímala jako součást vyššího celku** problematiky diskriminace obecně, tedy genderově podmíněná diskriminace pro ně představovala jen jednu z řady příčin diskriminace;
- Několik respondentek, spíše vyššího věku (50+) a většinou na řadových pozicích, tuto problematiku také vnímala jako **útok na své vlastní zásluhy a roli**. V takovém případě se mohlo jednat o reakci na ohrožení vnitřní integrity osobnosti a znevážení celoživotní práce v domácnosti a rozdělení rolí v péči o děti a domácnost. V ojedinělých případech se takový názor vyskytl i v mladších věkových kohortách 40 až 50 let věku.
- Nejčastěji byly genderové nerovnosti napříč všemi skupinami respondentů a respondentek vnímány ve vztahu k mateřství, rodičovství a péči o dítě;
- Větší příčinnost nerovností respondenti a respondentky často přisuzovali buď povahovým rysům konkrétních lidí či sektorové segregaci.

Velmi častým jevem bylo **paradoxní vnímání** rovných příležitostí. Zatímco v první reakci na téma rovných příležitostí respondenti a respondentky shodně tvrdili, že se **s daným problémem nesetkali** či že si **nejsou vědomi jeho existence**, později v rozhovoru sami připustili existenci problému či přímo uvedli svoji **vlastní či zprostředkovanou zkušenost**. Jedním vysvětlením může být neschopnost artikulace tématu jako problému a neuvědomování si obsahu a různých forem nerovností. Druhým vysvětlením může být, že se valná část respondentů a respondentek s nerovnými příležitostmi nesetkávala u svého současného zaměstnavatele, ale v průběhu rozhovoru se rozpomínala na zkušenosti u předchozích zaměstnavatelů či v rámci pracovních pohovorů. Zkušenosti respondentů a respondentek s nerovnými příležitostmi a odměňováním jsou blíže popsány v následující podkapitole.

Drtivá většina respondentů a respondentek vnímala jako velmi **složitě dokazování, prokazování vlivu genderu na nerovnosti**. Odměňování nebo kariéerní růst je vnímáno jako mnohovrstevnaté téma, kde pohlaví může sehrávat jednu z mnoha dílčích rolí, vedle neméně důležitých např. individuálních vztahů na pracovišti.

Většina respondentů a respondentek zaujímala spíše **rezignující stanovisko k hledání řešení**, pokud by se někdo o nerovnostech dověděl, drtivá část respondentů a respondentek by toto řešila primárně se svým přímým nadřízeným. Zároveň nemalá část respondentek uvedla svoji negativní zkušenost s hledáním řešení se svým nadřízeným nebo nadřízenou, která nevedla k vyrovnání podmínek.

Postoje a vnímání v členění dle jednotlivých aktérů je shrnuto v tabulce dále.

³¹ U tohoto typu aktérů nehraje roli věk, vzdělání ani pohlaví.

Tabulka 8: Postoje a vnímání jednotlivých aktérů a akterek

Aktéři	Vnímání a postoje
<p>Zaměstnanci a zaměstnankyně</p>	<p>Vnímání a postoje řadových zaměstnanců a zaměstnankyň se odlišovaly především dle věku respondentů a respondentek, sektoru práce (soukromý vs. státní), nejvyššího dosaženého vzdělání či kraje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obecně lze na základě výpovědi respondentů a respondentek tvrdit, že převládá názor, že i když jsou role žen a mužů i dnes nevyrovnané, role žen a mužů se postupně mění, proměňují se „tradiční“ vzorce domácností a vymezení rolí, jaké byly zvykem dřív (jako referenční bod býval uváděn rok 1989). V rámci „tradičního vymezení rolí“ žen a mužů respondenti a respondenty shodně přisuzovali ženám roli hospodyň a pečovatelek o „rodinný krb a pohodu“, mužům roli živitelů a „domácích kutilů“.³² Posledních 30 let dochází především u mladší generace mužů k aktivnějšímu zapojení do péče o děti a domácnost, i když pořad je ve srovnání se zeměmi západní Evropy nižší. Mezi respondenty převládal názor, že se ženy zapojují stále více do dříve typických rolí a oborů mužů. Toto bývá vysvětlováno jednak technologickým pokrokem, kdy vzniká řada profesí vyšší přidané hodnoty, kde není potřeba fyzická síla a v nichž ženy nacházejí uplatnění (např. marketing), a dále rostoucím tlakem na druhý příjem v domácnosti, kdy ženy vedle „tradičních“ rolí pečovatelek sehrávají další roli spoluživitelek rodin. Tento názor převládá u respondentů a respondentek s vyšším (vysokoškolským) vzděláním. • Zejména mladší ročníky bezdětných zaměstnanců a zaměstnankyň pak vnímají rozdělení rolí rovnoměrněji distribuované mezi muže a ženy, nicméně i v této skupině se projevil „tradiční“ pohled na vnímání rolí ženy a muže. • Především starší část respondentů i respondentek (typicky ve věkové skupině 50+) měla tendenci „tradiční“ rozdělení genderových rolí v rodině, kdy žena je hlavní pečovatelkou a muž hlavním živitelem, obhajovat. Sami sebe však také označovali za produkt doby, ve které vyrůstali a která je utvářela. • Menší část respondentů a respondentek napříč spektrem dotazovaných osob naopak žádný vývoj v rolích nespatořovala a vnímala stále stejné rozdělení rolí žen-pečovatelek a mužů-živitelů. • Nemalá část respondentů a respondentek toto „tradiční“ rozdělení rolí obhajovala s argumentací biologickými vlastnostmi žen a mužů předurčujícími jedny a druhé pro dané role. Tyto postoje byly patrné především u starších generací a u lidí s nižším vzděláním.
<p>Vedení organizací</p>	<p>Postoje a názory vedení organizací by bylo možné segmentovat velmi obdobně jako postoje a názory zaměstnanců a zaměstnankyň, přičemž postoje vedení se liší především opět dle sektorů, genderu a věku. Postoje respondentů ve vedení, kteří většinou nezastávají stereotypizující nebo diskriminační postoje, ačkoli jejich existenci připouští, nemusí nutně odrážet vnímání a postoje většiny mužů ve vedení českých firem a organizací.</p>
<p>Zástupci a zástupkyně HR</p>	<p>Zástupci a zástupkyně personalistiky se ve většině případů přikláněli k vnímání postupných změn. Zástupci a zástupkyně HR přitom reflektovali vlastní zkušenost s využíváním a nárokováním flexibilních forem práce, částečných úvazků a klouzavé pracovní doby. Na základě jejich zkušeností či statistik převažují mezi uživateli a uživatelnkami těchto forem flexibilní práce jednoznačně ženy, ale objevují se stále více případy mužů, kteří je využívají z důvodů péče o dítě³³.</p>
<p>Zástupci a zástupkyně odborů</p>	<p>Zástupci a zástupkyně odborů se téměř bez výjimky řadí do skupiny respondentů a respondentek, které problematiku rovných příležitostí vnímají jako implicitní součást kolektivního vyjednávání. Pro odbory jsou důležitější priority vyššího řádu: spravedlivá mzda³⁴ či plat (vyšší mzdy obecně), pracovní doba, placené přesčasy, bezpečnost práce apod. Rovné příležitosti tak spadají do širší kategorie ochrany práv zaměstnanců a zaměstnankyň, ochrany před diskriminací jakéhokoli druhu. Důraz na rovné příležitosti tak není explicitně definován ani v aktivitách odborů, ani v kolektivních smlouvách. Toto téma neakcentovaly ani zástupkyně odborů.</p>

³² Citace: „Já to vnímám pořád jako tradiční rozdělení, že živitel je muž a pečovatelka je žena, aspoň tak to u nás funguje a pokud mám i postřehy z blízkého okolí, tak si myslím, že vždy to měli podobně. Vidím jakoby posun v tom, jak to bylo dřív, to bylo ještě víc extrémní, muž byl živitel a nezastával žádnou jinou funkci, zatímco žena byla v domácnosti a starala se o děti a on šel do práce. Já si myslím, že se to posunulo v tom smyslu, že ti muži hodně pomáhají, ženy pracují, tak se nemůžou starat o domácnost, potřebují pomoc a muži v tom pomůžou. Asi sama bych úplně nepreferovala to, aby se to posunulo jinam, já jako žena vnímám to, že se chci starat o tu domácnost, nechci o to přijít.“ Personalistka, 39 let, střední státní podnik

³³ Zpracovatel se v rámci rozhovoru s HR setkal s výrazným trendem nárokování si flexibilních forem práce mezi novými, mladými zaměstnanci a zaměstnankyněmi, bez ohledu na jejich pohlaví. Důvodem jsou obecnější změny na trhu práce, charakter nových profesí, vývoj technologií, prolínání pracovního a osobního života, nároky na realizaci mimo profesní život apod. Zpracovatel tento fakt pro lepší přehlednost výzkumu v přehledu zjištění neuvádí, neboť nemá přímou návaznost na gender.

³⁴ Takové výše mzdy, aby zisk firem byl spravedlivě redistribuován horizontálně napříč zaměstnaneckou strukturou.

Aktéři	Vnímání a postoje
Tvůrci a tvůrkyně veřejných politik	Mezi tvůrci a tvůrkyněmi veřejných politik v nejširším smyslu slova převládaly postoje vnímající rovné příležitosti jako aktuální problém současné doby . Významněji byla problematika vnímána u tvůrců a tvůrkyň veřejných politik, kteří/které se danou problematikou zabývají, zatímco u ostatních byla zahrnuta do obecnější kategorie diskriminace a rovné zacházení na trhu práce. Toto rozdělení vzniklo způsobem volby konkrétních respondentů a respondentek. Většina respondentů a respondentek nicméně shodně vnímala legislativní rámec jako dostatečný a jako problematickou spíše vnímala jeho vymahatelnost a uplatnění v praxi. Část respondentů a respondentek projevila obavy z důkazní nouze a složitosti prokazování genderových nerovností.

6.2 Zkušenosti s nerovnými příležitostmi

„Ne, vůbec. To jsem v životě neslyšel.“ Vedoucí (muž), 40 let, velká státní organizace

Velmi častým jevem vyskytujícím se napříč všemi typy aktérů a akterek bylo impulsivní odmítání či zlehčování existence nerovností mezi muži a ženami. Důvodem byla většinou hlubší neznalost forem a obsahu nerovností, či dosud absentující reflexe tohoto tématu, který byl často spojován s negativní mediální nebo společenskou prezentací. V průběhu rozhovorů, kdy došlo k hlubší reflexi jevu v jeho různých podobách, docházelo nezářka ke korekcím původních postojů a vnímání, či vyjmenovávání konkrétních zkušeností s různými formami nerovností.

Jen výjimečně měli respondenti a respondentky přímou zkušenost s nerovnými příležitostmi u současného zaměstnavatele. Pokud měli vlastní zkušenost, zmiňovali ve většině případů zkušenosti od předchozích zaměstnavatelů nebo z pohovorů při hledání zaměstnání.

Více zkušeností s nerovnými příležitostmi uváděly jednoznačně respondentky, a to především z doby po ukončení RD či z doby, kdy měly děti ve školním věku, během hledání práce a náborů. Nemalá část respondentů a respondentek měla zprostředkované zkušenosti s nerovnými příležitostmi, řada respondentů a respondentek uváděla příklady z okruhu svých rodinných příslušníků a okruhu přátel.

Vzhledem k **vysoké netransparentnosti a tabuizaci tématu odměňování** v ČR jsou **přímé zkušenosti založené na „tvrdých datech“ téměř vyloučeny**. Z principu věci zaměstnanci a zaměstnankyně nemají příležitost se o konkrétních mzdách a platech či odměnách svých kolegů a kolegyň oficiálně dovědět. Informovanost respondentů a respondentek o existenci Informačního systému o průměrném výdělků (ISPV) byla dle jejich odpovědí minimální, pokud však byla, v ISPV uváděné údaje byly respondenty a respondentkami označovány jako příliš obecné na úrovni celých odvětví ve velkém rozpětí, nikoli na úrovni konkrétní firmy. Situace, kdy byla konkrétní mzda nebo plat oficiálně znám, byla výjimečná a spíše šlo o neoficiální informace ze sekundárních zdrojů. V řadě případů respondenti a respondentky zmínili existenci doložky o mlčenlivosti, kterou i přes její zákonnou neopodstatněnost dodržují. Mezi respondenty a respondentkami, a to paradoxně i z řad odborů, převládá názor, že i když se o rozdílech zaměstnanec a zaměstnankyně dozví, nemůže toto sloužit jako argument při případných sporech vzhledem k povinnosti zachovávat mlčenlivost o výši mezd, platů a odměn.³⁵ Respondenti a respondentky ve většině případů neprojevili zájem znát mzdy, platy a odměny konkrétních spolupracovníků a spolupracovnic, ale spíše průměrné mzdy a platy na typizovaných pozicích.³⁶

³⁵ Někteří/é respondenti a respondentky odkazovali na (domnělé) předpisy zákoníku práce, jedná se především o § 303, nebo § 276 v případě odborů zákona č. 262/2006 Sb., který je mylně vztahován na všechny zaměstnance a zaměstnankyně.

³⁶ Občasným jevem v těchto případech bylo, že respondenti a respondentky by chtěli znát mzdu či plat druhých, ale nechtěli by zveřejňovat tu svou.

Nejčastěji byly zkušenosti s nerovnými příležitostmi zaznamenány u:

- **Žen** – respondentek či manželek nebo partnerek respondentů, **zejména matek dětí v mladším školním nebo předškolním věku**
- **Pohovorů při náboru – „zakázané“ otázky a následné vyloučení z výběrového řízení** – negativní přímé nebo zprostředkované zkušenosti měli výhradně ženy, a to zejména matky malých dětí, ale i bezdětné ženy v reprodukčním věku či starší ženy, u kterých bylo vnímáno riziko z důvodu péče o stárnoucí rodiče. Toto zjištění odpovídá dosavadním znalostem a zkušenostem s diskriminací na trhu práce, kde jsou právě tyto skupiny nejvíce diskriminovány.
- **Předchozích zaměstnavatelů** – zkušenosti s nerovným zacházením u předchozích zaměstnavatelů uváděli shodně muži i ženy, řadoví zaměstnanci a zaměstnankyně a vedoucí. Velmi často byly tyto zkušenosti zasazeny do vzdálenějšího časového období s doplněním, že dnes je situace na trhu práce jiná. Nicméně i mladí řadoví zaměstnanci/ mladé řadové zaměstnankyně se v minulosti setkali s nerovným odměňováním v neprospěch žen.
- **Soukromého sektoru** – viz předchozí komentář

7 Příčiny vedoucí k rozdílnému odměňování žen a mužů

Následující kapitola detailně popisuje **respondenty a respondentkami identifikované hlavní příčiny vedoucí k rozdílnému odměňování žen a mužů**, resp. aspekty mající na nerovné odměňování vliv. Tyto příčiny byly rozděleny do tří úrovní:

- **Celospolečenská úroveň** – zahrnuje příčiny pramenící především z kulturně-historického nastavení společnosti.
- **Úroveň zaměstnavatele** – zahrnuje příčiny vyplývající z firemní kultury podniků a organizací, pravidel a postupů uplatňovaných při jednání se zaměstnanci a zaměstnankyněmi a také z nastavení, resp. nenastavení nebo nevhodného nastavení procesů uvnitř podniků a organizací (bližšímu popisu procesů vedoucích k nerovnému odměňování je věnována samostatná kapitola 8).
- **Úroveň jednotlivce** – zahrnuje příčiny pramenící v osobnostních charakteristikách žen a mužů, jejich postojích a potřebách.

Kapitola 7 **shrnuje zjištění vyplývající z výpovědí respondentů a respondentek** v rámci individuálních rozhovorů a fokusních skupin. Správnost tvrzení Zpracovatel neověřoval. Zjištění v následujících kapitolách tedy **nelze brát jako objektivní fakta, ale jako názory, postoje a vnímání respondentů a respondentek** vyplývající z jejich subjektivních výpovědí. V rámci výzkumu byla zachována zásada anonymity.

Doporučení uvedená v závěru jednotlivých podkapitol a shrnuté v kapitole 12 přímo nebo **nepřímo vyplývají z realizovaných rozhovorů a fokusních skupin**.

Konkrétní příčiny identifikované respondenty a respondentkami jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 9: Hlavní zjištění – příčiny vedoucí k rozdílnému odměňování identifikované respondenty a respondentkami

Úroveň	Příčiny vedoucí k rozdílnému odměňování
Celospolečenská	<ul style="list-style-type: none"> • Silně zakořeněné genderové stereotypy • Role škol při formování genderových stereotypů • Nízké zapojení mužů do péče o děti a domácnost vč. čerpání rodičovské • Nízká priorita tématu rovných příležitostí • Horizontální segregace • Vertikální segregace
Zaměstnavatel	<ul style="list-style-type: none"> • Rodičovství jako překážka zaměstnávání a kariérního postupu žen • Vliv neformálních vztahů • Horizontální segregace • Vertikální segregace • Negativní zkušenost s některými ženami ve vedení • Netransparentní odměňování a tabuizace tématu (rovného) odměňování • Rychlý růst firmy a nedostatečné nastavení procesů transparentního odměňování • Rozdílný přístup mezi zahraniční mateřskou firmou a českou pobočkou • Důležitá role přímé nadřízené/přímého nadřízeného • Nevyužití potenciálu odborů při snižování rozdílů v odměňování žen a mužů
Jednotlivec	<ul style="list-style-type: none"> • Nižší sebevědomí a méně asertivní přístup žen k vyjednávání mezd/platů • Vnímání důležitosti smluvní svobody a vůle zaměstnavatele • Nízká motivace a informovanost zaměstnanců a zaměstnankyň v oblasti řešení diskriminace v odměňování • „Tradiční“ rozdělení rolí v rodině, kde žena je hlavní pečovatelkou a muž hlavním živitelem • Důležitost podpory ze strany partnerů

7.1 Příčiny na celospolečenské úrovni

Hlavními identifikovanými příčinami nerovného odměňování (resp. aspekty mající na nerovné odměňování vliv) žen a mužů na celospolečenské úrovni jsou:

- Silně zakořeněné genderové stereotypy
- Role škol při formování genderových stereotypů
- Nízké zapojení mužů do péče o děti a domácnost vč. čerpání rodičovské
- Nízká priorita tématu rovných příležitostí
- Horizontální segregace
- Vertikální segregace

7.1.1 Silně zakořeněné genderové stereotypy

„Když jdete do hračkářství, tak tam máte prostě regály s autíčky a pak tam máte ty růžové kočárky s panenkami a to už se nám automaticky vrývá někde do hlav a už i těm malým dětem. Už ty holčičky si hrají s panenkami od malička a kluci opravují auta a už i takovýmhle způsobem to prostě do těch dětí vkládáme to naše myšlení, staré, konzervativní a myslím si, že to není dobře.“ Vedoucí (žena), 44 let, malá státní organizace

„ (...) kdybych jako já byla zaměstnavatel muž, a chtěla obsadit pozici, na které musí být ten dotyčný připravený v podstatě na pohotovosti, musí být flexibilní, nebude mít pevnou pracovní dobu a měla bych se rozhodnout mezi chlapem a ženou, tak já beru taky chlapa. A jenom proto, že já předpokládám, že ženská, logicky musí trochu jako to hnízdo doma trochu přikrýt. Od toho je to ta mamka, takhle já to mám a není v tom nic, jako že bych chtěla ublížit té ženské.“ Vedoucí (žena), 50 let, střední státní organizace

Z realizovaných rozhovorů a fokusních skupin vyplývá velmi **silný vliv stereotypů a kulturních vzorců**, tradic na rozdělení rolí žen a mužů ve společnosti a jejich postavení na trhu práce. Genderový stereotyp byl **nejčastěji uváděnou příčinou** nerovného odměňování žen a mužů, přičemž kromě zástupců a zástupkyň odborových svazů byl zmiňován napříč všemi respondenty a respondentkami, nejvíce řadovými zaměstnankyněmi.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že **stereotypy se projevují u mužů i u žen**. Spíše než pohlaví mají na stereotypy vliv **věk, dosažené vzdělání, region/velikost sídla, pracovní zařazení apod.** V rámci výzkumu byl např. zjištěn vyšší výskyt genderových stereotypů u starších žen, než u mladších mužů a mužů ve středním věku.

Stereotypy bývají **neuvědomělé** a ovlivňují zásadním způsobem vnímání a postoje lidí. I když respondenti a respondenty často zmiňovali vlastní či zprostředkované zkušenosti s diskriminací na základě pohlaví, často si neuvědomovali, že se jedná o diskriminaci. Zjištění výzkumu prokázala, že stereotypy jsou tak hluboce zakořeněné, že i výrazně diskriminační chování, jakým je například kladení zakázaných otázek při vstupních pohovorech, je často akceptováno. Další důvody pro „akceptování“ diskriminačního chování jsou blíže popsány v dalších částech této zprávy, zahrnují například méně asertivní přístup žen k vyjednávání či obavu z nenalezení zaměstnání (zejména po návratu z rodičovské).

Respondenti a respondenty identifikují jako **primární zdroj stereotypů nejčastěji vzdělávací instituce** (počínaje mateřskými školami), **rodinu a nejbližší komunitu**. Nejčastěji navrhují opatření na prevenci směřovat do **školsství**, v dlouhodobém horizontu doufají v pozitivní efekty **mezigenerační obměny**. Jako další efektivní nástroj vnímají prezentaci dobrých příkladů:

„Pokud chcete zbourat společenský stereotyp, který je tady hluboce desítky let zakořeněný, tak někdo velmi výrazně musí začít jít příkladem. Buď to bude dobrovolně soukromá sféra, protože je v nouzi a lidi nemá, anebo může jít

příkladem i veřejná sféra ve svých zaměstnaneckých poměrech. Může to více otevřít, ztransparentnit, zprůhlednit, narovnat a tak dál, a tím dát silný konkurenční impuls celému trhu, 700 tisíc zaměstnanců není málo.” Tvůrce veřejných politik, 39 let, státní správa

Doporučení

- Motivovat politické strany a kultivovat jejich politickou kulturu k genderově neutrálním postojům (např. úpravou stanov politických stran, mediálních kampaní, interní komunikace)
- Podpořit debatu o rovném zacházení na úrovni centrálních orgánů státní správy, na úrovni Rady vlády pro rovnost žen a mužů
- Podporovat kulturní produkci nereplikující stereotypy (skrze Radu pro rozhlasové a televizní vysílání, obsah veřejnoprávních sdělovacích prostředků)
- Politicky podpořit změnu vzdělávacích programů ve školách k genderově neutrálním obsahům

7.1.2 Role škol při formování genderových stereotypů

„...tak ji směřuje škola a další okolí k tomu, že prostě má jít tam, kde se pečuje, to znamená, ženy potom, statistiky jsou evidentní, jsou ve zdravotnictví, ve školství a tak dále.” Tvůrce veřejných politik, 49 let, státní správa

„Já to vnímám tak, že pokud se budeme bavit třeba o školství jako systému, který nejvíc působí na děti od těch šesti do patnácti let...tak aby smýšlení učitelů již bylo nějakým způsobem nastavené. Ono totiž zdaleka nejhorší věc, která může být, když by měl učitel říkat dětem něco, za čím si sám nestojí, nebo s čím nesouhlasí.” Řadový zaměstnanec, věk neuveden, malá státní organizace

Mezi respondenty a respondentkami panuje přesvědčení, že genderová stereotypizace probíhá již ve škole. K předávání „tradičních“ vzorců chování dochází již v mateřských školách, základních a středních školách volbou předmětů a oborů. Role mužů jako úspěšných vědců a techniků a žen jako matek a pečovatelek jsou zakořeněny i v samotném obsahu vzdělávání už od slabikářů. Některé respondentky vyjádřili názor, že role žen jako vědkyň či techniček je ve vzdělávání spíše upozaděna (**„Proč se nedozvím ze žádné učebnice, že ten kdo zjistil, z čeho se skládá slunce, což je helium, halogen a tak dále, byla žena? Nedokáži říct její jméno, protože mě to nikdo nikde neučil.”** Vedoucí (žena), 48 let, střední soukromá organizace). Ve společnosti panuje představa genderově typických oborů a směrů vzdělávání. Respondenti a respondentky se domnívají, že **školy této představě vycházejí vstříc, či ji přímo vyživují.** Tento názor sdílejí především tvůrci a tvůrkyně veřejných politik, částečně se s ním však ztotožňují také vedoucí pracovníci, řadové zaměstnankyně a odborové svazy.

Pozitivním trendem, i přes stereotypizaci ve školství, je dle respondentů a respondentek skutečnost, že v současné době roste počet žen s vysokoškolským vzděláním a ženy čím dál více pronikají i do technických oborů.

Doporučení

- Změna osnov a obsahu RVP MŠ, ZŠ, školních učebnic genderově nestereotypizujících
- Další vzdělávání pedagogických pracovníků a pracovníků v genderové problematice a genderově senzitivních pedagogických metodách
- Negenderová prezentace různých oborů – motivovat a podporovat ženy při vstupu do technických oborů a muže při vstupu do zdravotnictví, školství apod.
- Plošné zvýšení platů ve školství

7.1.3 Nízké zapojení mužů do péče o děti a domácnost včetně čerpání rodičovské

„Muž chodí do zaměstnání v tu chvíli a proto, že mateřská není v dnešní době žádný zázrak, tak samozřejmě muž musí ty finanční prostředky shánět pro rodinu a to si myslím, že prostě odjakživa tady to. Vždycky to tak bylo.“ Řadový zaměstnanec, 50 let, střední státní organizace

„Říkám mu: „Chvátej z té práce, ať si tě děti užijou, kluk s tebou chce mluvit, povyprávět co ve škole.“ Tak jestli chci, aby byl radši dýl v práci, aby byly větší peníze, já bych radši, aby teda byl v té práci samozřejmě, ale když skončí, aby jel domů a věnoval se těm dětem, aby měl čas i na ty děti zároveň. Protože já u nich jsem od rána a vyzvedávám je a ještě obstarávám tu domácnost. Je to prostě o domluvě...jsou chlapi a chlapi.“ Řadová zaměstnankyně, 33 let, velká státní organizace

„Všeobecně, co slyším, tak je opravdu problém v tom, že většinou se muži soustředí na kariéru, přijdou domů a doma chtějí mít prostě všechno vyřešené, uklizené, nachystané a neuvědomují si, kolik toho všeho má žena. Takhle všeobecně to vnímám, že to tak je hodně v rodinách. Ano, dobře, tak dejme tomu, že by ti muži dostávali jinou výplatu, ale potom by žena neměla tolik pracovat, protože to nemůže všechno zvládat. Takže pokud žena bude pracovat stejně jako muž, tak muž se už musí zapojit doma, protože takhle to prostě nejde. Jak nemáte rovnováhu, tak se to všude rozpadá, protože ta rovnováha tam není.“ Řadová zaměstnankyně, 41 let, malá soukromá organizace

Tato zažitá představa, že ženy mají pečovat o děti, zatímco muži mají být živiteli rodiny, je dle respondentů a respondentek stále ještě sdílena mezi řadou zaměstnavatelů a může mít vliv i na nastavování mezd/platů a odměn. Tato představa nebo kulturně sdílené očekávání pak „ospravedlňuje“ v očích některých zaměstnavatelů vyšší mzdy či platy mužů např. oproti jejich bezdětným kolegyním či kolegyním/matkám, kterých příjem je vnímán spíše jako „sekundární“. Podpora a vyšší mzdy/platy pro „živitele“ se však bohužel nepřenáší na ženy samoživitelky. Ženy jsou pak navíc vystavovány „volbě“ mezi rodinou a kariérou.

Respondenti a respondentky výzkumu identifikovali jako hlavní důvody, proč se muži zapojují méně do péče o děti a domácnost, především kulturní stereotypy a vyšší příjem mužů v době narození dítěte. Společenský konsensus stále lpí na „tradiční“ představě muže živitele, která do velké míry demotivuje otce k odchodu na rodičovskou z důvodu negativního společenského tlaku. Zároveň jsou rozdíly v odměňování žen a mužů rozhodující již v momentě narození dítěte a vedou k pragmatickému rozhodování.

I když narůstá počet mužů, kteří se zapojují do péče o děti (formou rodičovské), pořád je především podle řadových zaměstnankyň jejich počet nízký. Zároveň je mezi respondentkami zejména mladších ročníků patrna nespokojenost s tím, že pečují výrazně více, a tlak na to, aby se muži a otcové zapojovali více do péče o děti a domácnost: **„Kašlu na to, abych každý den vařila, uklízela, byla taková hospodyňka říkám, vždyť já s tím chlapem jezdím společně do práce, jsme stejně dlouho v práci, stejně se vracíme, tak co já bych mu doma dělala služku. Říkám, tak ať taky maká, sice má vyšší příjem, protože jsme i oborově jinde a všechno, ale jako proč? Proč bych měla, dyť nejsem o nic míň člověk, nebo nějaká podřadná rasa, nebo já nevím, jak to mám říct. To já na tohle určitě nepřistupuju.“** Řadová zaměstnankyně, 29 let, velká soukromá organizace

Mezi nejdůležitější faktory bránící většímu zapojení mužů do péče o děti například formou rodičovské podle respondentů a respondentek patří:

- „Tradiční“ role žen a mužů, společenské stereotypy, vlastní předsudky, „tlak“ rodiny nebo okolí; muži z těchto důvodů často nejdou na rodičovskou, byť by to bylo ekonomicky výhodnější;
- Vyšší mzda či plat muže a to již před narozením prvního dítěte – finanční zajištění rodiny;
- Neinformovanost mužů o možnostech čerpání rodičovské;

- Vůle ženy pečovat o narozené dítě a následná neochota, nemožnost mužů vystřídat ženy na rodičovské (např. po prvním roce dítěte³⁷);
- Směnnost provozu zaměstnání (nízká flexibilita);
- Role muže jako živitele a strach o ztrátu příjmu či postavení v zaměstnání.

V současnosti také narůstá počet žen, které mimo jiné také z důvodu náročnosti skloubení rodiny a kariéry mají méně dětí a mají je později.

Doporučení

- Osvěta, narušování genderových stereotypů, změna narativu, propagace mužů na rodičovské
- Flexibilní formy práce i pro muže
- Legislativně zavést pobídky pro participaci otců na rodičovské – např. zavedení práva pečovat pro každého z rodičů vymezením nepřenositelné doby pro každého z nich (např. 2–3 měsíce s tím, že zbytek na jejich vzájemné dohodě dle vzoru Německa nebo severských států)
- Vytváření kariérních příležitostí pro ženy a zajištění jejich reálného naplňování

7.1.4 Nízká priorita tématu rovných příležitostí

„Určitě se o tom mluví čím dál tím víc, ale myslím, že to není pořád ještě takový celospolečenský téma. Možná obecně u nás vnímám, že nejsme zvyklí o věcech moc diskutovat, prostě spoustu věcí berem, něco nás trápí víc nebo míň, potom možná přijdou nějaký mesiášové, který si teď slibujeme, že nám to nějak zařídí a pomůžou, ale obecně nejsme zvyklí diskutovat.“ Vedoucí (muž), věk neuveden, malá státní organizace

„Asi je to důležité. Asi je dobré, aby každý věděl, že se otevřeně dá o těch věcech mluvit a že každý má právo, cítí-li se nějakým způsobem znevýhodněn, že se může vyjádřit a bránit svá práva.“ Vedoucí (žena), 51 let, velká soukromá organizace

Téma a problematika rovných příležitostí nejsou ústředním tématem pro žádného z aktérů a žádnou z aktérek s výjimkou tvůrců a tvůrkyň politik, kteří se tomuto tématu věnují. Zaměstnavatelé nemají zájem toto téma řešit, jelikož často zastávají názor, že se netýká jejich organizace. Ani samotné ženy téma nevnímají většinou jako důležité, nechtějí se stát obětí nebo tváří rovnosti. Téma rovných příležitostí bývá častokrát nahrazováno debatou o flexibilních formách práce, nízkých mzdách obecně a pracovních podmínkách.

Jako důležitější je toto téma vnímáno **spíše na manažerských pozicích** (jako jednu z příčin vedoucích k nerovnému odměňování žen a mužů jej uváděli především tvůrci a tvůrkyně veřejných politik a vedoucí pracovnice) než u řadových zaměstnanců a zaměstnankyň.

Téma rovných příležitostí není podle dotázaných tématem:

- **Společenské debaty**
- **Zaměstnanců a zaměstnankyň, odborů, legislativců a legislativkyň apod.**
- **Stížností nebo soudních sporů** (samotné prostředí justice je dle názoru několika respondentů a respondentek zatíženo stereotypy)

³⁷ V ČR je v průměru po roce věku dítěte kojeno 15 % dětí. 85 % dětí přestává být kojeno do jednoho roku od narození. (Zdroj: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, MZČR)

Téma rovných příležitostí dle názoru respondentů a respondentek uchopují nejčastěji velké firmy se zahraniční vlastnickou strukturou jako nástroj pro budování pozitivního firemního brandu.

Doporučení

- Mainstreaming rovných příležitostí (tj. integrování genderového hlediska do běžných a každodenních záležitostí na všech úrovních rozhodování a ve všech oblastech politiky), zvláště u politické reprezentace, veřejných činitelů a činitelů, mediálních osobností apod.
- Osvětové a vzdělávací aktivity, kampaně; včetně osvěty a vzdělávání v rámci justice a odborů
- Šíření příkladů dobré praxe
- Vytváření kariérních příležitostí pro ženy a zajištění jejich reálného naplňování

7.1.5 Horizontální segregace

„Vím, že v poradenství mají velký problém vůbec nabrat ženy. Protože už od studentek je velká percepce toho, že poradenství, speciálně u těch technických oborů jako IT a podobně, je přece chlapská záležitost, tam ani nechtěly. Už když se bavíte se studenty, tak holky a priori říkají, to přece není práce pro nás, a naopak jsme to my, kdo se je snaží přesvědčit, že by tady měly svoji roli. A že je tady řada úspěšných žen a jsou fakt dobré. Přes to všechno tam nějaká percepce zůstává, že prostě určité obory jsou vyhrazeny chlapům. Strašně těžko se tam holky shání.“ Vedoucí (muž), 47 let, velká organizace

Mezi respondenty a respondentkami panuje přesvědčení, že **nerovnosti jsou typické spíše sektorově** (ve smyslu hospodářských odvětví) **a oborově** (ve smyslu profesí) **než genderově**. Toto přesvědčení převládá především u řadových zaměstnankyň a zaměstnanců, ale také mezi tvůrci a tvůrkyněmi veřejných politik a personalisty a personalistkami. Ženy podle nich pracují dominantně v hůře placených profesích, zatímco muži pracují v lépe placených profesích. Toto platí **mezi organizacemi i uvnitř organizací** (viz podkapitola 7.2.3 Horizontální segregace na úrovni zaměstnavatele).

Horizontální segregace se na celospolečenské úrovni projevuje v existenci dominantně ženských oborů, které jsou typicky hůře placené (např. školství, sociální služby, nakladatelství, vydavatelství) a dominantně mužských oborů, které jsou typicky lépe placené (např. IT obory, stavebnictví), ale i uvnitř oboru (např. ve zdravotnictví – dominantně mužské lékařské profese a dominantně ženské ošetrovatelské profese). Důvodů pro osobní preferenci určitých typů profesí muži a jiných ženami je celá řada, počínajíc od výchovy a vzdělávání, kulturních norem a společenských očekávání, přes nabídku rekvalifikačních kurzů kandidátům z jednoho pohlaví (např. rekvalifikační kurzy pro kadeřnice jsou typicky nabízené ženám, zatímco kurzy pro řidiče kamionů jsou nabízené mužům), až po specifika jednotlivých profesí daných povahou práce nebo zákonnými omezeními.

Zároveň respondenti a respondentky uvedli, že pozitivně vnímají narůstající uplatnění žen v sektoru služeb, administrativy a nových odvětvích a profesích³⁸, které nepodléhají genderovým stereotypům a zároveň jsou finančně lépe ohodnoceny.

Nastavování mezd dle názoru respondentů a respondentek z řad vedení a personálních oddělení odráží situaci na trhu práce. Nebývá výjimkou, že se ve vedení ve feminizovaných oborech nabízí muži větší mzda/plat, aby vstoupil do daného sektoru či daný sektor neopustil (např. v pečovatelských, školství, pošta apod.). Zároveň platí,

³⁸ Jedním z uváděných oborů byl např. marketing.

že nedostatkové profese (např. řemeslné profese) jsou „přepřácné“ z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků a pracovníc, nikoli z genderových důvodů.

Téměř jako pravidlo se jeví, že nižší mzdy, resp. platy jsou ve veřejném sektoru. Dle slov respondentů a respondentek jsou nižší mzdy/platy vyváženy stabilitou a jistotou pravidelných mezd či platů a odměn, které nejsou u soukromých zaměstnavatelů garantované stejně. Zároveň bývá řada povolání ve veřejném sektoru méně náročná, méně stresující, což bývá uváděno jako jeden z důvodů volby těchto povolání a zaměstnavatelů. Jistoty a menší stres byly oceňovány nejen respondentkami, ale i respondenty.

Doporučení

- Zvyšovat aspirace žákyň a studentek, zájem o „tradičně mužské“ obory a stejně tak zvyšovat zájem žáků a studentů o „tradiční ženské“ obory (viz role škol při formování genderových stereotypů)
- Podporovat firmy z genderově nevyvážených odvětví k oslovování nedominantních skupin
- Poskytovat rekvalifikační kurzy na dominantně mužské profese i ženám a na dominantně ženské profese i mužům

7.1.6 Vertikální segregace

„Já to mám v hlavě srovnané jinak. Ano, bylo by to hezké být úspěšná manažerka, ale já jsem asi spokojenější, když mám spokojenou rodinu a úplně zle na tom taky nejsem.“ Vedoucí (žena), 50 let, střední státní organizace

Tématem, které rezonovalo napříč rozhovory (nejčastěji ho zmiňovali řadoví zaměstnanci, vedoucí pracovníci a tvůrci a tvůrkyně veřejných politik), byl **vliv nízkého zastoupení žen ve vedoucích pozicích**. To se týkalo jak zastoupení žen ve vedení firem, veřejných a státních organizací, tak zákonodárném sboru. I ve firmách či organizacích, ve kterých bylo celkové zastoupení žen rovnoměrné nebo převažující, bylo na vyšších pozicích zastoupení žen nižší. Ženy často zůstávají na nižších pozicích typicky spojených s nižší mzdou/platem, popř. i odměnami. Mezi respondenty a respondentkami panoval názor, že bez vyššího zastoupení žen na vrcholových pozicích ve státní a veřejné správě, včetně politických stran, které by lépe vnímaly a reprezentovaly zájmy žen, bude rovné zacházení na úrovni tvůrců a tvůrkyň veřejných politik rezonovat pouze v omezené míře a dosažení efektivní rovnoprávnosti bude trvat o to déle.

Mezi důvody pro vertikální segregaci na celospolečenské úrovni uváděné respondenty a respondentkami patří:

- **Mateřství, rodičovství, péče o děti**
- **Nedostatečná podpora talentovaných žen ze strany vedení** – mužského i ženského
- **Většinové zastoupení mužů v představenstvu a top managementu** – čistě nebo převážně mužský kolektiv není atraktivní pro přilákání žen; vliv fenoménu „výběru sobě podobného“ – muži si vybírají spíše muže než ženy
- **Náročnější kariérní postup pro ženy** – aby se ženy dostaly do vrcholových pozic, musí být (vlivem stereotypizace) často výrazně výkonnější než jejich mužští kolegové
- **Nižší zájem žen o vrcholové pozice** – vzhledem k výše uvedeným důvodům může být důvodem nižšího počtu žen ve vedení i **nedostatek uchazeček o tyto pozice**, na což poukazovali vedoucí zaměstnanci i vedoucí zaměstnankyně několika vybraných firem, kteří/které se v minulosti neúspěšně aktivně pokoušeli získat ženy do vedení.

Doporučení

- Osvěta – narušování genderových stereotypů, relevantní vzdělávání vedení firem k dané problematice
- Sdílení vzorů a příkladů žen ve vrcholovém vedení – včetně profilace skloubení práce a rodiny
- Komplexní soubor opatření pro zatraktivnění vrcholových pozic pro ženy
- Dočasné zavedení kvót – kontroverzní často negativně vnímané opatření*

*Viz argumentace typu: „**Když v tu chvíli není kvalitní kandidát ženský, tak proč tam rvát za každou cenu ženu, a naopak.**“ vedoucí (žena), 51 let, velká soukromá organizace

7.2 Příčiny na úrovni zaměstnavatele

Hlavními identifikovanými příčinami nerovného odměňování (resp. aspekty mající na nerovné odměňování vliv) žen a mužů na úrovni zaměstnavatele identifikovanými respondentky a respondentkami výzkumu jsou:

- Rodičovství jako překážka zaměstnávání a kariérního postupu žen
- Vliv neformálních vztahů
- Horizontální segregace
- Vertikální segregace
- Negativní osobní zkušenost s některými ženami ve vedení
- Netransparentní odměňování a tabuizace tohoto tématu
- Rychlý růst firmy a nedostatečné nastavení procesů transparentního odměňování
- Rozdílný přístup mezi zahraniční mateřskou firmou a českou pobočkou
- Důležitá role přímé nadřízené/přímého nadřízeného
- Nevyužití potenciálu odborů v otázce snižování rozdílů v odměňování žen a mužů

7.2.1 Rodičovství jako překážka zaměstnávání a kariérního postupu žen

„Umím si představit, že do ženy po vysoké škole firma nebude chtít tolik nainvestovat jako do muže, který tam může být 20 let, zatím co žena to může mít přerušeno (mateřstvím). Umím si to představit jako ve sportu – zaplatíte 24letého fotbalistu než 35letého, protože má nějaké funkční období. Ale nesetkal jsem se s tím.“ Vedoucí (muž), 31 let, velká soukromá organizace

„Nikdo v podstatě nechce zaměstnat někoho, kdo mu za půl roku, když ho něco naučíte, odejde. Já si trochu myslím, že tohle si může dovolit spíše veřejná správa než ten soukromník, protože to opravdu chápu i očima toho zaměstnavatele, protože on Vás něco naučí, věnuje Vám nějaké úsilí, stojí ho to peníze a opakuje to x-krát dokola, než se mu tam někdo usadí napevno.“ Vedoucí (žena), 50 let, střední státní organizace

„Takovéto, že potřebujete doběhnout do školky, stůňou, potřebujete s nimi k doktorovi. To je právě ono, že společnost chce, ať se mamka věnuje. To je v pořádku, já to taky zastávám, ale musíte mít porozumění u toho zaměstnavatele, jste-li zaměstnaná.“ Vedoucí (žena), 50 let, střední státní organizace

Potenciální nebo skutečné rodičovství hraje dle respondentů a respondentek zcela nejdůležitější roli znevýhodňující ženy na trhu práce. Již samotné očekávání, že ženy ve věku kolem třiceti let opustí na několik let pracovní život, může být překážkou pro přijímání žen nebo při jejich kariérním postupu. Po jejich návratu z rodičovské se pak naopak očekává, že nebudou věnovat práci dostatek pozornosti, nebudou schopny pracovat přesčasy, budou potřebovat volno v případě nemoci dětí atd., což může být opět překážkou v jejich kariérním postupu nebo přidělování zajímavých a dlouhodobých projektů (které mohou být např. spojené s vyšší mzdou/platem, popř. i odměnami).

Přesvědčení o tom, že ženy v očích zaměstnavatelů znevýhodňuje to, že jsou matkami, převládá především mezi řadovými zaměstnanci a zaměstnankyněmi a dále mezi vedoucími pracovníkyněmi a pracovníky. Dlouhá rodičovská a tedy i absence zaměstnankyně na pracovišti a následné omezení při návratu do zaměstnání pak představuje „problém“ především v očích řadových zaměstnanců a tvůrců a tvůrkyň veřejných politik. *(„Jinak co se týče toho rozložení, rovnost mužů a žen a ohodnocení, tak já nevnímám ten rozdíl jako muž a žena, protože si myslím, že jsem velmi dobře ohodnocena, ale vnímám ten rozdíl žena s dítětem a žena bez dětí, ten je mnohem propastnější, a v podstatě v tuhle chvíli mám takovou tu vizitku, že jsem žena se dvěma dětma a že mi nemůžou dávat žádné náročné projekty, tím pádem nemůžu ani nějak pracově růst, musím si to vydupat.“* Řadová zaměstnankyně, 49 let, střední soukromá organizace) S tímto názorem se však částečně ztotožňují i vedoucí pracovníci, řadové zaměstnankyně a odborové svazy.

Současná situace na trhu práce lehce zmírňuje dopady skutečného nebo potenciálního rodičovství. Z realizovaných rozhovorů vyplývá, že **zaměstnavatelé sice mohou například zvažovat potenciální rizika odchodu nových zaměstnankyň na rodičovskou, nicméně při současném nedostatku pracovních sil na trhu práce nelze tuto logiku uplatnit.** Na druhou stranu pro některé zaměstnavatele jsou matky na zkrácených úvazcích oceňovanými zaměstnankyněmi, zvláště jejich loajalita, pracovitost, schopnost práce na více úlohách apod., avšak tento názor nebyl prezentován v tak široké míře, jak by se mohlo předpokládat. Z výpovědí respondentů a respondentek vyplývá závislost tohoto vnímání na postojích vedení či majitelů organizace, tedy spíše souvisí s „osvíceností“ lidí ve vedení, než např. oborem či typem zaměstnavatelů.

S řadou takových situací se setkaly účastnice výzkumu, kterým byly **u pracovních pohovorů kladeny nezákonné otázky na počet dětí nebo plánování rodiny.** Zarážející byla skutečnost, že tyto otázky na pohovorech kladli nejen muži, ale i ženy, a dokonce i mladé ženy. Řada respondentů a respondentek se totiž domnívá, že nositeli stereotypů a zastánci „tradičního“ rozdělení rolí bývají zpravidla starší ročníky, a že mladší ročníky jsou naopak progresivněji smýšlející. Ačkoli jsou tyto otázky nezákonné a byly by tak brány v úvahu i v případě soudního sporu, **ženy si zpravidla nedovolí nezákonnost otázek namítat.** Respondentky uvedly, že v případě pravdivých odpovědí nejsou již pozvány do dalšího kola, i když do té doby byl ze strany zaměstnavatele jasný zájem. Tato praxe je častokrát nepřekonatelným problémem při nalezení zaměstnání zejména v případě žen vracějících se z rodičovské, ještě víc pak u žen samoživitelek. Někdy respondentky na základě předchozích zkušeností volí nepravdivou odpověď, aby se vyhnuly vyřazení z výběrového řízení.

I když v současné době již podle respondentů a respondentek čím dál víc zaměstnavatelů nabízí určité formy flexibilní práce nebo částečných úvazků, jejich skutečné využívání závisí na vůli přímých nadřízených (středního managementu). Pořád je v ČR hodně firem, které tato opatření nenabízí. O tom, že **částečné úvazky a jiné flexibilní formy práce na pracovním trhu stále chybí,** jsou přesvědčeni především řadoví zaměstnanci a zaměstnankyně, ale také vedoucí pracovníci. Někteří/ré respondenti a respondentky zmiňovali také složitost či nevýhodnost zkrácených úvazků pro zaměstnavatele. Mezi hlavními důvody byly uváděny administrativní a „overhead“ náklady: zkrácené úvazky znamenají najmutí, zaučení a řízení dvou nebo více lidí místo jednoho, pořízení dvoj nebo vícenásobného vybavení (SW i HW), pro mzdové účetnictví jsou to dvě položky místo jedné, dva přístupy do budovy/na pracoviště místo jednoho, atd. Není to sice problém pro všechny zaměstnavatele paušálně, ale pro některé ano.³⁹ Respondenti a respondentky poukázali i na nevýhodnost částečných úvazků pro zaměstnance/zaměstnankyně, u kterých ve vybraných případech „jediné, co je zkrácené, je mzda“; a jsou spojené s nejistotou návratu na plný úvazek.

³⁹ Na malém vzorku nebylo možné vysledovat závislost dle typu a charakteristik zaměstnavatele. Může se jednat o vybrané obory anebo pouze oddělení uvnitř firem. Záleží zejména na typu práce a množství potřebného vybavení k výkonu pracovní činnosti.

Doporučení

- Osvěta a vzdělávání zaměstnavatelů, zaměstnanců/kyň (žen, HR, vedení), aby byl narušen stereotyp ženy jako matky a matky jako „neloajální“ a „nespolehlivé“ zaměstnankyně
- Systematická kontrola a propagace příkladů dobré (a špatné) praxe (např. zahrnutí kritéria rovných příležitostí do žebříčku firem s nejvyšším daňovým zatížením, který jako ocenění firem sestavuje Ministerstvo financí ČR)
- Motivace zaměstnavatelů uplatňujících prorodinná opatření

7.2.2 Vliv neformálních vztahů

„Ve firmě se říkalo, že kolega, který byl povýšen, chodí pít se šéfem a jezdí spolu na zakázky. Takže to bylo osobní. Pokud bychom to měli vztáhnout na genderové nerovnosti, tak to může být tím, že je větší podíl šéfů; šéfové mohou upřednostňovat a brát si na zakázky kamarády ze svého týmu a ti jsou jejich oblíbenci.“ Vedoucí (muž), 38 let, malá nezisková organizace

„Ti muži, nejlepší vazby navazují na těch někdy společenských akcích, no a tak to prostě u nás je. Když je někdo zarytý abstinent...tak je to divný, že jo, když se někde ty neformální vztahy navazují...“ Vedoucí (muž), 42 let, malá soukromá organizace

„Když by maminka taky hrála golf, taky ji povýší. Ale pro ni to není prioritou.“ Tvůrce politik, věk neuveden, státní správa

Především podle řadových zaměstnankyň, ale také podle zaměstnanců, tvůrců a tvůrkyň veřejných politik a vedoucích pracovníků a pracovnic **mohou mít na kariérní růst, zvyšování mezd, platů či nenárokových složek (odměn, bonusů) nebo zapojování do zajímavých projektů vliv také neformální vztahy.** Ženy, zejména ty, které pečují o děti a domácnost, jsou v tomto aspektu znevýhodněné, jelikož se po práci věnují péči o domácnost a rodinu a nikoli budování neformálních vztahů.

Neformální vztahy jsou nicméně často ovlivněny i schopností servilnosti či sympatií podřízených bez ohledu na jejich pohlaví či gender. („**Ne, řekl bych, že je to mimo pohlaví, spíš prostě osobní sympatie. Jo, znám kolegy, kteří... jak to říct slušně... jsou poplatní tomu řediteli ve všech směrech – ustoupí, odkývou...**“ *Řadový zaměstnanec, věk neuveden, malá státní organizace*)

Neformální vztahy byly někdy respondenty a respondentkami zmiňovány i jako faktor při přijímání do zaměstnání.

Doporučení

- Opatření zaměřená na zvýšení podílu žen ve vedení za účelem eliminace efektu „mužských klubů“
- Transparentní nastavení mechanismů odměňování a kariérního postupu v organizacích za účelem eliminace vlivu neformálních vztahů na odměňování
- Vnitropodnikový mentoring nejen žena-žena, ale především muž-žena s cílem zvýšení šance žen proniknout do podnikových neformálních sítí
- Nastavení jasných a transparentních kritérií kariérního postupu

7.2.3 Horizontální segregace

„Určitě je pravda, že záleží hodně na oddělení, ve kterém tady člověk pracuje. Mám představu o tom, že v některých těch odděleních zkrátka ty platy jsou nastavené trochu výš. A myslím, že už je potom zase jenom shoda okolností, že v tom oddělení pracující spíš ženy než muži. Z toho, co vím, tak třeba konkrétně v tom marketingu ty platy jsou nastavené prostě obecně trochu výš než u nás, a tam převládají ženy nad muži. Pokud já vím, tak to odměňování se tady nastavuje podle situace na trhu práce a myslím si, že vždycky se ta firma rozhlíží v tom daném oboru. Např. když jde o účtárnu, tak se rozhlíží po platech účetních ve srovnatelně velkých firmách.“ Vedoucí (muž), 33 let, velká soukromá organizace

Horizontální segregace na úrovni zaměstnavatele představuje stav, kdy na určitých pozicích nebo odděleních v jedné firmě či organizaci pracují častěji ženy, zatímco na jiných pozicích naopak muži. Horizontální segregace na celospolečenské úrovni se tak přenáší i do jednotlivých firem. I v nich často platí, že práce vykonávaná muži je obvykle prestižnější a lépe finančně ohodnocená.

Typickým příkladem segregace jsou

- v rámci firmy: IT oddělení (dominantně muži) a marketing (dominantně ženy)
- v rámci organizace: např. na úrovni nemocnice – sanitáři (dominantně muži) a zdravotní sestry a ošetrovatelky (dominantně ženy)
- podpůrné funkce – HR, účetnictví, zajištění chodu kanceláře, úklid (dominantně ženy), IT podpora, údržba (dominantně muži)

Zjištění z výzkumu prokázala závislost horizontální segregace nebo rozdílného odměňování typových činností u zaměstnavatelů na odrazu situace na trhu práce. Např. mzdy zaměstnanců a zaměstnankyň IT oddělení jsou nastavené ve firmách tak, aby byly konkurenceschopné a přilákaly či udržely dostatek kvalifikovaných pracovníků a pracovníc. Při nastavování výše mezd v soukromém sektoru zaměstnavatelé většinou přihlíží k situaci na trhu práce, k obvyklé či konkurenční výši mezd v daném oboru.

Horizontální segregace na úrovni zaměstnavatele je obvykle odrazem horizontální segregace na celospolečenské úrovni, stejně jako je výše mezd u zaměstnavatele odrazem výše mezd na trhu práce. Dle názoru respondentů a respondentek by tak mělo platit, že např. žena pracující v IT oddělení má stejné mzdové ohodnocení jako její mužští kolegové, a zároveň vyšší než např. žena či muž v interních službách.

Doporučení

- Zvyšovat aspirace zákyň a studentek, zájem o „tradičně mužské“ obory a stejně tak zvyšovat zájem žáků a studentů o „tradiční ženské“ obory (viz role škol při formování genderových stereotypů)
- Poskytovat rekvalifikační kurzy na dominantně mužské profese i ženám a na dominantně ženské profese i mužům

7.2.4 Vertikální segregace

„To je zase vejce nebo slepice. Možná pro tu ženu není atraktivní dostat se mezi partu 40letých chlapů, co by tam dělala. To samé může být s manažerkami, ty večírky patriarchálních firem, oslňovat klienty, to je náročný. Spousta ženských to nebude chtít, protože by musely sedět v hospodě se třiceti chlapy.“ Vedoucí (muž), 38 let, velká soukromá organizace

Vertikální segregace je fenoménem projevujícím se na celospolečenské úrovni i na úrovni jednotlivých firem a organizací. I když je ve firmě nebo organizaci rovnoměrné nebo vyšší zastoupení žen, jejich zastoupení klesá spolu se zvyšující se úrovní řízení. **Ženy tudíž zůstávají na nižších pozicích typicky spojených s nižší mzdou/ platem, popř. i odměnami.**

Mezi důvody pro vertikální segregaci na úrovni zaměstnavatele⁴⁰ uváděné respondenty a respondentkami patří:

- **Nedostatečná podpora talentovaných žen ze strany vedení** – mužského i ženského (viz následující příčina)
- **Většinové zastoupení mužů v představenstvu a top managementu** – čistě nebo převážně mužský kolektiv není atraktivní pro přilákání žen; vliv fenoménu „výběru sobě podobného“ – muži si vybírají spíše muže než ženy

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem je častým důvodem nižšího počtu žen ve vedení samotný **nedostatek uchazeček o tyto pozice**, na což poukazovali vedoucí zaměstnanci i vedoucí zaměstnankyně vybraných firem, kteří/které se v minulosti aktivně neúspěšně pokoušeli získat ženy do vedení.

Doporučení

- Motivace zaměstnavatelů k zavádění programů pro podporu talentovaných žen a jejich kariérního rozvoje
- Osvěta – narušování genderových stereotypů, relevantní vzdělávání vedení firem k dané problematice
- Sdílení vzorů a příkladů žen ve vrcholovém vedení – včetně profilace skloubení práce a rodiny
- Podpora „sisterhood“ nebo ženských klubů

7.2.5 Negativní osobní zkušenost s některými ženami ve vedení

„Konkrétně můj nadřízený ředitel byla žena do prosince, teď je to muž a já to vítám. Myslím si, že mužský přístup je lepší. Teď je ředitelem racionálně uvažující muž, který neřeší emoce a nepracovní věci.“ Vedoucí (žena), 51 let, velká soukromá organizace

Vedle nízkého zastoupení žen ve vedení (viz přechodí příčina) uváděly některé respondentky negativní osobní nebo zprostředkované zkušenosti s některými ženami ve vedení. I když je zastoupení žen ve vedoucích pozicích obecně respondenty a respondentkami vnímáno jako pozitivní – ženy ve vedení podporují kariérní růst a sladění práce a kariéry žen, některé ženy měly opačnou zkušenost se ženami ve vedení, které:

- Naopak **nebyly podporující**, dostaly se do vedoucích pozic nadstandardním pracovním nasazením, které pak očekávají od dalších žen.
- Dle názoru respondentek naopak **neměly zájem o více žen ve vedení**.
- V některých situacích jejich **emotivní stránka převážila nad racionální stránkou**, což mělo řadu negativních dopadů, zejména v převážně ženském kolektivu.
- Ženy ve vedení **musí ve snaze etablovat se v dominantně mužském prostředí měnit vlastní vzorce chování a jednání**, které nejsou „typicky ženské“ (resp. neodpovídají jejich dosavadní životní zkušenosti) a více se připodobňují očekáváním kladeným na muže.

Z uvedených důvodů některé respondentky vyjádřily preferenci mužského vedoucího.

⁴⁰ Nad rámec důvodů na celospolečenské úrovni popsán v kapitole 7.1.6.

V českém prostředí také není běžným jevem vytváření „ženských skupin“, kde by vedoucí zaměstnankyně podporovaly kariéerní růst žen, nebo existence programů zaměřených na vzdělávání a podporu leadershipu žen, které jsou běžné v západním světě. V případě, že podpůrné ženské skupiny v organizacích existují, jsou hodnocené velmi pozitivně.

Doporučení

- Osvěta o výhodách a efektivnosti diverzifikovaného vedení
- Sdílení vzorů a příkladů žen ve vrcholovém vedení – včetně profilace skloubení práce a rodiny
- Cílená podpora a mentoring žen i mužů ve vedoucích pozicích
- Podpora „sisterhood“ nebo ženských klubů

7.2.6 Netransparentní odměňování a tabuizace tématu (rovného) odměňování

„No tak to si myslím, že tady v tomhle tom je jako tady ten přístup velmi rigidní, tady jako prostě bych řekla, že se o tom nemluví. Tady se platy nezveřejňují samozřejmě dokonce snad i v rámci pracovních smluv, je to výslovně zakázáno...“ Řadová zaměstnankyně, 39 let, velká soukromá organizace

„Ne, zakázáno to nemáme (bavit se o mzdách), ale nedělá se to. Přiznám se, že to ani nechci vědět, protože bych třeba to, co třeba dělám... a kdybych viděla druhý plat někoho, a pak si řekla, ty jo tak třeba dělám víc, třeba dělám míň, tak by mě to trochu štvalo, že za tu práci...Radši nevědět.“ Řadová zaměstnankyně, 48 let, malá soukromá organizace

Výše mezd/platů a odměň je v **naprosté většině neveřejnou informací**. Ve většině dotazovaných organizací mají nastavené procesy odměňování, ale ne vždy jsou zcela transparentní a řadoví/é zaměstnanci a zaměstnankyně o nich mnohdy nevědí. Nicméně ani nastavené procesy nejsou zárukou rovnosti. V některých případech byla zmíněna i existence smluvní doložky o mlčenlivosti⁴¹. Obecně patří v současnosti výše mezd mezi tabuizovaná témata.

Přibližně polovina respondentů a respondentek, především z řad řadových zaměstnankyň a zaměstnanců, by uvítala větší transparentnost odměňování (na úrovni pracovního zařazení), zatímco druhá polovina o to zájem nemá. Panují **obavy ze závisti**, „zlé krve“ na pracovišti, nutnosti obhajovat svoje mzdy/platy popř. i odměny ve světle výkonnosti. Část respondentů a respondentek se domnívá, že zveřejnění mzdových/platových rozpětí pro pracovní pozice, alespoň v inzerátech práce, by pomohlo snížit nerovnosti a poskytnout argumentaci při diskuzích o mzdě v rámci pracovních pohovorů nebo revizích mzdy/platu.

Existence i mzdových tříd a tarifů, tabulek zvyšuje dle respondentů a respondentek **pravděpodobnost rovnějšího odměňování**, ale ne absolutně. Nenárokové složky odměňování nejsou regulovány, často chybí úprava nebo jasné podmínky pro stanovení výše odměny. Proto je důležité na úrovni zaměstnavatelů vytvořit systém odměňování podle kritéria práce stejné hodnoty.

⁴¹ Doložky o mlčenlivosti nejsou právně vymahatelné.

Doporučení

- Zveřejňování platů/mezd v inzerátech práce
- Vytvoření a sdílení jasných pravidel a tarifů odměňování u zaměstnavatele
- Zveřejňování anonymizovaných průměrných mezd/platů a odměn v členění dle pohlaví na různých pracovních pozicích v interních dokumentech přístupných zaměstnancům a zaměstnankyním

7.2.7 Rychlý růst firmy a nedostatečné nastavení procesů transparentního odměňování

„Pan X se s ředitelem znal od založení firmy. Když přišel, že potřebuje peníze na dárky pro syna hned, tak je dostal i před výplatním dnem. To možná šlo, když byla firma o pěti lidech, teď se to ale děje pořád, i když je už firma velká, a není to spravedlivé k ostatním zaměstnancům.“ Řadová zaměstnankyně, 29 let, velká soukromá organizace

Několik respondentů z řad zaměstnankyň a zástupců odborů poukázalo na skutečnost, že řada českých firem, které rychle vyrostly z malých firem, nemají nastavené procesy pro řízení lidských zdrojů a odměňování umožňující systematické a standardizované odměňování a kariérní růst. Řada nestandardních záležitostí se řeší „na koleně“ podle ad hoc rozhodnutí ředitelky, přičemž mají výrazný vliv neformální vztahy.

Prostředí, ve kterém nejsou zavedené standardní procesy, postupy a interní pravidla, poskytuje větší prostor pro diskriminaci a nerovné příležitosti.

Doporučení

- Opatření zaměřená na podporu zavádění procesů a pravidel v personální oblasti a v oblasti odměňování, zejména u rychle rostoucích firem

7.2.8 Rozdílný přístup mezi zahraniční mateřskou firmou a českou pobočkou

„Tytěž matky (mateřské společnosti) se v zahraničí chovají velice transparentně, sociální dialog atd., tady ty dcery atd. mají přímo pokyn z ústředí, že „neuzavírejte kolektivní smlouvy atd.“, přitom v jejich zemích fungují zcela transparentně a tam ti lidi se prezentují. Tady u nás ty samé firmy to nedělají. I když v zahraničí mateřská společnost má skvělé standardy a výsledky v oblasti rovných příležitostí, praxe v českých pobočkách je úplně jiná.“ Tvůrce veřejných politik, věk neuveden, státní správa

„A pokud je tam nějaké doporučení EU a v Anglii a v Německu to přijali za své, tak proč německé firmy, které nás vlastní, tak proč to neudělají.“ Zástupce odborů, 50 let, soukromá organizace

V oblasti rovných příležitostí zmiňovala řada respondentů a respondentek jako nejzářnější příklady dobré praxe velké nadnárodní firmy. Několik respondentů a respondentek z řad odborářů a odborářek však poukázalo na skutečnost, že i když se na světové úrovni řadí tyto firmy mezi nejlepší příklady, jejich pobočky v České republice v přístupu k rovným příležitostem pokulhávají.

Jako možné důvody byly uváděny následující:

- **Přístup ze zahraniční matky neproniknul do české pobočky** – zahraniční matka neklade důraz na situaci v této oblasti v regionech (ať již účelově nebo nikoliv);

- **Diversity & Equal opportunities standardy a přístup neplatí ve všech regionech**, ale pouze například na centrální úrovni nebo ve vybraných regionech;
- **Odlíšný přístup českého managementu k aplikaci dobré praxe v oblasti rovných příležitostí** a primární důraz na zisk;
- **Zaměstnanci a zaměstnankyně, ale i vedoucí pracovníci a pracovníce, většinou nevědí o principech rovného zacházení, etických kodexech apod.** Pokud ano, tak vědí většinou pouze o jejich existenci, bez hlubší znalosti obsahu.

Doporučení

- Motivace zaměstnavatelů k aplikaci dobré praxe jejich mateřských společností v rámci českých poboček
- Vzdělávání českého středního a vyššího managementu v hodnotách mateřských společností, případně podpora přilákání zahraničního managementu do ČR na delší dobu s cílem kultivovat pracovního prostředí směrem ke genderové rovnosti včetně rovnosti odměňování
- Zvýšení mezd a důraz na spokojenost zaměstnanců – dokud bude ČR vnímána jako zdroj levné práce, ke změnám nedojde. Pokud se výroba zahraničním majitelům zdraží, dá se dle respondentů a respondentek očekávat odlišný přístup k zaměstnancům a zaměstnankyním a péči o ně

7.2.9 Důležitá role přímé nadřízené/přímého nadřízeného

„Myslím si, že nejdůležitější je to vedení, v ničem jiném to není.“ Řadová zaměstnankyně, 42 let, malá státní organizace

„Samozřejmě ve všech firmách a v těchto institucích Vám vůbec náladu mezi zaměstnanci, a z toho všechno plyne, vnáší ten vedoucí, ať je to podnikatel nebo vedoucí. Hodně dělá ten přístup, jaká je potom nálada dole pod tou pokličkou.“ Vedoucí (žena), 50 let, střední státní organizace

Role přímé nadřízené/přímého nadřízeného byla zmiňována všemi skupinami respondentů a respondentek, přičemž za klíčovou ji identifikovali především řadové zaměstnankyně a zaměstnanci a vedoucí pracovníci a pracovníce. Dle vyjádření respondentů a respondentek má osobnost či empatie a „osvícenost“ přímé nadřízené/přímého nadřízeného velký vliv na jeho/její přístup k zaměstnancům a zaměstnankyním a potažmo rovné zacházení se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, včetně rovnosti genderové.

Nadřízená/nadřízený má také přímý vliv na atmosféru na pracovišti, odměňování a kariérní růst. **Schopnost a vůle nadřízené/nadřízeného osobně se zastat svých podřízených a vyjednat jim výhodnější podmínky – ať již finanční či nefinanční – je zcela kritická, často důležitější než nastavené procesy, a to zejména v případech, kdy procesy jsou nastavené „vágně“ a ponechávají prostor pro výklad nadřízeným.** Typickým příkladem je „umožnění práce z domova / flexibilní pracovní doby, **je-li to možné vzhledem k charakteru práce**“ – nadřízený může dle libovůle rozhodovat o tom, zda charakter práce umožňuje práci z domova nebo nikoliv. Respondenti a respondentky poukázali na případy, kdy práce z domova byla s odkazem na charakter práce zcela neracionálně zamítnuta (např. na pozici účetní). Dalším častým problémem je skutečnost, že zaměstnanci nastavené procesy dobře neznají, a tudíž vzniká velký prostor pro výklad či vůli nadřízeného.

Druhým nejdůležitějším respondenty a respondentkami identifikovaným faktorem pro snižování nerovností je role vedení, majitelů firem/organizací a celková firemní kultura. Většina respondentů a respondentek **přisuzovala zásluhy za nízké nerovnosti právě vedení organizace.**

Naprostá **většina respondentů a respondentek řešila nebo by řešila nerovnost odměňování nejdřív se svým/ svou přímým nadřízeným/přímou nadřízenou**. Nadřazenost role nadřízené/nadřízeného nad transparentními procesy odměňování a povyšování může mít ale také **negativní dopady a vést k nerovnostem**, byť **založeným** spíše než na pohlaví **na individuálních sympatiích**.

Vzhledem k respondenty a respondentkami uváděné převažující reprezentaci mužů na vedoucích pozicích lze v kombinaci s jejich spíše „tradičním“ pohledem na rozdělení rolí mezi mužem a ženou předpokládat, že v takových organizacích nebude problematika rovného zacházení významněji vnímána.

Doporučení

- Vzdělávání vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň, manažerů a manažerek v oblasti diverzity, genderové rovnosti a rovnosti odměňování
- Vzdělávání a supervize středního managementu
- Sdílení příkladů dobré praxe
- Osvěta firem a šíření firemní kultury založené na principech rovnosti a diverzity

7.2.10 Nevyužití potenciálu odborů při snižování rozdílů v odměňování žen a mužů

„Tam, kde působíme, je nižší rozdíl v příjmech můžu a žen než tam, kde nejsme. Protože ten náš principiální přístup, při čemkoli, co má souvislost s odměňováním, tak vždy je, že není žádný rozdíl mezi mužem a ženou a nesmí vzniknout ten rozdíl.“ Zástupce odborů, 51 let, soukromá organizace

„Je to pořád téma, které tabuizované už určitě není, ale na žebříčku těch priorit je určitě poměrně dost nízko.“ Zástupkyně odborů, 56 let

Zástupci a zástupkyně odborů poukazovali na skutečnost, že **přítomnost odborů v organizaci má pozitivní vliv na snižování nerovností jakéhokoli druhu pro všechny zaměstnance a zaměstnankyň bez přihlídnutí k pohlaví**. Pravidla odměňování jsou součástí kolektivních smluv a zakládají implicitně rovnost mezi ženami a muži. **Rovnost mezi muži a ženami nicméně není** dle zástupců a zástupkyň odborů **pro odbory prioritní téma**, těmi jsou především:

- Ochrana zaměstnanců a zaměstnankyň
- Zvyšování nízkých mezd
- Zajištění pracovních podmínek a dodržování smluv (např. přesčasy, bezpečnost práce, podmínky na pracovišti apod.)

Kvalita odborů se dle názoru respondentů a respondentek z řad vedení i zaměstnanců a zaměstnankyň různí, přičemž většina respondentů a respondentek s nimi neměla zkušenost. Od revoluce panuje vnímání odborů jako reliktu socialismu, což se odráží na jejich celkově nízkém počtu a nízkém počtu jejich členů a členek.

Z realizovaných fokusních skupin se zástupci a zástupkyněmi odborů vyplynulo jejich relativně slabé postavení. Naprostá většina odborů nemá dostatečné množství aktivních, platících členů a členek, kteří by mohli zajistit intenzivnější práci odborů. Odbory mají jen velmi málo uvolněných členů a členek, většina z nich dělá svoji odborovou činnost v rámci svého neplaceného volna. Řada členů a členek odborů nemá dostatečnou právní znalost a podporu pro řešení složitějších případů, nejsou schopni poskytovat odbornou podporu svým členům

a členkám. Kompetence odborů jsou relativně omezeny, jejich zastoupení v dozorčích nebo výkonných orgánech společností není dostatečné.⁴²

Doporučení

- Osvěta mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi
- Změnit image odborů (v současnosti stále vnímány jako reziduum socialismu)
- Motivovat zaměstnance a zaměstnankyně k zakládání odborů, rozšířit členskou základnu odborů
- Motivovat odbory k zařazení tématu rovných příležitostí mezi priority odborů

Zjištěním z rozhovorů a fokusních skupin se zástupci a zástupkyněmi odborových svazů se na základě požadavku Zadavatele podrobněji věnuje kapitola 9 tohoto dokumentu.

7.3 Příčiny na úrovni jednotlivce

Hlavními příčinami nerovného odměňování (resp. aspekty mající na nerovné odměňování vliv) žen a mužů identifikovanými respondenty a respondentkami na úrovni jednotlivce jsou:

- Méně asertivní přístup žen k vyjednávání mezd a platů
- Vnímání důležitosti smluvní svobody a vůle zaměstnavatele
- Nízká motivace a informovanost zaměstnanců v oblasti řešení diskriminace v odměňování
- „Tradiční“ rozdělení rolí v rodině, kdy žena je hlavní pečovatelkou a muž je hlavním živitelem
- Důležitost podpory ze strany partnerů

7.3.1 Nižší sebevědomí a méně asertivní přístup žen k vyjednávání mezd a platů

„Jeden z důvodů znevýhodnění žen je psychologický. Nevím, jestli je to výchovou nebo genetikou, ale podle mě nižší agresivita znamená nižší šance urvat si větší kus masa. Nevím, jestli je to otázka výchovy, nebo to takhle mají všechny ženy globálně.“ Vedoucí (muž), 38 let, malá nezisková organizace

„Já vidím u těch žen, a hlavně u žen po mateřské, neskutečně nízké sebevědomí. Oni si ani neumějí říct o pořádný plat. My jim nakonec nabídneme více peněz, než o co si říkají. Protože jak říkám, potřebujeme mít ty pracovní pozice srovnané. Nemůžu a nechci, protože chudák holka tamhle si řekne 16 000, tak jí dám 16 000. Tady je prostě nějaká platová úroveň. Toto strašně vnímám. Vždycky mi je to strašně líto, protože já to znám, jelikož jsem před x lety byla v této situaci a také jsem neměla sebevědomí, taky jsem si myslela, že nemám žádnou cenu. A to je zase něco, co ta naše společnost do nás nějakým způsobem vsugeruje nebo takto vnímá tu naši práci, když jsme na mateřské, jako něco, co vás dá dozadu, co vás znehodnotí nebo co vám ubere. Ujel vám vlak, já nevím.“ Vedoucí (žena), 48 let, střední soukromá organizace

„S tím jsem se taky hodně často setkala, že obecně se ženy poměrně dost podceňují a jsou vůči sobě daleko více kritické než muži.“ Tvůrkyně veřejných politik, 56 let, státní správa

⁴² V listopadu 2016 sněmovna schválila novelu zákona o obchodních korporacích, kterou se po letech vrátila možnost, aby zaměstnanci a zaměstnankyně byli zastoupeni v dozorčích radách akciových společností. Novela stanoví, že dvě třetiny členů a členek dozorčí rady volí valná hromada a jednu třetinu zaměstnanci a zaměstnankyně společnosti. Nejedná se tedy o automatické zastoupení odborů, ale tato pravděpodobnost se výrazně zvyšuje. Povinnost se nicméně vztahuje pouze na akciové společnosti s 500 a více zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

„Já bych taky ráda odešla, ale bojím se, že mě nikdo nevezme, tak jak mě nikdo nevzal po mateřsky.“ Řadová zaměstnankyně, 33 let, velká státní organizace

Rozhovory i fokusní skupiny se všemi aktéry a aktérkami s výjimkou zástupců a zástupkyň odborů potvrdily, že **ženy jsou** respondenty a respondentkami stereotypně **vnímány jako méně odvážné při vyjednávání výše odměňování**, a to jak při nástupu, tak při zvyšování mzdy/platu nebo kariérním postupu. Schopnosti a samotný úspěch při vyjednávání o výši mzdy, platu nebo povýšení jsou přisuzovány především osobní povaze jednotlivců a také předpokládaným očekáváním v daném sektoru nebo u konkrétního zaměstnavatele. Ačkoli roste počet sebevědomých žen s vysokoškolským vzděláním, které v kombinaci se současnou situací nedostatku pracovní síly na trhu práce jsou schopny si stále častěji vyjednat lepší pracovní podmínky, přetrvává mezi respondenty a respondentkami názor, že jsou ženy při vyjednávání zaměstnaneckých podmínek v průměru stále o něco méně asertivní a úspěšné než muži. Částečně to podle dotázaných může být ovlivněno:

- **Zažitými stereotypy a zvyklostmi** – nižší odměňování žen jsou natolik zakořeněným faktem, že se jedná o téměř kulturní zvyklost, kterou musí ženy s obtížemi překonávat. Tato zvyklost je pak sdílána jak řadou zaměstnavatelů, tak samotnými ženami a jejich okolím. Výchova (včetně té mediální) a vzdělávání podporuje tuto stereotypizaci (viz příčina „Role škol při formování genderových stereotypů“).
- **Příliš kritickým sebehodnocením až nižším sebevědomím** – některé ženy mají tendenci se podceňovat, a když nenaplní kvalifikační požadavky na 120 %, nežádají o horní hranici mzdy (vlastnost, která je typická pro ženy nejen v ČR). Nižší sebevědomí bývá často stereotypně zobecňováno na ženy obecně a je typické spíše pro ženy v určitých životních etapách, např. při návratu z rodičovské.
- **Nízkou informovaností o obvyklé výši mezd/platů** – vzhledem k nedostatečné informovanosti a argumentační bázi se ženy při vyjednávání (jak při nástupu, tak při zvyšování mzdy/platu) nechají jednoduše odradit.
- **Výměnou výše odměňování za flexibilitu** – ženy jsou velmi často nuceny okolnostmi upozadit vyjednávání o výši mzdy/platu před vyjednáváním o flexibilitě pracovního úvazku, která by jim umožnila péči o dítě, která stále doléhá primárně na ně.
- **Smířením se s nižším odměňováním** – ženy se smířily s tím, že je normální, že vydělávají méně než muži na stejných pozicích. Pro ženy je kromě výše odměňování důležitá jistota v zaměstnání a možnosti sladění rodinného a pracovního života, což je ještě více prohloubeno po návratu z rodičovské⁴³. Byť by vyšší odměnu přivítaly, bojí se si o ni říct a nekladou takový důraz na vyjednávání, protože jim námaha s tím spojená nestojí za vynaložené úsilí.

Zvláště silně se rozdílný přístup k vyjednávání pracovních podmínek objevuje u matek malých dětí, u matek vracejících se po rodičovské do zaměstnání, které se „dobrovolně“ vzdávají aspirací na vyšší mzdy výměnou za flexibilní formy práce, a **ve skupině starších zaměstnankyň**. Matky dětí v předškolním a mladším školním věku jsou dle slov respondentů a respondentek často „vděčné, že se mají kam vrátit, nebo že dostanou práci“. Přístup se mění s postupujícím stárnutím dětí a umenšováním potřebné péče, kdy matky již nemusí tolik času věnovat péči o dítě a mohou se soustředit na svou kariéru. S postupujícím věkem však přibývají obavy o ztrátu zaměstnání z důvodu věku, a přibývá povinností spojených s péčí o stárnoucí rodiče.

Velká část respondentů a respondentek z řad vedoucích mužů i žen a především personalistek v soukromých firmách však připustila, že se tento trend postupně mění, zvláště nová generace mladých bezdětných uchazeček je dostatečně emancipovaná, sebevědomá a dokáže „si říct o peníze“. Toto může být částečně ovlivněno životní fází mladých uchazeček, částečně současnou situací na trhu práce. Ačkoli se tento fenomén vyskytl i v organizacích státního sektoru, výskyt zde byl podstatně menší. Příčinou byla u respondentek určitá obeznamenost

⁴³ „Podle mých zkušeností je žena většinou ráda, když jí vůbec umožní návrat. Když prostě se nerozhodnou jinak, neřeknou: „Ale my už tě tady vlastně nepotřebujeme“. Takže možná tam potom nezbývá energie nebo prostor pro to, aby řekla ještě, že chce zvýšit plat, mezi těma šesti lety se to posunulo, ceny, platy, tak já si představuji, že by měla pracovat za víc“ Vedoucí (muž), 47 let, velká soukromá organizace

s nižším ohodnocením ve státním sektoru, dostupností údajů o mzdových/platových třídách a stupních a tím i realističtější očekávání od mezd/platů při pohovorech.

Doporučení zaměřená na snížení rizika odlišného nástupní mzdy/platu vlivem rozdílných očekávání:

- Nastavení povinnosti zveřejňování rozmezí mezd/platů a odměn v rámci inzerátů, v organizacích
- Nastavení transparentních procesů odměňování a kariérního postupu
- Zavedení povinnosti navyšování/indexace mzdy po návratu z rodičovské

Doporučení zaměřená na zvýšení sebevědomí žen:

- Osvěta žen, zaměstnavatelů
- Sdílení zkušeností
- Vzdělávání (ve školách i v rámci celoživotního vzdělávání)

7.3.2 Vnímání důležitosti smluvní svobody a vůle zaměstnavatele

„Je to otázka trhu. Já to nechápu, jak to někdo může považovat za diskriminační, když mi sem přijde holka, která na pozici, kde ostatní berou 40 tisíc, řekne, že jí stačí 15 (tisíc), byl bych blázen, abych jí platil o pětadvacet tisíc víc, přece. Vždyť to je otázka trhu. Já jsem ušetřil 25 tisíc a mám skvělého člověka.“ Vedoucí (muž), 47 let, malá soukromá organizace

Rozhovory a fokusní skupiny ukázaly, že zaměstnanci a zaměstnankyně a vedoucí zpravidla nezastávají názor, že by měl stát soukromé podnikatele a oblast odměňování regulovat, a třeba pokutovat zaměstnavatele, kteří neodměňují stejně. (Byť regulace soukromých zaměstnavatelů v jiných oblastech – např. mateřská (dovolená) – byla ze strany respondentů a respondentek vítána, k regulaci zaměstnavatelů v oblasti odměňování se respondenti a respondentky nepřikláněli.) **Zaměstnanci i zaměstnankyně by ale naopak ve většině případů uvítali větší transparentnost odměňování u zaměstnavatele, např. zveřejňováním průměrných mezd/ platů na typizovaných pracovních pozicích.**

Řada respondentů a respondentek zastává názor, že **odměňování je v kompetenci a na rozhodnutí zaměstnavatelů** a je otázkou smluvní svobody. Zaměstnanci a zaměstnankyně vstupují do smluvního vztahu dobrovolně, čímž přistupují k podmínkám, včetně výše mzdy/platu popř. odměn, kterou jim navrhuje zaměstnavatel. Jak potvrdila většina respondentů a respondentek na vedoucích pozicích v soukromém sektoru, **soukromí zaměstnavatelé nevnímají pozitivně snahy státu o regulaci výše mezd/platů, popř. odměn.** Mzdová politika zaměstnavatelů musí reflektovat vývoj situace na trhu práce a zároveň vycházet z hospodářských výsledků firmy. V době realizace výzkumu se většina zaměstnavatelů cítila pod tlakem nutnosti obecného navyšování mezd. Přitom v zájmu zaměstnavatelů (dosažení co největší výnosnosti a ziskovosti) je naopak náklady navyšovat jen v minimálně nutné míře, případně je i snižovat.

Zaměstnanci a zaměstnankyně obvykle nemají ambici, důvody a dle řady respondentů a respondentek ani právo zkoumat, jestli zaměstnavatelé odměňují zaměstnance a zaměstnankyně vykonávající práci stejné hodnoty stejně. V případě, že zjistí (zpravidla náhodně) nerovné odměňování, nebo se jim výše jejich mzdy/platu či odměny nelíbí, mohou zcela svobodně ukončit pracovní poměr a hledat si práci s výhodnějšími podmínkami. Tento argument také používají někteří zaměstnavatelé – když je zaměstnanci a zaměstnankyně upozorní na diskriminaci v odměňování, odpoví jí: „Jdi, v řadě čeká na tvoji pozici deset dalších zájemců.“

Doporučení

- Přísnější pravidla a kontrola zaměstnavatelů – pravidelné zveřejňování anonymizované výše mezd/ platů, popř. i odměn na jednotlivých pozicích, v inzerátech; v případě indikace vysokého GPG podněty pro kontrolu
- Osvěta a vzdělávání – zaměstnanců/kyň, zaměstnavatelů, politických představitelů

7.3.3 Nízká motivace a informovanost zaměstnanců a zaměstnankyň v oblasti řešení diskriminace v odměňování

„Lidi do sporů nechtějí jít, protože na to nemají peníze, spory trvají velmi dlouho... všichni lidi, i když vyhráli, skončili, dohodou. Nechcete tam pak dělat...“ Zástupce odborů, 50 let

Řada respondentů a respondentek se přímo nebo zprostředkovaně setkala s diskriminací při pohovorech nebo v odměňování – nejčastěji na základě genderu, věku, rodičovství⁴⁴. Zaměstnanci a zaměstnankyně, vedoucí pracovníci a pracovnice i zástupci a zástupkyně tvůrců politik však potvrdili, že i když k diskriminaci v odměňování dochází, k nahlášení této skutečnosti dochází zcela výjimečně, a to zejména z následujících důvodů:

- **Nízká motivace k formálnímu řešení problému** – zaměstnancům a zaměstnankyním stojí za to soudit se např. o neplatnost výpovědi, ne však o „pár tisíc“. Rozdíly by musely být řádově vyšší, aby to zaměstnanec a zaměstnankyně motivovalo k řešení. Všechny stížnosti respondentek na nerovné odměňování u zaměstnavatele skončily jejich zamítnutím. Časová a finanční náročnost, nejistota výsledku soudního procesu a častokrát minimální přínos v případě vítězství potenciální stěžovatele demotivuje.
- **Loajálnost k zaměstnavateli a zájem o udržení si pracovního místa** – zaměstnanci a zaměstnankyně nemají zájem soudit se se zaměstnavatelem, u kterého pracují a chtějí zůstat pracovat.
- **Složitost, délka a nízká vymahatelnost diskriminačních sporů** – řada bariér a nejistota výsledku.
- **Neinformovanost o vhodném postupu** – řada respondentů a respondentek nezná možnosti jak eskalovat problém mimo organizaci, nezná SÚIP.
- **Negativní zkušenosti** – většina zaměstnanců, která řešila nespokojenost s odměňováním se zaměstnavatelem, má s výsledkem negativní zkušenost a již by tento problém neřešila (příp. řešila odchodem).
- **Absence příkladů úspěšných soudních sporů** – dosud není znám jediný soudní spor, kdy by došlo k uznání stížnosti zaměstnance a zaměstnankyně na nerovné zacházení. Většina soudních pracovních právních sporů se týkala bezpečnosti práce, pracovních podmínek, neoprávněných výpovědí a nízké mzdy obecně. Dle vyjádření zástupců odborů podněty na diskriminaci nedostávají.

Když se **zaměstnanci a zaměstnankyně o nerovných podmínkách dozví** a rozhodnou se konat, **nejčastěji řeší** situaci s **přímým nadřízeným/přímou nadřízenou, případně s HR oddělením**. K podání podnětů v souvislosti s diskriminací v odměňování na SÚIP nebo řešení soudní cestou dochází podle respondentů a respondentek zcela výjimečně, což potvrzují i statistiky SÚIP (z celkového počtu 4 021 podnětů poukazujících na možné porušování pracovněprávních předpisů v roce 2018 poukazovalo 286 podnětů na možná porušení rovného zacházení a diskriminace, z toho pouze 3 případy poukazovaly na možnost nerovného odměňování z důvodu pohlaví.⁴⁵ Na základě rozhovorů s Tvůrci politik byla z toho pokuta udělena v 11 případech za pochybení spíše redundantního charakteru).

⁴⁴ Respondenti a respondentky popisovali diskriminační jednání, ale sami toto slovo nepoužili a často toto jednání i sami ospravedlňovali či zlehčovali.

⁴⁵ Roční souhrnná zpráva o výsledcích kontrolních akcí za rok 2018. Státní úřad inspekce práce. Opava 2019.

Doporučení

- Osvěta
- Zřízení „whistleblowing“ linky a jednoduchého způsobu anonymního nahlašování diskriminace
- Optimalizace soudních řízení (např. důkazné břemeno, poplatky) a šetření inspekcí práce
- Školení pro právníky/právníčky, soudce/soudkyně (zvážit povinné zavedení nebo motivaci k účasti)
- Podněty na diskriminaci v odměňování ze strany zaměstnanců nelze považovat za klíčový mechanismus identifikace nerovných příležitostí, proto je stěžejní nastavení systémových opatření na identifikaci a řešení diskriminace (zveřejňování mezd/platů, popř. i odměn na pozicích dle pohlaví, atd.)
- Vzdělávání, školení a podpora odborů a odborových svazů
- Poskytnutí podpory pro vedení soudních sporů – zplnomocnění KVOP pro zastupování individuálních stěžovatelů nebo poskytnutí dotací na pokrytí soudních výloh poskytovatelům

7.3.4 „Tradiční“ rozdělení rolí v rodině, kdy žena je hlavní pečovatelkou a muž hlavním živitelem

„Samozřejmě děti porodit muž nemůže, takže tím je daný úplný základ všeho a ty ženy k těm dětem, zvláště k malým, mají jiný vztah než muži. To tak prostě je daný. Já jsem to ve svém životě vždycky zaznamenal, ať to bylo jakákoliv žena a jakýkoliv muž. Takže tím, že se ženě narodí děti, tak má pocit zodpovědnosti a její priorita v jejím životě se změnila úplně nadevše. To znamená, že na prvním místě jsou vždycky ty děti, na druhém děti, na třetím děti, a pak ten zbytek. A to si myslím, že je u velkého procenta žen.“ Vedoucí (muž), 57 let, střední soukromá organizace

„U nás to byla kombinace dvou faktorů. Jednak finanční, to říkám na rovinu. Já jsem v té době, kdy jsme se o tom rozhodovali, měl výrazně vyšší plat než manželka. Druhý důvod byl tradicionalistický z jejího pohledu, protože ona si tehdy nedovedla představit, že doma zůstane chlap. Považovala to za svoji roli. A myslím, že v koutku duše taky trochu nevěřila, že bych to zvládnul.“ Vedoucí (muž), 47 let, velká soukromá organizace

Ačkoli výsledky výzkumu poukazují na mateřství jako důležitý faktor ovlivňující výši odměňování, k rozdílu v odměňování však častokrát dochází již před narozením prvního dítěte a právě **výše odměňování je často zmiňovaným důvodem, proč na mateřskou a následně rodičovskou jdou primárně ženy**. Muži využívají rodičovskou výjimečně a také zpravidla z finančních důvodů (když mají nižší mzdu než jejich partnerky).

Většina respondentů a respondentek **vnímá pozvolnou změnu ve společnosti**, která mění zažitě vnímání rozdělení rolí žen a mužů. Nicméně i přes tuto postupnou změnu chápání rolí mužů a žen dopadá **péče o dítě a domácnost stále především na ženy**. Ty po narození dítěte a ukončení mateřské často nemohou vystoupit z přiřknuté role pečovatelek o děti a přebírají plně roli pečovatelek o domácnost, která jim pak zůstává i po plném návratu na trh práce.

Mezi další důvody pro rozdělení rolí v rodině, a to zejména po narození prvního dítěte (v období čerpání rodičovské) patří dle respondentů a respondentek:

- **„Tradiční“ pohled na rozdělení rolí** – rozdělení rolí žen a mužů je součástí kulturních vzorců, které jsou předávány v rámci procesů socializace a enkulturace, utvrzovány v rámci běžné sociální interakce a v podobě normativních vzorců chování internalizovány svými nositeli a nositelkami.⁴⁶ Jak mezi muži, tak i mezi ženami

⁴⁶ K replikaci a udržení tohoto pojetí přispívá jak institucionalizovaný vzdělávací systém, tak masová média prezentující stereotypně ženy jako pečovatelky.

mi jsou zastánci a zastánkyně „tradičního“ pojmání rolí žen a mužů, které je přímo závislé na věku. Reálné možnosti žen, ale i otců, definovat obsah rolí matek a otců jsou nicméně závislé na jejich rodinném a sociálním zázemí, které tuto změnu (ne)umožní. Např. ženy-matky, které se vrací na trh práce do tří let věku dítěte, pak bývají vnímány jako „krkavčí matky“, zatímco muži na rodičovské jako „zženštilí“. Kulturní normy a společenské zneuznání jsou jedněmi z důvodů, proč ženy zůstávají dlouho na rodičovské a muži se obávají rodičovskou čerpat. Tento pohled je přenášen autoritami – rodiči, učiteli či vedoucími – i na další generace.

- **Nedostatečná informovanost mužů o možnosti čerpání rodičovské** – muži nejsou dostatečně informováni o možnosti vlastního odchodu na rodičovskou. Ve většině případů však chybí i potřebná motivace, především finanční.
- **Závislost na příjmu muže jako hlavního živitele rodiny** – především řadové zaměstnankyně zmiňovaly obavu partnera vzít si přestávku v zaměstnání z finančních důvodů, ze strachu o ztrátu pozice ve firmě či zaměstnání; kvůli tlaku vedení na podávání vysokých výkonů a nutnosti udržovat neformální vztahy.
- **Vnímání a sebevnímání mužů** – negativní vnímání schopností mužů postarat se o malé dítě, které však může vycházet ze společenského nastavení, které ukládá pečující roli ženě, muž je poté vnímán jako nekompetentní v péči o dítě.
- **Bariéry při sladování** – pečovatelé nebo pečovatelky, častokrát ženy, si zpravidla musí vybrat mezi kariérou nebo rodinou, i když se možnosti pro sladování zlepšují, řada zaměstnavatelů pořád neumožňuje práci na částečný úvazek nebo vnímá rodinu jako bariéru.
- **Vlastní vůle žen** – dle části řadových zaměstnankyň a zaměstnanců, ale také tvůrců a tvůrkyň veřejných politik je v mnoha případech rozhodnutí zůstat pečující osobou o dítě vlastním rozhodnutím žen. Zde je obtížné stanovit hranici, kdy se jedná o svobodné rozhodnutí jedince a kdy o internalizovaný obraz očekávání vlastního okolí či celé společnosti.
- **Ekonomická nevýhodnost návratu na trh práce** – v některých případech v souvislosti s charakterem zaměstnání (výrobní sektor s nízkými mzdami, náročnou prací, regiony s vyšší nezaměstnaností apod.) je rozhodnutí žen zůstat co nejdéle na rodičovské jistou adaptační strategií na extrémně nízké (minimální) mzdy a vysokou nezaměstnanost.

Doporučení

- Rozšíření podpory účasti otců na rodičovské, zavedení motivace pečovat pro každého z rodičů – například vymezením nepřenositelné doby pro každého z nich (např. 2–3 měsíce s tím, že zbytek je na jejich vzájemné dohodě dle vzoru Německa nebo severských států), daňové zvýhodnění pro zaměstnavatele při uvolnění otců na rodičovskou, zvýšení finančního příspěvku nebo podmínění části příspěvku podílem otců na rodičovské
- Rozšíření podpory a motivace zaměstnavatelů k zavádění prorodinných opatření se zaměřením nejen na ženy, ale i na muže (např. flexibilních forem, částečných úvazků, pečovatelských dnů, otcovské (dovolené) apod.) – distribuce částečných, zkrácených úvazků musí být rovnoměrná mezi partnery, aby nedocházelo k asymetrickému vychýlení ve směru více žen na částečných úvazcích
- Revize mediálního obsahu veřejnoprávních médií, zajištění genderově nestereotypního obsahu skrze Radu pro rozhlasové a televizní vysílání, Radu pro reklamu apod.
- Osvěta mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi, ale také zaměstnavateli (aby např. podporovali zaměstnance otce v péči o dítě a nevnímali odchod otců ani matek na rodičovskou jako konec jejich kariéry)
- Mediální kampaň propagující otce na rodičovské

7.3.5 Důležitost podpory ze strany partnerů

„ (...) aby ta žena měla příležitost dělat kariéru, tak musí mít k sobě toho správného partnera. Ten jí to musí umožnit.“ Vedoucí (žena), 48 let, velká státní organizace

Respondentky především z řad řadových zaměstnankyň uvedly, že **pro úspěšné skloubení rodinného a pracovního života, které má následně pozitivní dopad na kariérní růst a odměňování, je klíčová podpora ze strany partnera/manžela.** Zapojení partnera do péče o děti a domácnost a sdílení mimopracovních povinností snižuje požadavky na flexibilní pracovní podmínky ze strany žen, a naopak zvýší tyto požadavky ze strany otců. Větší zapojení mužů do péče o rodinu a domácnost však předpokládá pozitivní přístup ze strany zaměstnavatelů k poskytování flexibilních forem práce pro muže.

Mnoho respondentek, zejména žen samoživitelek, také uvedlo, že jim skloubení pracovního a rodinného života usnadňuje pomoc s péčí o dítě ze strany rodičů: *„Vypomáhá mi mamka a vlastně díky tomu, že mám svoji mamku, která ještě není v důchodovém věku, chodí furt do práce, ale je schopná mi vypomoct s tím, že kluka odvede do školy, a vedoucí mi vyhověla tím, že mi dala samý ranní, abych ho já zvládla vyzvednout ze školy, tak to nějakým způsobem zvládám. Ale být bez mámy, tak to nedám. Ještě, že ty rodiče máme.“* Řadová zaměstnankyně, 33 let, velká státní organizace

Doporučení cílů na otce / partnery:

- Osvěta
- Sdílení dobrých příkladů (vzory)
- Legislativní opatření na podporu otcovské (dovolené), včetně zavedení období péče nepřenositelného z jednoho rodiče na druhého
- Mediální kampaně podporující rovnoměrné rozdělení péče a práce mezi partnery apod.

Doporučení cílů na zaměstnavatele:

- Osvěta
- Vzory a sdílení dobrých příkladů ze strany vedení
- Motivace zaměstnavatelů k prorodinným opatřením (cílicím i na muže)

8 Procesy na pracovištích vedoucí k rozdílům v odměňování žen a mužů

V předchozí kapitole byly popsány příčiny vzniku nerovností v odměňování žen a mužů, přičemž významnou skupinu představovaly příčiny na úrovni zaměstnavatele a to včetně nastavení (resp. nenastavení či špatného nastavení) procesů na pracovištích. Výzkum se tedy zaměřil také na mapování těchto procesů na straně zaměstnavatelů (tj. procesů probíhajících přímo na pracovištích) souvisejících s odměňováním a kariérním postupem, které mají nebo mohou mít přímý nebo nepřímý vliv na vznik nerovností mezi muži a ženami.

Předmětem této kapitoly je tedy identifikace a bližší popis procesů na pracovištích, které mohou zapříčínovat vznik nerovností v odměňování žen a mužů, identifikace slabých míst v procesech potenciálně zapříčínujících rozdíly v odměňování a nerovné příležitosti a návrh doporučení, jak procesy na pracovištích nastavit tak, aby bylo možné co nejvíce vzniku nerovností předcházet.

Následující kapitola uvádí **zjištění z individuálních hloubkových rozhovorů** s respondenty a respondentkami výzkumu **vztahující se k nastavení a výkonu procesů souvisejících s odměňováním ve firmách a organizacích** vyplývající z jejich znalostí a zkušeností. Předmětem výzkumu nebyla analýza skutečného nastavení a dodržování procesů u zaměstnavatelů. Názory, postoje a tvrzení respondentů nebyla ověřována z dalších zdrojů dat. Zjištění v následující kapitole tedy **nelze brát jako objektivní fakta, ale jako názory a postoje respondentů a respondentek** vyplývající z jejich subjektivních výpovědí.

Za **hlavní procesy mající vliv na rozdíly v odměňování žen a mužů na straně zaměstnavatelů** byly v rámci fokusních skupin a individuálních rozhovorů označeny následující procesy:

- Nábor:
 - Inzerce práce
 - Vstupní pohovor
- Nástup a uzavření pracovní smlouvy
- Odměňování
- Povyšování a kariérní růst
- Nefinanční benefity a možnosti sladování
- Odchod ze zaměstnání/do důchodu
- Podpůrné HR procesy (související s odměňováním)

Lze tedy konstatovat, že procesy zapříčínující vznik nerovností v odměňování žen a mužů přímo na pracovištích lze nalézt v každé fázi pracovní dráhy zaměstnanců a zaměstnankyň – od nábora až po odchod z organizace / firmy či do důchodu.

Podpůrné HR procesy (související s odměňováním)

Vstupní pohovor

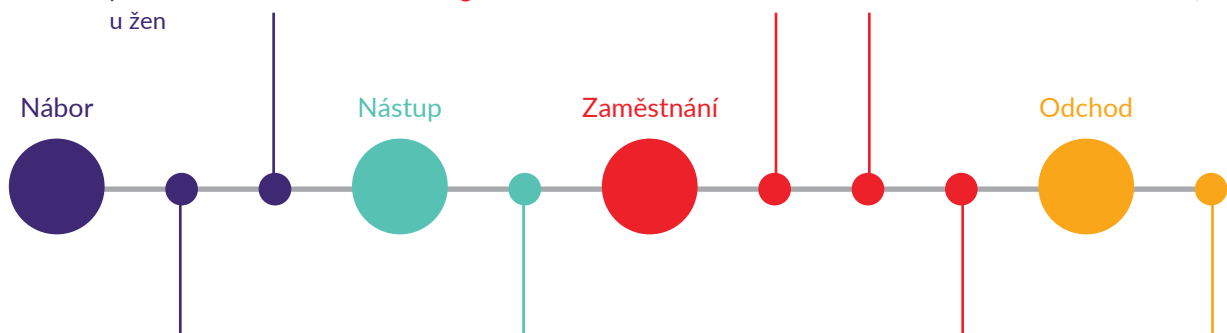
- Časté kladení zakázaných otázek
- Muži jsou asertivnější, řeknou si o více; ženy naopak – zaměstnavatelé mohou reagovat na požadavky a v případě nižších očekávání u žen „ušetřit“
- Stereotypizace – potenciální mateřství u žen

Odměňování

- Firmy často nemají nastavené standardní a transparentní procesy pro odměňování a zvyšování mzdy/platu – prostor pro vliv osobních charakteristik (např. asertivita při vyjednávání), neformálních vztahů atd.
- Odměňování se řídí situací (nabídkou a poptávkou na trhu práce)
- Absence nástrojů pro řešení diskriminace uvnitř organizace
- Neochota řešit diskriminaci mimo organizaci

Nefinanční benefity a možnosti sladování

- Ne vždy jsou nastavené plošně, často závisí na ad hoc rozhodnutí přímého nadřízeného
- Nedostatek flexibility na pracovišti – i když nabídka flexibilních forem práce roste, pořád hodně firem flexibilitu nepodporuje (pokud ano, tak zejména z důvodu nedostatku lidí)



Inzerce práce

- Inzeráty ne vždy splňují podmínky na nediskriminaci
- Častokrát neuvádí výši nebo rozmezí odměny
- První síto, kdy na pohovor nemusí zvat ženy
- Na základě znění inzerátu se ženy nehlásí

Uzavření pracovní smlouvy

- Viz. pohovor – muži si jsou schopni vyjednat lepší podmínky, vyšší odměny
- Nefinanční benefity nejsou vždy ukotveny v pracovní smlouvě
- Stále více žen, ale i mužů klade důraz na flexibilitu – u žen se s tím počítá až příliš (je diskriminační), u mužů naopak vůbec

Povyšování a karierní růst

- Absence standardizovaných postupů pro povyšování a jasných karierních drah
- Vliv osobních charakteristik (kdo si o to řekne) a neformálních vztahů
- Vrcholové vedení často „pánským klubem“, nezáměr žen proniknout do tohoto prostředí
- Absence programů na podporu talentovaných žen
- Přístup žen ke kariernímu postupu – „ženy jsou méně asertivní a spíše čekají na impuls zvenku“
- Zpolitizování vrcholových pozic; reprodukce stereotypů

Důchod

- Nižší důchody žen
- Nižší kvalita života po smrti partnera

8.1. Nábor

„No příklad třeba ženy, která se ucházela o nějakou pracovní pozici, měla proto vzdělání, měla zkušenosti a sešla se u přijímacího pohovoru se třemi muži a v podstatě už z toho pohovoru pochopila, že když řekla, že má tři děti chodící na základní školu, takže to bude asi problém. A už jí tam podsouvali, kdo bude doma s dětmi, když budou nemocné a myslíte si, že to zvládnete, nebude to pro vás náročný, jste matka tří dětí a už jí tam podsouvali tyhle otázky, pochopila, že to jí prostě znevýhodňuje a pak se to taky skutečně potvrdilo, že vlastně nebyla pro tu pozici vybraná.“ Vedoucí (žena), 44 let, malá státní organizace

Hlavními problematickými aspekty náboru jsou:

- Nedodržování genderově neutrálního obsahu inzerátů práce, včetně nastavení kvalifikačních kritérií
- Absence údajů o rozpětí obvyklé výše odměňování za nabízenou pozici
- Nedodržování nediskriminačních standardů vedení pohovorů, přetrvávající nezákonné otázky (na rodinný stav, plánování rodiny, počet dětí, zajištění péče apod.)
- Absence objektivizovaných forem ověřování kvalifikačních předpokladů

Inzerce práce

„Spíš vidím problém těch inzerátů, že to občas nabízejí slovně i popisem, že „hledáme muže“ nebo „hledáme ženu“, to je docela časté.“ Tvůrce politik, 49 let, státní správa

Ačkoli současná legislativa zakazuje diskriminační jednání během zveřejňování inzerátů práce nebo vstupních pohovorů, v jednotlivých případech dochází k pochybení. Státní úřad inspekce práce v roce 2018 udělil **21 pokut** v celkové výši 531 000 Kč⁴⁷ za diskriminační jednání zaměstnavatelů a to **především ve vztahu k nevhodně formulovaným inzerátům práce**, upřednostňujícím jedno či druhé pohlaví.

Již samotná podoba inzerátů práce může být zacílena, být atraktivnější pro jedno či druhé pohlaví nejen svým obsahem, ale i grafickou podobou. Ze strany zaměstnavatelů však **nemusí jít o vědomý akt**, nýbrž odraz zkušenosti a marketingových metod zacílené reklamy na pravděpodobné uchazeče a uchazečky.

U řady zaměstnavatelů **nejsou** dle názoru respondentů a respondentek **nastavena pevná pravidla a procesy způsobu zveřejňování inzerátů**, zvláště u malých podnikatelů, kde není pozice marketingu jasně vymezena a je spíše sdílena. Inzeráty rovněž často **neobsahují údaje o výši odměňování**, jejichž uvedení by výrazně přispělo k větší transparentnosti celého procesu náboru i odměňování.

Vstupní pohovor

„Já se to občas dozvím, protože se bavíme v okruhu přátel, kteří dělají pohovory, a někteří mi to i přiznali. Anebo dokonce i jedna žena, která přijímala, sama má děti, tak řekla, že vyloženě, i když slečna nemá děti, ale je jí kolem 30 let, tak si jí dá radši na stranu.“ Řadová zaměstnankyně, 33 let, velká soukromá organizace

„Určitě u těch mužů je příležitost větší, protože stále u těch žen, byť se to hodně zlepšuje, tak vždycky pokud jsou tam děti, je to bráno jako nějaký handicap... co mám povědomí, tak se setkávají s tím ženou. Že padají třeba při pohovorech takové ty nedovolené otázky: kdo Vám bude hlídat dítě v době nemoci a podobně ...tak jako ze společnosti, ze svého okolí vím, že tohle to pořád platí.“ Personalistka, 39 let, velká soukromá organizace

„Kdybych já byla zaměstnavatel muž, a chtěla pozici, kdy ten dotyčný musí být připravený v podstatě na pohotovost, musí být flexibilní, nebude mít pevnou pracovní dobu, a měla bych se rozhodnout mezi chlapem a ženou, tak

⁴⁷ Roční souhrnná zpráva o výsledcích kontrolních akcí za rok 2018. Státní úřad inspekce práce. Opava 2019.

já беру taky chlapa. A jenom proto, že já předpokládám, že ženská logicky musí trochu jako to hnízdo doma trochu přikrýt. Vedoucí (žena), 50 let, střední státní organizace

Ačkoli jsou **otázky na rodinný stav, plánování rodiny či těhotenství u přijímacích pohovorů nezákonné, v mnoha případech k nim** dle respondentů a respondentek napříč všemi kategoriemi **dochází**. Jednalo se tak jednoznačně o nejčastější formu diskriminace, se kterou se respondentky nebo jejich příbuzné či známé setkaly. (***„Já ve své praxi jsem v tom nikdy nedělal rozdíl. Nicméně chápu, že existují úvahy o tom: Ano, já ji teď přijmu a ona mi za 5 let půjde na mateřskou. Hm to je blbý, to je problém. Setkal jsem se s tím, ano.“*** Vedoucí (muž), 57 let, střední soukromá organizace)

S dotazy na plánované rodičovství, nebo rodinný stav a rozdělení zodpovědnosti v rodině při péči o dítě, jsou konfrontovány výhradně ženy – uchazečky. Řada respondentů i respondentek připouští, že při náboru a rozhodování o přijetí uchazeček vstupuje do úvahy věk a pravděpodobnost založení rodiny a tím pádem výpadku ze zaměstnání a následných nároků na flexibilitu a disponibilitu. (***„Při hledání práce jsem se potkala přesně s tímto, buď řešili můj věk, když jsem byla bezdětná, ptali se, jestli plánuju nějaké děti. Nebo řešili, že už to dítě mám a že bude potřeba se o něj taky starat, že je v nějakém věku samozřejmě může být nemocné, je potřeba řešit další věci, jako koničky. Jim nevyhovovalo to, že jsem rodič, oficiálně sama (nevdaná). Oni se na to samozřejmě ptali.“*** Řadová zaměstnankyně, 38 let, malá nezisková organizace)

Zaměstnavatelé automaticky předpokládají, že ženy odchází na rodičovskou a muži zůstávají v zaměstnání. Diskriminace žen na základě jejich rodinného stavu, (potenciálního) těhotenství či mateřství může být velmi problematická především ve skupině matek samoživitelek, případně u nízkopříjmových rodin. Respondentky také uvedly zkušenosti, že na pohovorech byli většinou muži, a uvítaly by větší účast žen na pohovorech, v očekávání větší empatie a pochopení.

Doporučení

- Zavést povinnost zveřejňovat v inzerátech práce nástupní mzdu/plat (minimální mzdu na pozici nebo mzdové/platové rozpětí)
- Při nástupních pohovorech využívat kombinaci osobních pohovorů s neosobním testováním předpokladů a kvalifikací (např. objektivní ověřování znalostí formou testů)
- Zavést „slepou“ kontrolu životopisů (začernění jména uchazeče)
- Nastavit minimální podíl uchazečů obou pohlaví pozvaných k pohovoru
- Nastavit povinnost pozvat všechny kandidáty z určité kategorie k pohovoru (např. rodiče po rodičovské)
- Vytvořit genderově senzitivní metodiky nebo interní manuál pro vedení rozhovorů
- Proškolit HR a marketingové oddělení v nediskriminačních postupech v rámci inzerce práce a pracovních pohovorů
- Nastavit namátkovou kontrolu/kontrolu na základě udání vstupních pohovorů realizovanou SÚIP

8.2. Nástup a uzavření pracovní smlouvy

„Byl jsem ředitelem pobočky. Když uchazeč měl zájem o práci, zeptali jsme se, kolik by chtěl, když řekl něco moc velkého, tak jsme ho uzemnili, že dostane míň, ale když si řekl zase nějakou malou částku, tak jsme ho u toho nechali. A ženský si většinou říkaly o míň. Měl jsem takový případ, přišel mi pán, říkal si o 35 tisíc, tak jsme mu dali 27 a on řekl OK. No a přišla tam slečna a řekla, že by byla ráda, kdyby dostala aspoň těch 20. No, bylo mi to proti srsti, ale pravidla tam byla jasná, já jsem jí nemohl říci, ať do dotazníku napíše něco jiného, protože tam to šlo formou, že

mi to neříkala napřímo, ale vyplňovala dotazník a ten dotazník jsem posílal do centrály. Nemohl jsem to dorovnat.“

Řadový zaměstnanec, 44 let, malá nezisková organizace, bývalý ředitel velké soukromé organizace

Kritické momenty pro vznik rozdílů v odměňování při nástupu nových zaměstnanců a zaměstnankyň jsou:

- Netransparentnost nástupní mzdy/platu – „hra na to, kdo si řekne více nebo méně“
- Absence nastavení mechanismů a procesů pro zajištění rovného odměňování za práci stejné hodnoty
- Nedostatečnost kontroly dodržování principu rovného odměňování za práci stejné hodnoty

Jedním z klíčových momentů, kdy dochází ke vzniku rozdílů v odměňování žen a mužů, je dle respondentů a respondentek z řad řadových zaměstnanců a zaměstnankyň **vyjednávání při nástupu**. Vedle shody na důležitosti osobních povahových rysů kandidátů a kandidátek se řada respondentů – zaměstnanců a zaměstnankyň – shodla, že se mužům daří při nástupu vyjednat lepší podmínky, ačkoli proto často chyběly hmatatelné důkazy. Tento fenomén potvrdila i řada zástupců a zástupkyň HR, či přímo vedení (především malých soukromých podniků), které z toho těží finanční úspory. Stejný názor mají i tvůrci a tvůrkyně veřejných politik, kteří a které se opírají o zjištění z jiných výzkumů.

V současnosti zaměstnavatelé nemají povinnost zveřejňovat výši odměňování v inzerci práce. **Zaměstnavatelé nejsou nuceni ani motivováni, aby případné rozdíly ve vstupních finančních nárocích dorovnávali.** Výjimečně dochází i k případům, kdy zaměstnavatel dá stejnou výši odměňování bez ohledu na očekávání uchazeče či uchazečky (tedy i vyšší než očekávanou), avšak dle vyjádření respondentů a respondentek většina zaměstnavatelů **přístupuje k odměňování pragmaticky** a vnímá nižší očekávání uchazeče či uchazečky jako možnosti pro snížení nákladů. K dorovnávání odměňování za stejnou práci tak dochází spíše postupně v případě individuální poptávky ze strany zaměstnance a zaměstnankyně nebo vývoji na trhu práce, kde je hlavní motivací obava ze ztráty kvalitních zaměstnankyní a zaměstnanců.

Výzkum se zaměřil i na identifikaci procesů a nástrojů minimalizujících vliv rozdílného **přístupu mužů a žen k odměňování a kariérnímu růstu**. Výzkum potvrdil, že převládá přesvědčení, že muži při vyjednávání kladou důraz na výši odměňování a přistupují k tomuto vyjednávání s větší asertivitou, zatímco ženy kladou větší důraz spíše na nefinanční benefity (např. flexibilní formy práce) než na výši odměňování. V rámci rozhovorů se podařilo identifikovat pouze **velmi málo nástrojů, které by zaměstnavatelé uplatňovali, aby náborový proces maximálně objektivizovali**. Jedním z nástrojů, které jsou obvyklejší spíše u velkých organizací, je testování konkrétních schopností a dovedností uchazečů a uchazeček, ať již jde např. o jazykové schopnosti či logické myšlení. Nicméně ani takové nástroje nemusí nutně vyrovnat skutečně či domněle odlišný přístup mužů a žen k vyjednávání nástupní mzdy / nástupního platu a podmínek.

Zároveň z výpovědí respondentů a respondentek vyplývá relativně **vysoký vliv povahových vlastností** žen a mužů na způsob vyjednávání a následnou výši mzdy/platu, popř. i odměňování bez závislosti na pohlaví.

Doporučení

- Nastavit povinnost výši nástupné mzdy/platu, popř. i odměňování od kvalifikačních předpokladů a kritérií objektivně vyžadovaných na konkrétní pozici, ne od návrhu uchazeče/ky
- Nastavit povinnost monitorovat, případně zveřejňovat průměrnou mzdu/plat, popř. i odměňování na typizovaných pracovních pozicích dle pohlaví (možnost úpravy v Zákoníku práce)
- Vytvořit mechanismy a procesy pro stanovení rovné mzdy/platy, popř. i odměňování za práci stejné hodnoty, proškolení HR a vedení organizací, nastavit kontrolní mechanismus (např. kontrola SÚIP na základě dat z ČSÚ)

8.3 Odměňování

Z realizovaných rozhovorů vyplývají jako zásadní faktory ovlivňující rovnost odměňování tyto jevy:

- Nízká míra transparentnosti mezd/platů a tabuizace tématu
- Nižší mzda/plat žen již při nástupu do zaměstnání
- Absence procesů a pravidel pro transparentní stanovení mzdy/platu včetně nenárokových složek mzdy/platu (bonusy, osobní ohodnocení)
- Absence jasných kritérií pro určování výkonnostní složky mezd/platů a/nebo odměn s ohledem na pracovní zařazení a typ úvazku
- Odlišné pracovní zařazení od faktické náplně práce
- Nízká informovanost zaměstnanců a zaměstnankyň o pravidlech odměňování
- Rozdíly vyplývající ze situace na trhu práce. Noví/é zaměstnanci a zaměstnankyně v nemálo případech nastupují za výhodnějších podmínek, než jaké mají jejich kolegové a kolegyně po mnoha letech u téhož zaměstnavatele, přičemž k dorovnání mzdy/platu u stávajících zaměstnanců dochází spíše výjimečně
- Absence valorizace mzdy/platu, popř. i odměn po návratu z rodičovské

Vybrané jevy jsou rozpracovány níže.

Nízká míra transparentnosti mezd/platů a tabuizace tématu

„Jaký kdo má plat absolutně nevím. Jednak je tu o tom striktní zákaz mluvit, a navíc já bych se asi jako ani kolegů neptala.“ Řadová zaměstnankyně, 53 let, střední státní organizace

V naprosté většině případů dotazovaných soukromých organizací jsou informace o výši mezd zaměstnanců a zaměstnankyň **neveřejné a zaměstnanci/zaměstnankyně jsou vázáni mlčenlivostí**. Ve většině případů nejsou dostupné ani informace o průměrné výši mezd/platů, popř. i odměn u různých typů pracovních pozic a zařazení.

Z rozhovorů a fokusních skupin vyplynulo, že zaměstnavatelé často se svými zaměstnanci a zaměstnankyněmi uzavírají „doložky o mlčenlivosti“ zakládající povinnost dodržovat mlčenlivost o výši své mzdy/platu popř. i odměn. I když tato povinnost nemá jednoznačnou oporu v legislativě⁴⁸ a je dle výkladu legislativy nicotná, zaměstnanci a zaměstnankyně, personalisté a personalistky, vedení ba dokonce i zástupci a zástupkyně odborů vnímají povinnost mlčenlivosti o výši mzdy/platů, popř. i odměn **jako povinnost danou zákoníkem práce**.

Netransparentnost odměňování bývá často obhajována **nebezpečím zhoršení atmosféry na pracovišti** kvůli vzájemné závislosti a nedůvěře. Pod zvýšením transparentnosti si zpravidla respondenti a respondentky představili informování o výši mezd a platů a odměn konkrétních kolegů, s čím zásadně nesouhlasili. Sami zaměstnanci a zaměstnankyně mzdy/platy a odměny svých kolegů a kolegyně znát nechtějí. **Naopak by ale ve většině případů respondenti a respondentky uvítali zveřejňování průměrných mezd/platů na typech pracovních pozic: „Nástrojem pro zajištění větší transparentnosti by bylo, kdyby zaměstnavatelé anonymizovaně každý rok zveřejňovali, kolik berou muži a ženy na nějakých pozicích. Když to ale řeknete, tak se objeví protiargument, že si lidé závidí, že by to vedlo ke zhroucení vztahů na pracovišti, když by věděli, kolik bere kolega vedle.“** (Tvůrkyně politik, 46 let, malá nezisková organizace).

⁴⁸ Jedná se především o mylně nebo zavádějícím způsobem vykládaný § 303 a § 276 zákoníku práce č. 262/2006 Sb., který se vztahuje na vybrané kategorie státních a veřejných úředníků, nikoli na zaměstnance v soukromém sektoru.

Absence procesů a pravidel pro transparentní stanovení mzdy včetně nenárokových složek mzdy/platu (bonusy, osobní ohodnocení)

V organizacích veřejného a státního sektoru je **výše platu dána zařazením do platové třídy a stupně**, případně dalších tabulek. I tak jsou však platy a nenárokové odměny neveřejné. Výše nenárokových složek odměňování je však dle respondentů a respondentek většinou v odpovědnosti nadřízeného a často **nejsou jasná pravidla pro stanovení výše nenárokových složek**.

Způsob stanovení mzdy je odlišný v soukromém a státním/veřejném sektoru. Odměňování ve veřejném, státním sektoru se odvíjí od zařazení dle zkušeností, vzdělání a délky praxe do platových tříd a stupňů. Ačkoli i v tomto sektoru dochází k nerovnostem, díky této vyšší transparentnosti a zařazování do tříd a stupňů, nejsou rozdíly v nárokových složkách platu tak vysoké jako v soukromém sektoru. Případné nerovnosti ve státním sektoru však mohou vycházet právě ze zařazování do tříd a stupňů. Jde především o rozdílné uznávání praxe, ať už z důvodu různých přístupů různých pracovníků a pracovníc HR, nebo celkové nedostatečné znalosti dané problematiky z důvodu absence specializovaného školení HR pracovníků a pracovníc.

V soukromém sektoru patří mezi faktory ovlivňující výši mzdy a odměn aktuální situace na trhu práce, ekonomické výsledky firmy a vlastní iniciativa zaměstnanců a zaměstnankyň. K rozdílu v odměňování žen a mužů tak může docházet spíše než z genderového hlediska z důvodů jejich „exkluzivity“ na trhu práce v daném oboru. **Ve firmách/organizacích, kde jsou jasně a transparentně stanovené termíny, podmínky a způsob revize mzdy/platu, není oblast odměňování zpravidla problém.**

Odlíšné pracovní zařazení od faktické náplně práce

Ve výjimečných případech bylo několika respondenty a respondentkami zmíněno, že skutečná náplň práce neodpovídá jejich pracovnímu zařazení a ve skutečnosti vykonávají víc činností, než by ve svém zařazení měli. Často se jednalo o tak široké vymezení náplně práce, že do něj bylo možné zahrnout širokou škálu navzájem nespojených pracovních činností. Spíše než o diskriminační jednání se však jednalo o zjednodušení přidělování zaměstnanců a zaměstnankyň na dílčí úkoly zaměstnavatelem.

Nízká informovanost o pravidlech odměňování (včetně nenárokových složek)

„V jednom projektu jsme dělali podobný průzkum a u drtivé většiny jsme narazili na to, že nejvíce je štvete nerovnost odměňování, protože sami zaměstnanci neví, co udělat pro to, aby měli víc, jak se mají zlepšit. Stejně tak co by mohli udělat pro to, aby postoupili v kariérním systému. A ta nerovnost jim vadí dokonce víc než to, že mají málo. Ta pravidla pro to odměňování a povyšování nejsou transparentní, firma nějaká má, nějak to vypočítává, ale jsou tam složky, které nejsou navázané na žádný ukazatel, a někdo si je prostě vymyslí.“ Zástupce odborů, 56 let, soukromá organizace

U řady soukromých, ale i veřejných podniků, panuje mezi respondenty a respondentkami z řad řadových zaměstnanců a zaměstnankyň přesvědčení, že pravidla odměňování nejsou dostatečně transparentní. Ačkoli tomu tak v řadě případů může skutečně být, v některých případech může jít pouze o neznalost interních předpisů ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň. V některých organizacích zástupci a zástupkyně HR zmiňovali existenci kariérních řádů, mzdových předpisů apod., které ale velká část zaměstnanců, včetně vedení organizací, nečte a neví o nich.

Nízká informovanost a netransparentnost v odměňování pak vede k řadě domněnek a stereotypům, jak uvedl jeden z respondentů: *„Když to vezmu za sebe, tak jsem vždycky měl trochu ten pocit, že na ženy toho není kladené tolik, že na ženy opatrně a na chlapa naloží víc, takový pocit jsem z toho měl, ony samozřejmě mohou mluvit naopak.“* (Řadový zaměstnanec, 38 let, malá soukromá organizace)

Absence valorizace mzdy/platu, popř. odměňování po návratu z rodičovské

Návrat žen po mateřské/rodičovské se ukazuje jako jeden z klíčových faktorů zakládající předpoklady pro rozdíly v odměňování. Z rozhovorů a fokusních skupin vyplynulo, že jen velmi málo zaměstnavatelů má **nastavený systém valorizace mzdy/platu, popř. odměňování** pro zaměstnance a zaměstnankyně vracející se po mateřské/rodičovské, který by odpovídal praxi u pracujících kolegů a kolegyň. V rámci výzkumu se Zpracovatel nesetkal s případem, kdy by pobyt na rodičovské byl kompenzován nějakou formou ponechání, zapůjčení služebního softwaru nebo hardwaru.

Dobrá praxe při odměňování

V rámci výzkumu byly identifikovány následující příklady dobré praxe v rámci odměňování:

- **Mzdové/platové předpisy a tabulky:** Výše základu tarifního mzdy/platu byla v několika organizacích ukotvena v tabulkách definovaných mzdovým předpisem. Ten byl volně dostupný pro zaměstnance a zaměstnankyně na intranetu. Samotná výše jednotlivých výměrů se odvíjí od typu pracovního zařazení, pracovní náplně a dalších jasně definovaných kritérií, např. počtu podřízených, pracovní zátěže, směnnosti, odbornosti nebo rizika.
- **Navázání odměny na výkon:** Výše variabilních, nenárokových odměn byla v několika případech vázána na dosažení Key Performance Indicators (KPI), které jsou definovány buď na úrovni celé organizace, nebo jednotlivých oddělení.
- **Navázání odměny na finanční výkonnost organizace:** Výše odměn byla v několika případech odvislá od finančního výkonu, plnění ekonomických ukazatelů, plánu tržeb organizace bez ohledu na individuální hodnocení přímého nadřízeného nebo charakteristiky zaměstnanců a zaměstnankyň. Stanovení výše odměn bylo plošné a výše odměny byla stejná pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně bez ohledu na jejich pohlaví, výkonnost, pracovní zařazení apod. (typicky tzv. 13. plat).
- **Víceúrovňové schvalování odměňování:** Návrh přímého nadřízeného na zvýšení mzdy byl v několika případech posuzován a schvalován vedením organizace s ohledem na ekonomickou výkonnost firmy a následně procházelo korekcí na personálním oddělení, které zohledňovalo průměrnou mzdu na dané pozici na trhu práce a v dané organizaci. Tento víceúrovňový systém byl hodnocen jako pozitivní záruka a kontrola rovnosti.
- **Automatické odměňování:** Nenároková část odměňování byla ve vybrané organizaci automatickou součástí měsíčního odměňování s předem nastavenou % výší ze základu mzdy/platu. Odměna se naopak mohla krátit pouze v případě opakovaného nedostatku, porušení pracovních povinností či dlouhodobé snížené pracovní výkonnosti.

Doporučení

- Nastavit transparentní pravidla a procesy pro odměňování (včetně nenárokových složek), včetně nastavení mechanismů pravidelného hodnocení pracovního výkonu na základě transparentních kritérií. Důraz bude kladen na to, aby odměňování na základě výkonu nebylo diskriminační vůči určité skupině zaměstnanců, např. na částečných úvazcích nedosažitelnými hodnotami
- Nastavit povinnost monitorovat, případně zveřejňovat průměrnou mzdu/plat, popř. i odměnu na typizovaných pracovních pozicích dle pohlaví
- Nastavit způsob valorizace mzdy/platu, popř. i odměn zaměstnanců/kyň po návratu z rodičovské

8.4 Povyšování a kariérní růst

Hlavní faktory ovlivňující rozdílné příležitosti žen a mužů při kariérním růstu:

- Vliv individuálního přístupu k vyjednávání
- Vliv mateřství a délky rodičovské
- Absence standardizovaných pravidel kariérního růstu
- Absence mechanismů omezujících vliv neformálních vztahů
- Nízké zastoupení žen ve vedení, vysoké zastoupení mužů ve vedení („Men's clubs“), a tím nižší atraktivita postů pro ženy
- Absence podpůrných a motivačních programů pro podporu talentovaných žen
- Absence mechanismů vyrovnávajících výpadek během mateřské, rodičovské, ztrátu sociálních a pracovních vazeb

Vliv individuálního přístupu k vyjednávání

„Tady spíš ti muži chtějí vyjádřit své ego, to je moje zkušenost, chtějí něco docílit. Ženy jsou v tomhle míň takto nastavené, ony tu prioritu mají děti a rodinu, tudíž kariérní růst jim může být ukradený. Ale zase nedával bych tomu absolutní míru. Zním x případů, kde to zase bylo obráceně, ale jsou v daleko menším počtu než u mužů. Muž musí dokázat ženě, že on něco dokáže, že vydělá peníze, žena to dokázala tomu muži už tím, že porodila děti.“ Vedoucí (muž), 57 let, střední soukromá organizace

U velké části respondentů a respondentek rezonoval názor na odlišný přístup mužů a žen ke kariérnímu růstu. Řada respondentů a respondentek uváděla, že **ženy nebývají stejně asertivní a nemají takové aspirace jako muži**. Naopak **muži byli označováni jako dravější, soutěživější a cílevědomější**. Respondenti a respondentky zároveň připouštěli, že na přístup ke kariérnímu růstu mají **nemalý vliv individuální povahové rysy**, obecně však potvrzovali vyšší asertivitu, cílevědomost a dravost mužů při kariérním růstu.

Ačkoli tento názor bývá sdílen i mezi řídicími pracovníky a pracovníkyněmi, jen **málo firem má nastavené procesy na předcházení tomuto jevu**, nebo projekci těchto stereotypů do rozhodování o kariérním růstu. **Zaměstnavatelé** obdobně **nemají nastavené procesy a mechanismy podporující ženy ve vedení a pro kariérní růst v podobě talent managementu, řízení a zvládnání rizik a stresových situací**, kterým se údajně ženy snaží vyhýbat častěji než muži.

Vliv mateřství a délky rodičovské

„Stát ženy de facto nutí vypadnout úplně z té práce minimálně na 2 roky vypadnout a návrat jim nijak nezjednodušuje. Takže ty ženy, týká se to i částečně i mužů, ale jsou to spíš ženy, jsou zásadně po návratu znevýhodněné na trhu práce. Protože dva roky fakticky byly mimo obor.“ Řadový zaměstnanec, 38 let, velká soukromá organizace

Mezi respondenty a respondentkami výzkumu převládal dichotomický názor na možnosti kariérního růstu. Zatímco část respondentů a respondentek hodnotila příležitosti kariérního postupu jako vyrovnané, jiná část vnímala přístup jako nerovný především s ohledem na **„výpadek“ žen z pracovního života v souvislosti s rodičovstvím** a péčí o dítě. Ženy v takových případech **ztrácejí roky praxe**, které jim nejsou soukromým zaměstnavatelem započítávány do „seniority“. Ve veřejném, státním sektoru respondenti a respondentky označovali jako pozitivní opatření započítávání rodičovské (péče o dítě) do odpracované doby dle kariérního řádu.

Málo zaměstnavatelů má **nastavené procesy usnadňující návrat**, poskytující „přechodné-adaptační“ období či přímo mechanismy udržování kontaktu se zaměstnankyněmi, zaměstnanci na rodičovské.

Absence nebo nedostatečná komunikace jasných a transparentních procesů a kritérií kariérního postupu

„Je pravda, že tady jsme jako menší firma, takže zase kdyby se každý profiloval jako vedoucí, tak tady jsme převedoucí. Ale něco takového jako aby ten člověk viděl, že má nějakou cestu, třeba já sám nikdy nevím, co budu za 10 let dělat. Nemám v práci kariérní cestu, ale možná bych to uvítal, kdybych viděl u toho zaměstnavatele, že mám nějaké možnosti.“ Řadový zaměstnanec, 31 let, velká soukromá organizace

Velká část zapojených středních a velkých podniků a organizací měla nastavená pravidla a postupy pro povyšování a kariérní růst. U menších firem a organizací naopak taková pravidla často chybí, v malých organizacích často není ani kam kariérně růst. V rámci výzkumu nebylo výjimkou, že zaměstnanci a zaměstnankyně o pravidlech nevěděli, což bylo stejnou měrou zapříčiněno jejich přístupem stejně jako nedostatečným informováním ze strany zaměstnavatelů. V rámci výzkumu se nicméně potvrdil významný vliv neformálních vztahů na povyšování (Kapitola 7.2.2) a nízká míra využívání standardizovaných postupů, které byly v dané firmě/organizaci nastavené, nebo jejich nedodržování.

Jako významný faktor ovlivňující kariérní postup respondenti a respondentky identifikovali neformální vztahy. V případech, kdy **nemá zaměstnavatel transparentní a zveřejněný kariérní řád**, který jasně definuje pravidla a kritéria kariérního růstu, **zvětšuje se riziko vyššího vlivu neformálních vztahů či osobních sympatií nad kvalifikačními předpoklady**. Typicky se jedná o malé soukromé podniky, ve kterých jsou samotné kariérní trajektorie velmi limitované. U velkých firem a organizací mohou naopak být tato pravidla nedohledatelná a zaměstnanci a zaměstnankyně o nich nejsou dostatečně informováni.

Nízké zastoupení žen ve vedení, „Mens club“

Někteří respondenti a respondentky uvedli mezi faktory limitující motivaci žen ke kariérnímu růstu **samotné prostředí vyššího managementu. Při dominantně mužském obsazení** se nemusí vždy jednat pro ženy o atraktivní prostředí. Tento názor byl zastoupen průřezově u všech typů akterů a akterek, primárně u řadových zaměstnankyň, často se ale vyskytoval i u mužů (viz. Kapitola 7.2.3), coby sebekritický a chápavý pohled, proč o to ženy možná neusilují. Stejně tak se tento názor objevil i u zástupců a zástupkyň odborů, kteří/ré mají vlastní zkušenosti s jednáním s vedeními organizací. Dle výpovědi respondentů ze státního/veřejného sektoru jsou v některých případech ve státním/veřejném sektoru vrcholné pozice předmětem politického zájmu (např. na úrovni územních samosprávních celků), který respondenti považují za dominantně mužský. Firmy/organizace zpravidla nemají žádné programy na podporu toho, aby se na vedoucí pozice dostalo více žen.

Dobrá praxe při odměňování

V rámci výzkumu byly identifikovány tyto příklady dobré praxe při povyšování:

- **Kariérní řád nebo mzdový předpis:** K transparentním procesům povyšování přispívá existence kariérního řádu nebo mzdového předpisu v organizaci. Kariérní řád nebo mzdový předpis přesně definuje podmínky a okolnosti povyšování. V jedné z organizací kariérní řád ukládal jako předpoklad povýšení povinnost skládat atestace před hodnotící komisí a zároveň zohledňoval dobu strávenou na mateřské/rodičovské. V rámci atestace se u dané organizace vyhodnocovalo splnění kvalifikačních kritérií dle jasně dané bodové klasifikace jednotlivých výkonů. V případě zaměstnanců nebo zaměstnankyň na mateřské, rodičovské se doba nutná pro splnění těchto atestací automaticky prodloužila o dobu strávenou na rodičovské. Respektive došlo k rozšíření časového rozhraní pro započítání kvalifikačních předpokladů o několik let před nástupem a po návratu na mateřskou/rodičovskou. Atestaci pak není nutné splnit během 3 let, ale 5 let. Mzdový předpis pak uvádí konkrétní finanční částky v rozpětí mzdového tarifu, příplatky za vykonávané činnosti apod.
- **Platové třídy a stupně:** Dalším příkladem dobré praxe je systém platových tříd a stupňů, odvíjejících se od objektivních kritérií nejvyššího dosaženého vzdělání, pracovní náplně dané pozice a délky započitatelné praxe. Ve veřejném sektoru se dle Nařízení vlády č. 341/2017 Sb. doba strávená zaměstnanci a zaměstnankyněmi na mateřské, rodičovské nebo osobní péči o nezletilé dítě podle § 120 odst. 3 zákona o sociálních službách až do délky 6 let automaticky započítává do zařazení / výměru platového stupně.

Doporučení

- Nastavit a vhodně komunikovat standardizovaná a transparentní pravidla kariérního růstu
- Započítávat dobu na rodičovské do „seniority“ zaměstnanců a zaměstnankyň
- Zavést opatření na udržování kontaktu se zaměstnanci a zaměstnankyněmi v průběhu rodičovské a na usnadnění návratu z rodičovské (motivační, mentoringové, adaptační), motivovat zaměstnavatele k zavádění tohoto typu opatření
- Poskytovat „ochrannou dobu“ postupného návratu z rodičovské až na plný pracovní poměr
- Networkingové programy pro ženy zaměřené na podporu vytváření neformálních vztahů – tzv. síťování

8.5 Nefinanční benefity a možnosti sladování profesního a rodinného života

Flexibilní formy práce a částečné pracovní úvazky

„Často se tady vrací lidi z mateřské, někdo i při mateřské pracuje. Já jsem se na to ptala taky, protože teď zrovna řeším, že bych asi chtěla dítě a hrozně jsem se bála, jak to bude s mojí prací, protože o ni nechci přijít.“ Řadová zaměstnankyně, 30 let, velká soukromá organizace

„Pak se ještě na těch hřištích potkávám s tím, že ta matka by se i vrátila na ten den nebo dva, ale ta společnost ještě není připravená na ty zkrácené úvazky. Tak že jsou tam takové, které chtějí být doma 3 roky, protože je to baví, pak jsou takové, které už by se chtěly strašně vrátit, protože už toho mají plné zuby doma, ale není ta příležitost. Jsou obory, kde to prostě nejde, takže tady je cesta těch sdílených úvazků, aby se třeba našly dvě maminky, které si to posdílí, aby se mohly vrátit dřív, přizpůsobit těm maminkám to pracovní prostředí. Kolikrát ten zaměstnavatel ani neví, že pokud tam nejsou ty provozní důvody, tak do určitého věku dítěte by měl poskytovat úvazky částečné, jestli to jde.“ Vedoucí (žena), 44 let, malá soukromá organizace

„Částečné úvazky – ne, to nemá nikdo z mých podřízených, na to se tady moce nehraje. Víte co, tady kdybyste potom vyšla vstříc jenom někomu, že to je takhle, tak zdegradujete tu pracovní pozici. To si řeknete: „Jo tak ti tady byli roky na plný úvazek, a najednou sem přišla nějaká šikovná, požádala a ona to dala na zkrácený.“ No tak proč budeme platit ze státních ten plný?“ Vedoucí (žena), 50 let, střední státní organizace

„Chlapi pracovní dobu řešit nemusí, protože mají nás doma, že jo. Takže prostě oni se spoléhají na to, že my budeme pracovat tak, abychom se mohly starat o tu domácnost a o ty děti, abychom je vyzvedly. A jim nezáleží na tom, jestli tam budou 12 hodin, 15. Ale samozřejmě jsou i světlý výjimky, kterým jde i o pracovní dobu, ale těch je málo.“ Řadová zaměstnankyně, 33 let, velká státní organizace

Klíčové faktory nerovných příležitostí v oblasti nefinančních benefitů a možnostech sladování jsou dle respondentů a respondentek tyto:

- Nedostatečná nabídka flexibilních forem práce
- Nedostatečné finanční ohodnocení částečných úvazků – zůstávají nevyužívány z existenčních důvodů zaměstnanců a zaměstnankyň
- Absence mechanismů řízení částečných úvazků
- Nevýhodnost flexibilních forem práce z pohledu zaměstnavatelů (byrokratická, administrativní, manažerská zátěž)
- Nepochota nebo nemožnost zaměstnavatelů poskytovat flexibilní formy práce

Významným faktorem rovných příležitostí je **flexibilita práce**. Flexibilní formy práce (typicky částečné úvazky, home office, klouzavá pracovní doba apod.) patří mezi základní nástroje usnadňující sladování rodinného a profesního života a umožňující zapojení či návrat žen-pečovatelek na trh práce. V některých sektorech jsou možnosti flexibilních forem práce z povahy daného sektoru výrazně omezeny. V jiných případech jde o schopnosti a vůli zaměstnavatele flexibilní formy práce umožnit: **„Je to na ochotě managementu, jestli to chci podstoupit, anebo nechci. Zrovna toto, protože ano, při směnném provozu, kdy mám linku, tak zaměstnat někoho na částečný úvazek... ano, je to velký problém, organizačně velký problém. A co se týče více administrativy, mám dva zaměstnance navíc.“** Vedoucí muž, 57 let, střední soukromá organizace

Z realizovaných rozhovorů vyplynul převažující trend, kdy flexibilní formy práce využívají především **ženy z důvodu péče o děti**. Druhou významnou skupinou byli **zaměstnanci i zaměstnankyně nad 50 let věku**, u nichž je nejčastějším důvodem **zdravotní stav nebo péče o osoby blízké**. S tím souvisí i vyšší důraz žen na flexibilní formy práce při hledání pracovního místa a vyjednávání nástupních podmínek.

Většina zaměstnavatelů dle respondentů a respondentek **neomezují přístup k flexibilním formám práce** dle pohlaví. Ve většině případů jsou podmínky **rovné a přístupné všem** bez ohledu na pohlaví. **Ve většině případů však jsou využívány především ženami**, což je dáno rozdělením rolí v domácnosti, rodině nebo vyšší mzdou/platem partnera. V některých sektorech a velikostech firem je patrná nízká motivace mužů žádat o flexibilní pracovní formy z důvodů obavy z reakce, nepochopení okolí (od spolupracovníků či rodiny). Mezi respondenty nebyl zmíněn **žádný nástroj či proces, kterým by zaměstnavatelé motivovali otce k intenzivnější péči o děti**.

Častokrát však dle respondentů a respondentek **nejsou pravidla pro čerpání nefinančních benefitů či flexibilních forem práce systematicky nastavená a přístupná plošně pro všechna pracovní zařazení, popř. pro stejná pracovní zařazení pod různými nadřízenými** (pravidla se mohou lišit dle typu oddělení). U velké části firem totiž rozhodnutí o umožnění flexibilních forem práce **závisí na středním managementu**, nadřízené/ nadřízeném, který/á tak často může činit z osobních pohnutek a sympatií.

V některých firmách a především ve státním/veřejném sektoru nejsou flexibilní formy práce rozšířené. V některých oborech soukromého sektoru jsou flexibilní formy práce nerealizovatelné s ohledem na povahu provozu nebo výroby. V takových společnostech pak není výjimkou, že jsou flexibilní formy práce umožňovány a využívány pouze v některých odděleních, sekcích apod. V některých případech malých soukromých firem zapojených do projektu byl za klíčový faktor absence flexibilních forem práce označen přístup vedení.

Důvodem, proč se střední management či přímí nadřízení/přímé nadřízené mohou bránit využívání flexibilních forem práce je skutečnost, že neví, jak zaměstnance a zaměstnankyně pracující flexibilně řídit. Zaměstnávání na částečný úvazek je na straně zaměstnavatelů také spojeno s vyšší administrativní a manažerskou náročností a absencí motivace ze strany státu.

Doporučení

- Nastavení a vhodné zveřejnění transparentních pravidel pro poskytování nefinančních benefitů a možnosti sladování, včetně pravidel pro přechod na flexibilní pracovní úvazky a návrat zpět na běžné úvazky
- Zvýšení nabídky flexibilních forem práce (částečné úvazky, klouzavá pracovní doba, úplný nebo částečný home office), je-li to u daného zaměstnavatele možné a zároveň při garanci návratu na plný úvazek
- Zavedení motivace ze strany státu pro zaměstnavatele aplikující nefinanční benefity a opatření na sladování s cílem rozšíření těchto benefitů – např. formou daňových zvýhodnění (vč. např. podpory krátkodobého hlídání dětí zaměstnavatelem, organizace volnočasových aktivit pro rodiny s dětmi)

8.6 Odchod ze zaměstnání / do důchodu

„Když je člověku víc let, tak se obává, že bude přeskočen tím mladším, tak v podstatě si řekne o míň, aby tu práci dostal. Důvod byl i to, že ten člověk byl drahý a měl svůj názor a oni chtěli někoho, kdo bude stát méně a kterého si vychovají. Teď se firmy ale vracejí k tomu, že ten starší člověk má obrovské zkušenosti a je mnohem více loajální, což ten mladší není.“ Vedoucí (žena), 55 let, velká soukromá organizace

„(...) lidská stránka je přeci taky důležitá, nejde jenom o čísla a o to, abychom sedřeli kůži ze zaměstnanců a vydělali maximum, že je také důležitý ten celkový vývoj společnosti, mít spokojené zaměstnance, aby neodcházeli a tak dále. (...) S čím se dneska setkáváme, že máme obrovskou skupinu 50+, která je nezaměstnaná, a my nejsme schopni docenit jejich zkušenosti jenom proto, že už nejsou tak silní, zdatní, rychlí, pružní jako my, tak je vyhodíme z práce? A co je jich celoživotní zkušenost a praxe? Neumíme si toho vážit.“ Vedoucí (žena), tvůrkyně politik, 40 let, velká státní organizace

„No, zase si nejsem jistá, že s mojí věkovou hranicí 50 by o mě někdo až tak stál, když bych nejela na soukromo. Říkám, já nejsem až takový drak, ale myslím si, že záleží podle oboru. V jedné firmě na vás budou čekat s otevřenou náručí a v jiné si potukají na hlavu: „Co ty sem jdeš dělat, když jdeš za chvíli do důchodu?“ Vedoucí (žena), 50 let, střední státní organizace

Do výzkumu zapojené ženy i muži nad 50 let věku, bez ohledu na pohlaví, se na trhu práce cítí **znevýhodnění**. Často uváděným příkladem jsou:

- nároky zaměstnavatele na vysoké pracovní výkony, které nereflektují zdravotní stav
- omezené možnosti učit se a zvyšovat si kvalifikaci
- důraz zaměstnavatelů na rychlost výkonu práce
- Vysoké mzdové náklady na kvalifikované starší zaměstnance a zaměstnankyně⁴⁹

Při současné situaci nedostatku pracovních sil na trhu práce se senioři a seniorky stávají stále více objektem pozornosti personalistů a personalistek a vedení firem. Velká část společností přitom ale nedokáže adekvátně přizpůsobit pracovní podmínky, poskytnout dostatečnou podporu nebo upravit svá očekávání na výkon a efektivitu práce. Dochází tak často k efektu, kdy řada seniorů a seniorek odchází do důchodu navzdory vůli své i svého zaměstnavatele.

Na druhou stranu je zároveň velká část seniorů a seniorek nucena být co nejdéle ekonomicky aktivní, aby zajistili stávající příjem domácnosti nebo finančně podpořili své rodinné příslušníky. Řada z respondentů, či spíše respondentek, toto vnímá negativně, kdy by rádi věnovali svůj čas péči o svá vnoučata a zároveň tak napomohli sladování profesního a rodinného života svých dospělých potomků.

Respondenti a respondentky se zároveň domnívají, že na současném trhu práce dochází k nedoceňování jejich zkušeností, znalostí a kvalifikace, kterou nasbírali v průběhu svého pracovního života. Muži-respondenti se domnívají, že oproti ženám mohou mít ve svém věku vybudované rozsáhlejší sítě kontaktů, o kterých se domnívají, že by jim mohly pomoci při dalším úspěchu na trhu práce. Ženy svou účastí na rodičovské a navazující péči o děti přišly objektivně o možnosti si obdobné sítě budovat.

Někteří respondenti a respondentky si byli vědomi, že nižší mzdy a platy v průběhu života se odrazí i na nižším výměru starobního důchodu a že toto může mít vliv na kvalitu jejich života v důchodovém věku.

⁴⁹ Náklady na zkušenější zaměstnance s více lety praxe jsou dle názoru zaměstnanců i zaměstnavatelů zpravidla vyšší než náklady na mladší zaměstnance s menším počtem let zkušeností se srovnatelnou kvalifikací. Dle názoru některých respondentů zaměstnavatelé často radši volí méně zkušené zaměstnance, díky čemuž „ušetří“.

Doporučení

- V pravidlech odměňování vyváženě nastavit kritéria výkonnosti a kvalifikace, zkušeností, seniority
- Nastavení HR procesů, aby vedly k tvorbě diverzního prostředí, týmů a vertikální struktury
- Započítávání do výměru důchodu poměrně příjem obou partnerů za dobu na rodičovské (dorovnat snížený základ z částečných úvazků kvůli péči o dítě)
- Přizpůsobování pracovních podmínek zaměstnancům a zaměstnankyním vyššího věku (využívat flexibilní formy práce, přizpůsobit náplň práce zkušenostem a výkonu, adaptovat očekávání na výkon a efektivitu)
- Proškolení personalistů a personalistek v oblasti age-managementu

8.7 Podpůrné HR procesy

„Ve směrnících to určitě upravené mají (rovné zacházení, odměňování ve firmách). Teoreticky to upravené je, ale že by se na to prakticky kladl nějaký důraz nebo nějakým způsobem se to více řešilo, hlídalo, to určitě ne.“ Zástupkyně odborů, 56 let

Hlavní důvody absence nebo neznalosti HR procesů vedoucích ke snížení rozdílů v odměňování žen a mužů jsou následující:

- Rovné příležitosti nejsou vnímány jako důležité téma
- Rovné příležitosti jsou součástí obecných etických pravidel, hodnot, kolektivní smlouvy apod.
- Pracovníci a pracovnice HR jsou motivováni zaměstnavatelem sledovat spokojenost zaměstnanců při minimálních nákladech
- Zaměstnanci a zaměstnankyně nejsou o existujících HR procesech, dokumentech typu kariérního řádu apod. dostatečně informováni

Výzkum ukázal, že drtivá **většina zapojených organizací nemá ve svých interních dokumentech, pravidlech, kodexech explicitně ošetřenou oblast rovného zacházení s muži a ženami**, nebo o tom zaměstnanci a zaměstnankyně neví. Pokud etické kodexy, interní metodiky a pravidla existují, většinou pokrývají oblast diskriminace obecně.

Drtivá většina oslovených organizací **nemá nastavené procesy monitorující mzdy/platy, popř. i odměny mužů a žen**. Pokud vůbec k monitoringu⁵⁰ mezd a platů dochází, pak především na úrovni pracovních pozic, pracovního zařazení, oddělení, sektorů. Jejich cílem není sledování rovných příležitostí.

HR procesy jsou nastavené bez ohledu na pohlaví. To může vést k **neuvědomělému znevýhodňování** jednoho či druhého pohlaví, především ale rodičů (většinou matek) na rodičovské. Nastavená kritéria odměňování, kariérního postupu, pracovního zařazení, náplně práce apod. mohou ženy znevýhodňovat. Většina zapojených firem **nemá nastavené vnitřní mechanismy hlášení diskriminace**, nebo je aktivně nevyužívá. Většina zaměstnanců a zaměstnankyň malých a středních firem případné nerovnosti musí řešit přímo se svým nadřízeným, nadřízenou nebo s personalisty a personalistkami, kteří/ré nejsou na danou problematiku proškoleni.

⁵⁰ Přirozeně dochází k monitoringu mezd a platů v rámci finančního řízení organizací. K tomuto ale většinou dochází na úrovni celku a jednotlivých oddělení, pod-celků.

HR procesy úzce souvisí s existencí jasných pravidel a postupů výše jmenovaných procesů odměňování, povyšování, přístupu k flexibilním formám práce apod., které musí být dostatečně transparentní a přístupné všem zaměstnancům a zaměstnankyním.

Doporučení

- Nastavení/formulace podmínek a způsobu pro dodržování a kontrolu rovnosti žen a mužů v klíčových dokumentech a metodikách organizací
- Nastavení gender-senzitivních HR procesů
- Zavedení interních statistik odměňování žen a mužů, zastoupení žen a mužů v různě placených profesích a ve vedoucích pozicích
- Vzdělávání vedení, personalistů, personalistek i zaměstnanců a zaměstnankyň v oblasti rovného zacházení
- Motivace zaměstnavatelů k zavádění transparentních procesů na podporu rovných příležitostí žen a mužů a rovnosti v odměňování ze strany státu

9 Hlubší analýza postojů a doporučení odborů

Jednou z klíčových skupin respondentů a respondentek výzkumu byly zástupci a zástupkyně odborů. Zástupci a zástupkyně odborů byli zahrnuti jak v rámci sady individuálních rozhovorů v organizacích (pokud v organizaci odbory byly) nebo ve skupině tvůrců/tvůrkyň politik, tak v rámci samostatných fokusních skupin. Za účelem získání hlubšího porozumění vnímání fenoménu mezi odbory, byly realizovány 4 fokusní skupiny se zástupci a zástupkyněmi odborů ze státního a soukromého sektoru, z různých krajů dle výše GPG.

Následující kapitola **shrnuje zjištění vyplývající z výpovědí zástupců a zástupkyň odborů** v rámci individuálních rozhovorů a fokusních skupin. Správnost tvrzení Zpracovatel neověřoval. Zjištění v následující kapitole tedy **nelze brát jako objektivní fakta, ale jako názory a postoje respondentů a respondentek** vyplývající z jejich subjektivních výpovědí. Doporučení uvedená v Kapitole 9.2 **přímo nebo nepřímo vyplývají z realizovaných rozhovorů a fokusních skupin** se zástupci a zástupkyněmi odborů.

Přestože oblast rovného odměňování a celkově rovných příležitostí žen a mužů by z pohledu Zpracovatele měla představovat jedno z témat řešených odborovými svazy, někteří zástupci a zástupkyně odborů projevíli poměrně nízký zájem o tuto problematiku. Účastníci a účastnice jedné fokusní skupiny dokonce jako jediní ze všech deseti realizovaných fokusních skupin odmítli pořízení audio a/nebo videozáznamu. Jedním z důvodů byla jednoznačně nižší míra obeznámenosti s daným fenoménem, neznalost různých forem nerovností a odlišná prioritizace témat v odborových svazech.⁵¹ Zástupci a zástupkyně odborů jsou často přesvědčeni, že si o informace o mzdách nemohou zažádat: „**Ne. Ani já jako zástupce odboru, pokud bych chtěla tomu pánu pomoci, tak (si informace o mzdách) nemůžu (vyžádat)**“ *Odborářka, 56 let, SŠ*. Řada odborářů a odborářek respektuje doložky o mlčenlivosti a obává se se získanými informacemi nakládat z důvodu možného ohrožení zaměstnanců (vzhledem k porušení povinnosti uložené doložkou o mlčenlivosti) či z důvodu možného porušení ochrany osobních údajů.

Následující tabulka poskytuje přehled zastoupení krajů a průmyslových odvětví v rámci fokusních skupin realizovaných se zástupci a zástupkyněmi odborů.

Tabulka 10: Fokusní skupiny se zástupci a zástupkyněmi odborových svazů

Č.	Sektor	Kraj	Odvětví
1	Státní	Praha, Středočeský	Doprava, kultura
2	Státní	Moravskoslezský	Zdravotnictví
3	Soukromý	Praha, Středočeský	Bankovníctví, doprava, potravinářský průmysl, telekomunikace
4	Soukromý	Ústecký, Královehradecký, Jihomoravský, Liberecký	Textil

Nejvyšší zastoupení mezi účastníky a účastnicemi fokusních skupin a individuálních rozhovorů měli odboráři a odborářky z textilního průmyslu a zdravotnictví. Velmi aktivní byli v diskuzích také zástupci a zástupkyně odborových svazů z oblasti dopravy a potravinářského průmyslu. Veškeré informace uvedené na následujících řádcích se tak, není-li uvedeno jinak, vztahují zejména k těmto odvětvím.

⁵¹ Průměrný věk zástupců a zástupkyň odborů byl v rámci vzorku výzkumu 51 let. Jak již bylo zmíněno v jiné pasáži zprávy, respondenti a respondenti staršího věku často nevnímají problematiku rovných příležitostí, rovného zacházení jako důležitou a jsou častěji zastánci, zastánkyně „tradičního“ rozdělení rolí.

9.1. Vnímání, postoje, příčiny nerovného odměňování z pohledu odborářů a odborářek

Jak již bylo zmíněno v kapitole 7.2.9, **zástupci a zástupkyně odborových svazů nevnímají rovné odměňování žen a mužů jako důležité téma**, kterým by se v rámci své odborářské činnosti měli zabývat.

„...to (rovné odměňování) pro nás není to, co potřebujeme nejvíc řešit, my potřebujeme, aby nám lidi nepracovali za tak málo, že pak si jdou na úřad práce pro dávky, minimální mzda je, že jste pod hranicí bídy, pořád ještě řešíme úplně základní věci a tohle je trochu víc nadstavba.“ Odborářka, VŠ, 54 let

Stejně jako většina respondentů a respondentek z řad zaměstnanců a zaměstnankyň, tvůrců a tvůrkyň veřejných politik a dalších uznávají, že **určité rozdíly v odměňování žen a mužů jsou**, přičemž za hlavní příčiny považují:

1. **Mateřství a dlouhou rodičovskou** (zapříčiněnou také nedostatkem školek pro děti mladší 3 let)
„...když já budu podnikatel a přijde mi samoživitelka a taková, která dítě mít nebude, tak já si samozřejmě vyberu tu, která je vdaná, a ideálně takovou, která to dítě nebude mít vůbec žádné.“ Odborář, státní sektor⁵²

Někteří zástupci a zástupkyně odborů nevnímají to, že ženy matky jsou např. při pracovních pohovorech a při návratu z RD diskriminovány, jako zásadní problém. Chápu to spíše jako logický následek toho, že žena na dlouhou dobu vypadne z pracovního procesu (popř. u ní toto „vypadnutí“ hrozí). Nicméně na druhou stranu se domnívají, že je především o schopnosti managementu tyto situace s „výpadkem“ zaměstnankyně řešit.

2. Stále ještě přetrvávající **pohled na ženu jako na „pečovatelku“ a na muže jako na „živitele rodiny“** (přestože se tento pohled postupně mění)
Velká část zástupců a zástupkyň odborů v rámci vzorku výzkumu pohled na ženu jako „pečovatelku“ nevnímá jako problém, ale přirozenou skutečnost.
3. **Ochotu žen nastupovat do zaměstnání a pracovat za nižší mzdu či plat než muži**
„Můžu vám říct, že oni chtějí, aby ten člověk, co nastupuje, si řekl, za kolik je ochotný dělat, a ta žena, aby tu práci dostala, tak si vždycky řekne méně.“ Zástupce/zástupkyně odborů, soukromý sektor⁵³

„Tam je velký problém, že ... ti manažeři, a je to o firemní kultuře, si smlsnou na těch maminách tím, že jim řeknou, že nic neumí. A o co umí míň než člověk, který přijde z ulice? Ona si alespoň pamatuje to, co dělala a to vzdělání, které tam dostala, ji nikdo nevezme.“ Odborář, soukromý sektor⁵⁴

Někteří zúčastnění/é odboráři a odborářky se domnívají, že žena vezme zavděk i hůře placenou práci, pokud bude např. v blízkosti bydliště, školky a/nebo do školy. Z rozhovorů však nevyplývá, že by toto vnímali jako problém. Spíše jsou přesvědčeni, že možností (jak pracovních, tak např. střídání se v péči o dítě/děti s partnerem) je v dnešní době celá řada a záleží jen na volbě konkrétní ženy.

Rozdíly v odměňování však odboráři a odborářky převážně **nepovažují za diskriminaci**, a tedy problém, který by měli řešit (klíčové oblasti zájmu odborových svazů byly uvedeny v kapitole 7.2.9). Jsou přesvědčeni, že minimálně v jejich oborech (nutno zdůraznit, že většina odborářů a odborářek, kteří se aktivně zapojovali do diskuze,

⁵² U vybrané fokusní skupiny nebylo možné ztotožnit výpovědi s účastníky.

⁵³ Ibid

⁵⁴ Ibid

reprezentovala spíše feminizované obory s nízkým GPG) se diskriminace na základě pohlaví vůbec nevyskytuje, nebo se s ní alespoň nikdy nesetkali. „**S nerovnými příležitostmi založenými na pohlaví se ale nesetkáváme, takové podněty nedostáváme, ani není to prioritou, diskriminace se neděje.**“ Odborář, státní sektor

Nicméně ani mezi zástupci a zástupkyněmi odborů nepanuje jednomyslná shoda o klíčových příčinách nerovnosti a s nimi souvisejících problémech. Situace a typ problémů se navíc liší dle regionů. Zástupci odborů zmiňovali, že v regionech s převahou výrobního, těžkého průmyslu mají jiné priority jako rovné zastoupení žen a mužů či rovné odměňování, jinak je tomu např. v Praze, kde je vysoké zastoupení žen ve službách a administrativě s vyšší mzdou/platem. („**Kde je horší pracovní uplatnění, nižší pracovní příležitosti, tam to bude tradičnější. V Praze je více sektorů administrativy, kde ženy dominují, je tu i hodně ústředních a státních orgánů. Mají v Praze centrály, kde se ženy uplatní i na vyšších pozicích a mohou se uplatnit i jako živitelky.**“)

„**Ještě bych se v rychlosti vrátila k těm platům, padlo to tu několikrát, že se řeší, že jsou malé platy, že je to jeden z těch největších problémů, ale podle mě to vůbec nezáleží na tomhle, protože si myslím, že ty platy máme dobré, obzvláště v těch velkých městech v ČR, že se máme sprově, na tu dobu, která je, a budeme se mít mnohem hůř, myslím, že už je to blízko, ale hlavní zásadní problém v tom je ten, že máme hrozně velké výdaje, na bydlení, velké daně, na jídlo, atd., tak že spíše kdyby se to začalo z té druhé strany a ne furt řešit, že máme malé platy, ten stát to vůbec nemá šanci utáhnout.**“ Odborářka, soukromý sektor

9.2 Návrh řešení ze strany odborářů a odborářek

Přestože zástupci a zástupkyně odborových svazů nepovažují téma rovného odměňování žen a mužů za svou prioritu, za **klíčové řešení** tohoto „problému“ považují **posílení role odborů**. Zatímco ostatní účastníci a účastnice výzkumu nejčastěji jako řešení nerovného odměňování žen a mužů uváděli rozšíření kapacit předškolní péče, zjednodušení pro zaměstnavatele (především vzhledem k administrativní zátěži spojené s flexibilními formami práce), transparentnost mezd/platů, částečné úvazky a jiné flexibilní formy práce a výchovu resp. vzdělání, odboráři a odborářky zmiňovali především roli odborů.

Posílení role odborů pak lze podle účastníků a účastnic výzkumu z řad odborových svazů dosáhnout především prostřednictvím následujících kroků:

Rozšíření povědomí o odborech

„**On když si zaměstnanec sám řekne o mzdu, tak ho zaměstnavatel vyhodí, kdežto když si o ní řekne prostřednictvím kolektivní smlouvy, tak on to musí respektovat... Tam, kde odbory nejsou, tak zaměstnavatel neměl potřebu přidávat víc peněz.**“ Zástupce/zástupkyně odborů, soukromý sektor⁵⁵

„**Ta organizovanost, zároveň to, že odbory dávají nějakou ochranu těm zaměstnancům, alespoň některým, těm aktivním, odkrytým, těm v odboru, ředitel si uvědomuje, že mě nemůže tak jednoduše vyhodit jako někoho jiného... tak tohle je hrozně důležité. Myslím si, že ta organizovanost zdola a nějaká znalost svých práv, umění odpovídat a v tu chvíli se vymezit a mít se o koho opřít dělá skutečnou změnu.**“ Odborář, státní sektor⁵⁶

Výzkum ukázal, že řadoví zaměstnanci a řadové zaměstnankyně mnohdy o existenci odborů v jejich organizaci vůbec nevědí, nebo o nich vědí, ale považují je pouze za pozůstatek z doby socialismu a nevidí jejich přidanou

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Ibid

hodnotu. Samotní odboráři a odborářky jsou však přesvědčeni o tom, že role odborů je opravdu velká a je nutná osvěta mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi, aby pochopili skutečný přínos odborů.

Rozšíření odborů a jejich členské základny

„...teď se do odboru skoro nikdo nehlásí, všichni ví, že v odboru se platí nějaký poplatek...a každý ví, že my to vyjednáme vždycky za všechny, takže to je spíš taková vyčůranost dnešní doby, že tak, jako se dřív první, kdo nastoupil, ptal, jestli fungují odbory, a chtěl do těch odborů, tak teď naopak je obrácená situace, že abychom někoho získali, tak je musíme hrozně přemlouvat. Ta situace se úplně změnila“ Odborářka, SŠ, 55 let, soukromý sektor

Z výpovědí řadových zaměstnanců a zaměstnankyň je patrné, že mnoho organizací odbory vůbec nemá, a i když je mají, lidé nechtějí být jejich členy či členkami. Tomu by kromě výše uvedené osvěty mohlo dle zástupců a zástupkyň odborů pomoci, kdyby se to, co odbory vyjednají, vztahovalo pouze na členy odborů, ne na všechny zaměstnance. **„Proč by mi měl odborář platit příspěvky, když já všechno vyjednám za celou nemocnici. A tohle těm lidem (platícím členům) vadí.“**

Více uvolněných členů

„Stačí se přiblížit modelu západní Evropy, ono to není nic nového, ono to funguje nejen na Slovensku, ale i v Rakousku, kdy je daná časová dotace na každého zaměstnance, třeba 15 minut měsíčně, tak že pokud máte 300 členů odboru, tak už jste plně uvolněný funkcionář pro tuto práci. My téměř všichni tohle děláme po pracovní době, čili ta kvalita naší práce se odvíjí od těch možností toho nasazení mimo pracovního času.“ Odborář, státní sektor⁵⁷

Odboráři a odborářky jsou dle jejich výpovědi většinou neuvolnění, jsou to „amatéři“ co svou odborářskou činnost dělají ve svém volném čase. Odborům by tedy pomohlo, kdyby bylo legislativně ukotveno, aby byli uvolnění funkcionáři a funkcionářky a jejich funkce by byly placené.

Poskytování informací ze strany zaměstnavatele

„Velký problém je to, že firmy nezveřejňují, ani nám jako odborům, nikomu, jak jsou (lidé) zaplacení. Už je nějaké doporučení EU, které říká: „otevřete mzdy“. My jako odbory nejsme schopní ani to, aby nám řekli, že na té pozici je taková průměrná mzda, aby si ti lidé měli možnost tu kariéru plánovat. Kdyby se tohle uvolnilo, tyhle informace, tak ano, samozřejmě, zvedne to vlnu nevole v těch jednotlivých firmách, ale narovnal by se tam to prostředí mezi odměňováním a ne jenom mužů a žen, ale i odměňování Praha a venkov a i ostatní věci by si tam musely sednout, protože plno lidí by odešlo, protože by tam viděli, jak jsou podhodnoceni. Oni nám třeba sdělí, že mají 20 % zaměstnanců 25 % pod mediánem v té bance.“ Odborář, soukromý sektor⁵⁸

Stejně jako řadoví zaměstnanci a zaměstnankyně, ani odboráři a odborářky neznají mzdy/platy a odměny zaměstnanců a zaměstnankyň v soukromých firmách. Odborové svazy dostávají průměrnou mzdu v profesní skupině včetně procentního rozdělení zastoupení mužů a žen. Nicméně vzhledem k tomu, že se jedná o průměrné hodnoty, mají často jen velmi nízkou vypovídací hodnotu.

„Nezlobte se na mě, ale já to potřebuju vědět, protože je tam rozpětí od 18.000 Kč, to je minimum v té pozici, a mám tam člověka, který má 120.000 Kč, tak že já takové rozpětí nepotřebuju, protože to je rozpětí u 80 % zaměstnanců té banky. A znám tarifního zaměstnance, který má 120.000 Kč, a znám toho, který má 18.000 Kč. Já neříkám, že to jsou srovnatelné pozice, my už nemáme tarify, ono něco jiného je státní nebo polostátní podnik a něco jiného je soukromá firma.“ Odborář, soukromý sektor⁵⁹

⁵⁷ U vybrané fokusní skupiny nebylo možné ztotožnit výpovědi s účastníky.

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Ibid

Pro odbory je k zajištění výkonu jejich činnosti klíčové dostat se k pravdivým, úplným informacím o hospodaření firmy, takže ideálně být v dozorčí radě nebo přimět zaměstnavatele (nejlépe explicitním stanovením povinnosti v zákoně) tyto informace poskytovat, resp. umožnit odborům do nich nahlížet. Dle samotných odborářů a odborářek totiž některé firmy odborům nedávají žádné informace, nebo informace nejsou pravdivé. **„(Potřebovali bychom od vedení dostávat) měsíční rozbor, ekonomické ukazatele firmy...jaká byla produktivita práce a jaký byl zisk. Jak se pohybují průměrné výdělky, jsem dříve dostával pravidelně, jedna tabulka za měsíc a jedna tabulka v kumulaci od začátku roku. Tohle dělají všechny firmy, na každém vedení se to projednává.“**

Zastoupení odborů v dozorčí radě

„Na to, aby odbory získaly pravdivou informaci, tak v Zákoníku práce bylo, že 1/3 členů dozorčí rady ve firmě musí být zástupci odborů, ale to ze Zákoníku vyhodili“ Odborář, soukromý sektor⁶⁰

Při současné legislativě třetinu členů a členek dozorčí rady akciových společností s 500 a více zaměstnanci a zaměstnankyněmi volí sami zaměstnanci a zaměstnankyně. Zástupci a zástupkyně odborů by však spíše uvítali, kdyby byli do dozorčí rady nominováni přímo odboráři a odborářky zastupující zaměstnance a zaměstnankyně. Dozorčí rady si prý totiž jinak mohou „dosadit vlastního člověka, který jim nebude dělat problémy“. **„U nás byla taková kampaň proti našemu kandidátovi za odbory. Ten se tam nakonec dostal, ale byla snaha ho odstavit.“**

Vedle posílení role odborů vyjádřili zástupci a zástupkyně odborových svazů z oblasti zdravotnictví a textilního průmyslu přání o zlepšení situace v dalších dvou oblastech:

Využívání Národní soustavy povolání

„To (osobní ohodnocení) mi nevdá, když jsem schopný doložit za co a proč, tak s tím nemám problém, ale to jsou ty měřitelné ukazatele. Právě proto na to většina zaměstnavatelů nechce přistoupit, protože by odpadlo to tzv. „ksichtovné“.“ Odborářka, soukromý sektor⁶¹

Přestože v ČR existuje otevřená a všem dostupná databáze povolání spravovaná MPSV, která obsahuje 2 461 popsaných povolání a jejich specializací, zástupci a zástupkyně odborových svazů vyjádřili lítost nad tím, že tato **databáze není soukromými zaměstnavateli využívána**. Domnívají se, že pokud by zaměstnavatelé národní soustavy povolání používali, na jejím základě by k povoláním přiřadili potřebné kvalifikace a stanovili by výši mzdy, celý systém odměňování by byl více transparentní a k diskriminaci by docházelo v menší míře. Dle odborářů a odborářek účastnících se výzkumu však většina zaměstnavatelů nechce přistoupit na hodnocení na základě měřitelných ukazatelů a to především v rámci osobního ohodnocení.

Zajištění funkce SÚIP

„My když jsme měli nějaký důvod od nich něco vyžádat, tak nám řekli, že mají svůj roční plán, který musí dodržet, a pokud by se tohle projednávalo, tak třeba za 4 měsíce anebo to dáme do plánu na příští rok.“ Odborářka, soukromý sektor⁶²

Zástupci a zástupkyně odborových svazů z oblasti zdravotnictví a textilního průmyslu vyjadřovali velkou nespokojenost s fungováním Státního úřadu inspekce práce resp. s oblastními inspektoráty práce. Dle jejich výpovědí je inspektorát slabý orgán a nezajišťuje funkční a efektivní kontrolu dodržování Zákoníku práce.

V oblasti zdravotnictví pak prý inspektorát práce nefunguje vůbec. **„My jsme chtěli udělat to, že se půjde tou ces-**

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Ibid

⁶² Ibid

tu Oblastního inspektorátu práce a na tyhle kontroly, ale vůbec to neprošlo. Lidé zevnitř toho úřadu nám řekli, že tohle bude tak dlouho zametáno pod stůl, dokud bude ta situace jenom trošku udržitelná.“

„...nastavené je to dobře, ale jde o to, aby to fungovalo. Když se dá podnět inspekci práce, tak aby za nějakou dobu přišli. Ale oni mají svoje problémy, oni vám řeknou vyjádření za 3 měsíce a ještě nejsou povinni ze zákona vám detailně odpovědět, jaký postih ten zaměstnavatel bude mít.“ Odborářka, státní sektor⁶³

Jedním z klíčových zjištění z fokusních skupin a rozhovorů se zástupci a zástupkyněmi odborových svazů tedy bylo, že je potřeba zajistit, aby systém kontroly dodržování povinností plynoucích z pracovněprávních předpisů včetně předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, který je hlavním úkolem SÚIP a oblastních inspektorátů práce, byl funkční a efektivní.

⁶³ Ibid

10 Vliv regionu, odvětví, vzdělání a velikosti organizace na příčiny a procesy vedoucí k GPG

10.1 Vliv regionů na výši GPG

Zadávací dokumentace výzkumu pro účely fokusních skupin se zástupci a zástupkyněmi odborových organizací pracovala s rozdělením krajů do skupin dle současné výše GPG:

- Kraje s vysokým GPG (24–25 %): **Praha, Středočeský, Vysočina**, Zlínský
- Kraje s nižším GPG (18–20 %): Jihočeský, Karlovarský, **Ústecký**, Královehradecký, **Olomoucký**, Moravskoslezský

V rámci realizace rozhovorů se zaměstnanci a zaměstnankyněmi Zpracovatel v souladu se zadávací dokumentací dodržel požadovaný počet zastoupení alespoň 5 krajů. V rámci výzkumu byly realizovány:

- Hlubkové rozhovory v krajích: Praha, Středočeský, Olomoucký, Ústecký kraj a kraj Vysočina
- Fokusní skupiny s respondenty a respondentkami z dalších krajů: Královehradeckého, Libereckého, Moravskoslezského a Jihomoravského kraje

U části respondentů a respondentek panovalo přesvědčení, že výše rozdílů ve mzdách/platech, popř. i odměnách mužů a žen může souviset i s regiony, především pak paušálně vymezenými jako Prahou, velkými krajskými městy a ostatními regiony. Příležitosti žen a mužů v Praze byly většinou respondentů a respondentek, které se tohoto tématu dotkli, vnímány jako nejvyrovnanější. Naopak jiné kraje, regiony a okresy, ze kterých respondenti a respondentky pocházeli nebo v nich žili, byly často vnímány jako nositelé těch „tradičnějších“ rolí žen a mužů a tudíž zde respondenti a respondentky očekávali i vyšší nerovnosti. Tyto názory tak nekorespondovaly s výše zmíněným rozdělením krajů dle výše GPG a ukázalo se, že samotný geografický region nemusí mít na výši GPG až tak vysoký vliv, jako spíše průměrná výše výdělku související s dominantně zastoupenými sektory a odvětvími zaměstnavatelů. Zpracovatel v rámci výzkumu nezpracovával data ke GPG ani za zúčastněné organizace ani za kraje, a nemůže tudíž případné korelace vyvrátit ani potvrdit.

Vypočtená výše GPG pro jednotlivé kraje koreluje s výší průměrných mezd. Kraje s vyššími průměrnými mzdami mají tendenci vykazovat vyšší GPG, zatímco kraje s nižšími průměrnými mzdami vykazují nižší GPG. Není překvapující, že typickými kraji s nižším GPG (a tedy i nižšími průměrnými mzdami) jsou strukturálně znevýhodněné regiony s dominantním sektorem těžkého průmyslu, např. Moravskoslezský nebo Ústecký kraj. A naopak kraje s vyšším zastoupením sektoru služeb s vyššími průměrnými mzdami (např. Praha, Středočeský kraj, Vysočina) vykazují vyšší GPG.

10.2 Vliv odvětví na výši GPG

Zpracovatel dále při rekrutaci respondentů a respondentek splnil podmínky na zastoupení odvětví dle výše zastoupení mužů a žen mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi. V rámci výzkumu byla zastoupena odvětví označená zeleně v tabulce níže.

Tabulka 11: Rozdělení odvětví dle NACE a zastoupení žen a mužů

	Dominované muži (nad 60 % mužů)	Dominované ženami (nad 60 % žen)	Vyrovnané zastoupení žen a mužů (40–60 % žen i mužů)
Nízký GPG (do 10 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Doprava a skladování • Zásobování vodou a odpad 		<ul style="list-style-type: none"> • Administrativní a podpůrné činnosti • Ubytování, stravování, pohostinství • Činnosti v oblasti nemovitostí
Vysoký GPG (nad 25 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Informační a komunikační činnosti • Zpracovatelský průmysl 	<ul style="list-style-type: none"> • Peněžnictví a pojišťovnictví • Zdravotní a sociální péče • Vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesní vědecké a technické činnosti • Obchod a opravy aut

Velká část respondentů a respondentek identifikovala jako **jeden z klíčových faktorů nerovností odlišné mzdové podmínky v různých odvětvích**. Jednoznačně se potvrdil názor, že **odvětví s dominantním zastoupením žen mezi zaměstnanci jsou zároveň typická nízkými mzdami/platy (horizontální segregace)**. Nepodařilo se však odhalit kauzální vztahy mezi těmito zjištěními.

Z výpovědí respondentů a respondentek jednoznačně **vyplývá, že zvláště sektory státní a veřejné správy jsou typické nižšími průměrnými mzdami, resp. platy**. Zároveň je pro tyto sektory **typické vyšší zastoupení žen** mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi. V rámci výzkumu se jednalo především o odvětví zdravotnictví, sociální péče a služeb, školství a veřejné správy. V rámci těchto sektorů existují pravidla pro zařazování zaměstnanců a zaměstnankyň do platových tříd a stupňů dle dosaženého vzdělání a praxe. Respondenti a respondentky toto shodně vnímali jako předpoklad a záruku rovného zacházení. Výjimku představují osobní ohodnocení a nenárokové složky, jejichž přidělování se liší napříč organizacemi, a někdy podléhá subjektivnímu hodnocení nadřízeného.

Z výpovědí respondentů a respondentek je dominance žen v sektorech předurčena již v průběhu vzdělávání **volbou příslušných vzdělávacích oborů**, které jsou do určité míry produktem stereotypů předávaných v rámci vzdělávací soustavy, rodiny nebo společnosti. Druhým nejvýznamnějším zmiňovaným důvodem, proč si ženy volí tyto sektory, je potřeba **zajištění jistoty příjmu a zaměstnání**. Tyto potřeby jistoty se projevují nejčastěji v souvislosti s potřebou **existenčního zajištění dítěte**. Dalšími významnými faktory pro volbu těchto sektorů (navzdory nižším průměrným platům) byla jejich **dostupnost v místě bydliště, vzdělávacích institucí dětí, v některých případech menší náročnost výkonu práce, většinou však v souvislosti s potřebou zajištění péče o domácnost a dítě**.

Z rozhovorů u vybraných zaměstnavatelů dále vyplynulo, že tato **rozdílnost odvětví se projevuje i uvnitř struktury zaměstnavatele, tedy v rozdílech mezi různými „odděleními, odbory, divizemi“** apod., které jsou obdobně feminizované nebo maskulinizované. V jedné firmě se tak **rozdílná hladina mezd či platů nebo dostupnost benefitů může projevovat např. mezi podpůrnými odděleními často dominantně zastoupenými ženami** (např. účtárna, marketingové oddělení) a odděleními technického **nebo IT zaměření dominantně obsazenými muži**. S tím souvisí i dostupnost flexibilních forem práce, které jsou např. ve výrobních sektorech hůře dostupné. Ve většině případů byla respondenty a respondentkami jako klíčový důvod pro odlišné nastavování mezd uvedena situace na trhu práce, tedy dostupnost kvalifikované pracovní síly v tom kterém oboru, nikoli gender. Vysoká poptávka po zaměstnancích a zaměstnankyních v silně feminizovaných profesích převážně placených ze státního rozpočtu (např. zdravotní sestry nebo pracovníce v sociálních službách) však v minulosti nevedla k plošnému zvýšení mezd/platů, jako tomu bylo např. u IT specialistů.

Ačkoli v rámci výzkumu nebyla sbírána data o průměrných mzdách v jednotlivých firmách a odvětvích, z výpovědí respondentů a respondentek se existence rozdílů potvrdila. Část respondentů vnímala **pravděpodobný nebo**

skutečný výskyt rozdílů v odměňování především v odvětví obchodu a služeb a naopak ve výrobním sektoru se standardizovanými procesy byly rozdíly vnímány o poznání méně.

10.3 Vliv vzdělání na výši GPG

V rámci výzkumu byla sledována souvislost nejvyššího dosaženého vzdělání s výší rozdílů v odměňování nebo kariérních drahách žen a mužů. Z výpovědí respondentů a respondentek byla potvrzena **korelace nízkého dosaženého vzdělání s (domněle) nízkými rozdíly v odměňování**. Toto je zapříčiněno **především typem zaměstnavatele dle odvětví a vykonávanou prací s nízkou průměrnou mzdou**. Respondenti a respondentky s nízkým dosaženým vzděláním většinou potvrdili svůj podprůměrný příjem a současně si nebyli vědomi výrazně odlišného odměňování nebo příležitostí žen a mužů.

Naopak respondenti a respondentky **s vyšším dosaženým vzděláním** (typicky vysokoškolským vzděláním) a s průměrnými nebo vyššími mzdami a platy **si byli více vědomi případných rozdílů a jejich výše**. Zatímco skupina respondentů a respondentek s nízkým vzděláním byla ochotna připustit rozdíly v odměňování v řádech stokorun, vysokoškolsky vzdělaní/é respondenti a respondentky potvrdili, že u rozdílů v odměňování může jít o **tisíce až desetitisíce korun**.

10.4 Vliv velikosti organizace na GPG

Z výzkumu vyplývá, že **velikost organizace má vliv především na existenci předpisů, nástrojů a interních pravidel odměňování a kariérního růstu**. Zatímco všechny velké firmy zapojené do výzkumu (250+ zaměstnanců a zaměstnankyň) měly nastaven kariérní řád, HR mechanismy a platové, mzdové tabulky, malé či střední organizace tyto mechanismy často nastavené neměly. Výjimkou jsou státem či veřejnou správou zřizované organizace, které se řídí jasně danými pravidly, mzdovými/platovými předpisy, tabulkami a stupni. K nerovnostem v odměňování dochází bez ohledu na velikost zaměstnavatele. Liší se však míra důvěry a postoje zaměstnanců a zaměstnankyň. Ta je výrazně vyšší u malých organizací, ve kterých respondenti a respondentky shodně uvádějí, že jakékoli nerovnosti by byly dříve či později zjištěny a mohly by mít na organizaci zásadní dopad. Proto jejich existenci předem vylučovali. **Pocit důvěry se postupně snižoval s narůstající velikostí organizace a rostoucím odstupem** řadových zaměstnanců a zaměstnankyň od personalistů a personalistek a vedení organizací.

Malé organizace (do 50 zaměstnanců a zaměstnankyň). Velká část malých podniků, pokud nešlo o státem nebo veřejnou správou zřizované organizace, **neměla nastavena vnitřní pravidla a rozvinuté nástroje upravující odměňování a povyšování** zaměstnanců a zaměstnankyň. U malých podniků docházelo často **k překryvu vedoucích pozic, majitelů a majitelek a personalistů a personalistek**. Velká část respondentů a respondentek měla poměrně přesvědčivý přehled o mzdových/platových podmínkách svých kolegů a kolegyň. U té části respondentů a respondentek, kteří o mzdových, platových výměrech svých kolegů a kolegyň nevěděla, **panovalo přesvědčení, že k rozdílům spíše nedochází**, a pokud ano, tak k zcela minimálním. **Kariérní postup** byl v malých organizacích v drtivé většině případů **velmi omezen** a tudíž ani v této oblasti dle názoru respondentů a respondentek nedocházelo k nerovnostem.

Střední organizace (50 až 250 zaměstnanců a zaměstnankyň). Střední podniky již měly **ve většině případů nastavené mechanismy na odměňování a kariérní růst a vyčleněnou alespoň jednu pozici v oblasti HR**. Zaměstnanci a zaměstnankyň **již častěji připouštěli existenci rozdílů v odměňování** a za hlavní procesy označovali **vliv neformálních vztahů nebo roli majitelů či vedoucích pracovníků a pracovníc**.

Velké organizace (250+ zaměstnanců a zaměstnankyň). Všechny velké organizace měly nastavená pravidla kariérního růstu a odměňování. Personální oddělení měla většinou více členů a členek. Zaměstnanci a zaměstnankyně neměli informace o mzdách a platech svých kolegů a kolegyň, v některých případech ani na typizovaných pozicích. Případné rozdíly vnímali spíše s ohledem na vertikální strukturu nebo mezi jednotlivými odděleními, než na úrovni stejného pracovního zařazení. **I přes existenci pravidel se o nich často necítili dostatečně informovaní/é.**

11 Popis rolí a postojů jednotlivých aktérek a aktérů

Následující kapitola obsahuje přehled ilustrativních osobností reprezentujících typické respondenty a respondentky individuálních rozhovorů a fokusních skupin realizovaných v rámci výzkumu.

Osobnosti popsané v následující kapitole představují **fiktivní osobnosti vytvořené na základě kompilace většinnových charakteristik, postojů, zkušeností a potřeb klíčových skupin respondentů**. Na všech úrovních se však objevili i protichůdné názory, proto tyto fiktivní osobnosti shrnující většinové názory nemusí nutně reprezentovat názory všech respondentů v dané skupině.

Níže uvedené postoje a vnímání, příčiny, procesy, zkušenosti, řešení a potřeby jednotlivých aktérů jsou **výsledkem hloubkové analýzy kódů** u jednotlivých kategorií respondentů a respondentek. V rámci postupu vytváření portrétů osobností Zpracovatel zanalyzoval četnost kódů u jednotlivých kategorií respondentů, vybral nejčastěji se vyskytující kódy, u nichž následně provedl kvalitativní analýzu samotných významových jednotek.

Magda, personalistka, 44 let



Počet dětí	1
Věk dětí	15 let
Vzdělání	vysokoškolské
Typ úvazku	plný
Příjem manžela/partnera	vyšší

Magda se pohybuje v oblasti personalistiky již více než 10 let. Posbírala zkušenosti jak z malých, tak středních podniků z různých sektorů, aby před dvěma lety našla práci u svého současného zaměstnavatele, velkého soukromého podniku. Ve většině organizací, ve kterých pracovala, byly ženy zastoupeny poměrně vyrovnaně na vedoucích pozicích, což mělo možná vliv na celkovou firemní kulturu.

Postoje a vnímání

- Magda ze své pozice ví, že **nerovnost žen a mužů na trhu práce a rozdíly v odměňování existují**. Nerovnosti se výrazně liší napříč sektory, odbory a typy organizací (soukromé nebo státní). Významným faktorem je také nižší mzda v převážně feminizovaných odvětvích. Kromě genderu je **častým důvodem diskriminace i věk zaměstnanců**.
- Vnímá **důležitost role žen jako pečovatele**. Ví, že vzhledem k této roli si ženy **musí vybrat mezi kariérou a rodinou** a ani dnes nemají dostatečné možnosti skloubení těchto dvou světů. V současnosti je dle jejího názoru pořád **nedostatek částečných a flexibilních úvazků a nízké zapojení mužů do péče o děti a domácnost**. Klíčem k úspěchu je **podpora žen ze strany partnera a rodiny**.
- Magda se setkává i s názory kolegyně, že rozdíly v odměňování nejsou a nerovnost na trhu práce neexistuje. Některé kolegyně zastávají také názor, že role žen a mužů jsou různé a je to tak správné.
- Magda vnímá diversitu jako důležité téma. Ze své dlouholeté praxe ví, že heterogenní týmy jsou vždy efektivnější a vedou k lepší atmosféře na pracovišti.

<p>Příčiny, procesy a zkušenosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nejvýznamnější příčinou rozdílů v odměňování jsou dle názoru Magdy celospolečensky rozšířené genderové stereotypy. • Dalším významným faktorem je mateřství, a to jak z důvodu délky mateřské a rodičovské (dovolené) a potažmo dlouhé absence na pracovním trhu, tak z důvodu následných povinností matek – zaměstnankyň souvisejících s péčí o děti a rodinu. • Magda se domnívá, že vliv na výši mezd/platů, popř. i odměn má také méně asertivní přístup žen k vyjednávání mzdy/platu, popř. i odměn a k povyšování, co může být způsobeno nižším sebevědomím žen nebo odlišnými prioritami žen. • Domnívá se, že firmy dnes mají nastavené procesy pro odměňování, povyšování i hodnocení práce. Nejméně transparentní jsou právě procesy odměňování. I přes to ví, že významný vliv na výši mzdy/platu, popř. i odměn a kariérní postup žen má přímý nadřízený a neformální vztahy, které mohou být důvodem vertikální segregace ve firmě. Mzdové/platové rovnosti určitě neprospívá netransparentnost mezd/platů, popř. i odměn ve firmách.
<p>Potřeby a řešení</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Magda vnímá stát a zaměstnavatele jako klíčové nositele změn v této oblasti. • Rovné příležitosti včetně rovnosti v odměňování by dle názoru Magdy podpořilo zjednodušení pravidel a povinností pro zaměstnavatele, která jsou nyní hodně komplikovaná a nevýhodná, např. u flexibilních forem práce, odpovědnosti za zaměstnance na home office. • Situaci by také pomohlo zlepšit rozšíření a podpora částečných úvazků a flexibilní práce. • Roli státu vnímá zejména v zajištění dostupných předškolních zařízení a zařízení péče o seniory, systémové podpoře zapojení mužů do péče o děti a podpoře mzdové/platové transparentnosti. • Zaměstnavatelé mohou přispět podporou částečných úvazků a flexibilní práce a udržování kontaktu s rodiči v průběhu rodičovské (dovolené). Magda však poukazuje i na negativní aspekty částečných úvazků, které je potřeba zohlednit při jejich rozšiřování. • Aby se situace komplexně změnila, je nezbytné změnit přístup k výchově a vzdělávání dalších generací, a klást důraz na osvětu rovných příležitostí.

Jana, vedoucí pracovnice, 47 let



Počet dětí	2
Věk dětí	15, 23 let
Vzdělání	vysokoškolské
Typ úvazku	plný
Příjem manžela/partnera	nižší nebo stejný

Jana je vedoucí ve středním soukromém podniku. Pracovat zde začala před 15 lety a prošla si celou strukturou od řadové pozice až do vedení. Z rodičovské se vrátila již po roce, aby neztratila kontakt s firmou. Naštěstí jí už tehdy vyšli vstříc a umožnili klouzavou pracovní dobu. Dnes se snaží poskytovat stejné možnosti i svým podřízeným, ale vyžaduje od nich výkon a kvalitně splněné pracovní úkoly. Život Jany však není jenom o práci, ráda tráví čas se svou rodinou a věnuje se koníčkům, mezi které patří běhání, turistika a cestování. I když je pro ni pracovní vytížení často náročné, zvládá skloubení práce a rodiny i díky podpoře svého manžela.

Postoje a vnímání

- Obecně podle Jany ještě pořád platí, že **muži mají lepší šanci k nalezení lépe placeného místa**. Je to vidět i z většího zastoupení mužů ve vedení. Avšak pokud je žena šikovná a cílevědomá, **nemá dnes nejmenší problém se uplatnit a získat dobře placené zaměstnání nebo postupovat na kariérním žebříčku**.
- Jana se domnívá, že **zaměstnavatelé chtějí mít víc žen ve vedení**, protože ví, že heterogenní týmy jsou výkonnější. Problémem však je, že **obecně se méně žen vůbec uchází o manažerské nebo vedoucí pozice, nebo je celkově méně žen, které by měly potřebnou kvalifikaci**, proto často není z čeho vybírat. A **nemá smysl ženy do těchto pozic nutit, nebo si vymýšlet nějaké kvóty**, to by tam ty ženy nebyly spokojené.
- Jako extrémně důležitý faktor pro úspěšnou kariéru a vůbec život ženy vnímá **podporu ze strany partnera a rodiny**. Sama má štěstí, že její manžel jí ve všem podporuje a je **schopen postarat se o děti a domácnost**, když je na služební cestě.
- Ženy mají podle ní strach, že budou muset obětovat rodinu na úkor práce, sama z vlastní zkušenosti však ví, že to tak nemusí být.

Příčiny, procesy a zkušenosti

- Jana ví, že k rozdílům v odměňování mezi muži a ženami na obecné rovině z velké části přispívá fakt, že **ženy jsou často zaměstnané v méně placených profesích** jako školství či sociální služby, a že ženy často **zejména z důvodu mateřství již po návratu do zaměstnání nepostupují v kariérním žebříčku** a proto jsou vyšší pozice z velké části obsazeny muži.
- Důležitý vliv na kariéru ženy má **zejména mateřství**, kdy z důvodu délky mateřské žena na několik let vypadne ze zaměstnání, a také když se vrátí, již má jiné priority, jako kariérní postup. V pokročilejším věku po odrostení dětí je žena zase primární pečovatelkou o stárnoucí rodiče.
- Zásadní vliv na odměňování a kariérní postup žen mají bohužel ještě pořád u nás **silně zakořeněné genderové stereotypy a společenské normy**.
- Důležitý vliv má i samotný **přístup žen k vyjednání o mzdě/platu**.

Potřeby a řešení

- Jana by byla ráda, kdyby bylo více žen ve vedení. Dosáhnout toho je však potřeba **postupným vývojem, ne umělými opatřeními typu kvót**. Spíše je potřeba dělat osvětu mezi ženami, sdílet příklady dobré praxe, vzory, ukázat, že ženy ve vedení nemusí být jenom kariéristky bez rodiny, ale i matky a manželky, které mohou vést bohatý mimopracovní život, mít rodinu a koníčky. Bylo by zajímavé zahrnout i mimopracovní aspekty například do žebříčků úspěšných žen.
- Role státu by měla být právě **zajistit tuto osvětu, a také profilovat firmy, které mají pozitivní přístup k rovným příležitostem**. Stát by také **mohl podpořit rovné příležitosti zjednodušením pravidel pro zaměstnavatele**, a také **zajištěním a financováním dostupné sítě zařízení předškolní péče a péče o seniory**. Většímu zapojení mužů do péče o děti a domácnost, které je tak potřebné, by mohla prospět například **systemová podpora čerpání rodičovské ze strany mužů**.
- Obecně by určitě také pomohlo **větší rozšíření částečných úvazků a flexibilní práce**.
- Na celospolečenské úrovni jsou důležité změny ve výchově a vzdělávání.
- **Odpovědnost za výši mzdy/platu, popř. i odměn a kariérní postup však leží v neposlední řadě na samotných ženách a jejich schopnosti se za sebe postavit.** *„Já myslím, že v řadě případů si to totiž děláme my ženy samy. Právě proto, že máme ty pečovatelské sklony, spíš do toho rodinného života. Takže plat nebo kariérní postup žena tolik neřeší, bere to tak, že má tu rodinu. Já to беру i podle sebe. Do té doby, než jsem měla rodinu, protože jsem se vdávala později a dítě jsem si taky pořizovala na tehdejší poměry později, jsem byla daleko asertivnější. Taky jsem si říkala, tak dobrý, když to nepůjde, tak půjdu někam jinam. Vlastně jsem neměla tu zodpovědnost, že to zaměstnání nějakým způsobem potřebuju. To taky podle mě hraje roli.“*

Helena, řadová zaměstnankyně, 47 let



Počet dětí	2
Věk dětí	18, 22 let
Vzdělání	středoškolské
Typ úvazku	plný
Příjem manžela/partnera	vyšší v 70 % případů

Helena pracuje již od svých 18 let, se sedmiletou pauzou, kdy byla na rodičovské. Za svůj profesní život vystřídala malou, střední i velkou firmu. Narodila se a vyrostla v menším okresním městě. Vyrostla tudíž ve společnosti, kde bylo běžné, že se žena stará o děti, domácnost a manžela. Občas, když vidí dnešní mladé holky, zapochybuje, jestli to tak bylo správně, ale už to měnit nebude.

Postoje a vnímání

- Helena cítí, že se **role mužů a žen hodně mění, že mají ženy větší šance a muži se víc podílí na práci v domácnosti**. A to vnímá pozitivně. Dokonce slyšela, že i muži jdou občas na rodičovskou, ale tam si není jistá, jestli to muž může zvládnout.
- Helena je přesvědčená, že **rozdíly v příležitostech žen a mužů na trhu práce existují**. Stejně tak je přesvědčená, že ženy mohou dostávat nižší mzdu nebo plat za stejnou práci než muži. Konec konců s tím má osobní zkušenosti, nebo o tom slyšela ve svém okolí. Ale ty rozdíly jsou spíš dané tím, že pracuje v oboru, kde jsou ty mzdy/platy obecně nízké.
- **Důležitější než mzda/plat a odměny je pro ni spokojenost v rodinném životě**. Přispěje svým dílem do rodinného rozpočtu, **avšak za finanční zajištění rodiny je primárně odpovědný partner**: „*Já jsem asi možná staromódní. Já mám prioritu, že jsem samozřejmě šťastná, mám dobré zaměstnání, asi jsem klikař. Pro mě je priorita, že bych nechtěla být žena kariéristka bez dětí, bez rodiny. To bych potom doma brečela do polštáře, i kdybych měla milion v bance. To by ta spokojenost byla jen povrchní. Na druhou stranu, když budu normálně zaměstnaná, budu mít doma ty děti, budu se o ně starat. Když ten váš partner má možnost tady to všechno neřešit, tak on samozřejmě taky domů přinese ty peníze, za kterýma se já nemusím honit, on to přikryje na téhle úrovni a já zase jinde.*“
- Helena cítí, že jak jí **odrostly děti, má pro svého zaměstnavatele větší cenu, možná je levnější než jiní, hodně pracuje a nehledá změnu**, je takovou stabilní a výkonnou zaměstnankyní.

Příčiny, procesy a zkušenosti

- **Negativní vlastní zkušenost** má především z doby, kdy se **starala o své malé děti**, kdy měla **problém sehnat částečný úvazek**. Ten nakonec sehnala, „**plat nebyl nic moc**“, ale tenkrát **byla ráda, že jí někde vůbec po 6leté rodičovské vzali**.
- **U náboru si proto moc nevěřila**, jestli všechno zvládne, a tak si ani neřekla o vysokou mzdu/plat. Hlavně aby jí umožnili odběhnout pro děti, kdyby bylo potřeba.
- **Na rodičovskou šla** jednak proto, **že chtěla být doma s dětmi**, a zároveň měla nižší mzdu/plat než manžel, takže to **bylo i finančně výhodnější**.
- Kdyby jí tenkrát po rodičovské nevypomohla rodina a manžel jí v tom nepodpořil, byl by návrat do práce složitější.

Potřeby a řešení

- Heleně by nejvíce pomohlo, kdyby **znala výši průměrného platu nebo mzdy** na své pozici. Aby si to měla s čím srovnat. Když před lety nastupovala, bývalo by jí pomohlo, kdyby v **inzerátu práce uvedli výši mzdy**, protože si není jistá, jestli si neřekla málo.
- Taky by jí pomohlo, kdyby jí vzali **druhé dítě dřív ve školce, nebo kdyby byly nějaké jesle**. Taky by jí pomohlo **větší zapojení manžela do domácnosti a v minulosti i do péče o děti**, aby nemusela být na všechno sama.
- Obecně si myslí, že jsou potřeba **celospolečenské změny**, nevychovávat ženy k typicky ženským rolím jako dřív. Zažila to sama u sebe, nebýt táty, který z ní chtěl udělat kluka, byla by teď jen doma u plotny.
- Dneska by nejvíc ocenila větší flexibilitu v práci, aby se mohla více starat o domácnost, ale také jasná pravidla pro kariérní postup a odměňování.

Lucie, řadová zaměstnankyně, 33 let, matka samoživitelka



Počet dětí	2
Věk dětí	6, 12 let
Vzdělání	SŠ s výučním listem
Typ úvazku	plný
Příjem manžela/partnera	NA

Lucie žije sama se svými dětmi, má po rodičovské, chodí do práce, stará se o děti i domácnost. S manželem se rozešli, když byly děti ještě malé. Čas sama na sebe nemá. Žije sice u rodičů, ale i ti dnes ještě musí pracovat, ne jako dřív, kdy šli v 55 do důchodu, takže jí pomáhají jen omezeně.

Postoje a vnímání

- Malé děti mohou být velmi náročné a někdy to muž nezvládne. Když se pak rozpadne rodina a řeší se, kdo se bude starat o dítě, žena ve většině případů neváhá a o děti se automaticky postará. **V tomto ohledu to podle ní mají muži výrazně jednodušší.** Když se něco stane, je to vždy žena, kdo se musí postarat o děti.
- **I když dřív s mužem chodili do stejné práce,** vydělávali stejné peníze, o domácnost i o děti se starala beztak vždycky ona.
- **Do práce se dřív než po třech letech rodičovské vrátit nechtěla, mzdu/plat měla tak nízký, že se jí to nevyplatilo.**

Příčiny, procesy a zkušenosti

- Hodně těžké to Lucie měla při shánění práce po rodičovské. **Při pohovorech se jí téměř pořád ptali na děti,** kdo se o ně bude starat, když budou nemocné, jak to má zajištěné, když nemá manžela. Nepomohlo ani ujišťování, že děti pohlídají rodiče, když s nimi bydlí. Nakonec už i zamlčovala, že vůbec nějaké děti má. Po pravdě jí však **nikdy nenapadlo, aby to někde hlásila jako diskriminaci.**
- Po dlouhé době a desítky pohovorů konečně našla práci, kde jí vzali i jako matku samoživitelku a navíc jí umožnili ranní směny, aby mohla vyzvedávat děti ze školy. Byla tak ráda, že na **dohadování výše mzdy/platu ani nepomyslela.**
- Lucie má štěstí **na kolektiv i nadřízeného, který chápe její situaci a vychází jí vstříc.** Ale chápe, že to nesmí s ranními směny přehnat, aby proti sobě nepoštvala kolegyně, které taky někdy chtějí mít odpoledne volno.
- **Šance na postup má, ale nechce je využít.** Už si jednou zkusila být na týden vedoucí, ale je to jen víc práce a stresu, který není adekvátně zaplacen. Nemá na to žaludek a raději půjde domů s čistou hlavou.
- Ví, že některé **kolegyně využívají zkrácené úvazky,** avšak stěžují si na to, že **dělají stejný objem práce, jediné co je zkrácené je mzda/plat.** Zaměstnavatelé to nejspíš vidí jako **způsob, jak ušetřit.**

Potřeby a řešení

- Lucie i nadále potřebuje nejvíc **flexibilitu práce,** aby mohla jít domů, když jí onemocní dítě. Zároveň, aby nemusela pracovat víc, než by na částečný úvazek opravdu měla.
- Taky by jí pomohlo, kdyby jí někdo **pomohl s péčí o děti,** ideálně životní partner, nebo kdyby zaměstnavatel nabízel třeba nějakou **dětskou skupinu.**
- U příštích pohovorů by jí nejvíce pomohlo, kdyby alespoň orientačně **věděla, o jaké peníze si může při nástupu říct.**
- Také by ocenila, **kdyby se jí u pohovoru nikdo neptal na to, jak má zajištěnou péči o děti.**

Marek, řadový zaměstnanec, 42 let



Počet dětí	1
Věk dětí	10 let
Vzdělání	SŠ s maturitou
Typ úvazku	plný
Příjem manželky/partnerky	nižší v 54 %

Marek je řadový zaměstnanec na plný úvazek ve střední firmě na malém městě. Za svou kariéru si prošel i státní a veřejnou správou, aby nakonec před rokem zakotvil tam kde je. Po ekonomické krizi chvíli nemohl sehnat práci, ale pak se to rychle zlepšilo a on jich vystřídal hned několik. Naposledy před rokem, kdy už mu nechtěli zvednout mzdu. Tak šel za lepším. O techniky je teď velký zájem.

Postoje a vnímání

- **Marek si na první dobrou nedokáže moc představit, co nerovné zacházení znamená, co se za tím skrývá.** Spíše si myslí, že ženy a muži mají stejné příležitosti, doba se hodně změnila. „**Konec konců tolik řidiček kamionů přeci dříve nebyvalo!**“ „**Když žena chce, může dosáhnout všeho, co muž.**“
- **Až při diskusi kolem mateřství a péče o děti** připouští, že vlastně ty nerovnosti jsou, protože **žena je přirozeně tím hlavním, kdo se o děti stará.** Nakonec vyjmenuje **i několik konkrétních situací, kdy se vlastně s nerovným zacházením setkal. Zkrátka to pro něj není a nikdy nebylo nějak významné téma.**
- Roli ženy coby **pečovatelky o děti vnímá jako přirozenou.** Jako muž se **snaží ale doma pomáhat a děti rád pohlídá.**

Příčiny, procesy a zkušenosti

- Pro Marka je **hlavním důvodem nerovností příliš dlouhá mateřská.** Kdyby se mohly ženy vrátit dřív do práce, neztratily by tolik let a nepřišly o pracovní návyky. Jeho domácnosti by to i finančně pomohlo. Jenomže proto není dost míst ve školkách. Každopádně by ale měla zůstat možnost volby, ať si to každý rozhodne doma sám.
- Marek ví, že jeho **žena po rodičovské nastupovala za směšné peníze,** nenapadlo ho, že by to mohlo být spojené s nerovným zacházením. Spíš chápe, že si jeho žena nevěřila a nedokázala si říct o větší peníze. To **on si vždycky o peníze umí říct!** Vlastně musí, platí hypotéku, musí zabezpečit rodinu. Příjem ženy je potřebný, ale spíše doplňkový.
- Další příčinu nerovností vidí právě ve **společenských stereotypch.** Ví o mužích, co šli na rodičovskou, on sám by ale **na rodičovskou nešel, nejen z finančních důvodů, ale také z obavy, co by tomu řeklo okolí.** A pokud by šel, určitě ne na dva nebo tři roky. Neví, jestli by mohl sdílet rodičovskou se ženou nebo jít na rodičovskou jen na pár měsíců. **Taky si ani on, ani jeho žena nejsou jisti, jestli by to zvládli.**
- Stejně jako vnímal **potenciální nepochopení rodiny, kdyby se rozhodl jít na rodičovskou, vnímá stejný tlak společnosti i na svojí ženu.** Společnost je prostě nějak nastavená, očekává něco od žen a něco jiného od mužů.

Potřeby a řešení

- Co by mohlo pomoci, Marka moc nenapadá. **Chce to čas.** Nejvíc by asi pomohlo zkrácení rodičovské a zajištění místa ve školkách.
- Také by pomohlo, kdyby se **mohli i muži více zapojovat do péče o děti,** ale z finančních důvodů je to zatím spíše nepravděpodobné.
- Taky by asi pomohlo **bourat společenské stereotypy,** aby se jako chlap nemusel stydět jít na rodičovskou, **a začít s tím již ve školách.**

Robert, vedoucí pracovník, 51 let



Počet dětí	2
Věk dětí	17, 23 let
Vzdělání	vysokoškolské
Typ úvazku	plný
Příjem manželky/partnerky	nižší

Robert pracuje u svého zaměstnavatele, pro velkou soukromou pražskou firmu, už řadu let. Je zkušeným manažerem a v práci tráví hodně času. Vyrůstal v rodině, kde otec chodil do práce od rána do večera a matka se starala o něj a jeho dva sourozence. Otec byl významnou postavou na malém městě.

Postoje a vnímání

- **Podle Roberta dochází ke změnám ve společnosti, kdy se role a postavení žen a mužů mění.** Moderní ženy chtějí být stejné jako muži a **jsou tomu často schopny obětovat svůj rodinný život. To ale podle Roberta není správné.** Žena a muž jsou od přírody nějak nastavení a je proti přírodě to měnit. Má ale také mladší kolegy, také vedoucí, kteří to vnímají jinak a staví se k tomu mnohem vstřícněji a kteří tvrdí, že to je dáno spíše společností.
- **Robert chápe rozdělení rolí žen a mužů tradičně, kdy žena by se měla primárně starat o domácnost a děti a muž rodinu finančně zajišťovat. Oni to mají se ženou takto rozdělené a jsou s tím oba spokojeni.**
- **Robert si nemyslí, že k nějakým nerovnostem v odměňování nebo kariérním postupu dochází. Když žena porodí, což muž stále ještě nedokáže, tak s dítětem zůstává doma a je to přirozené.**
- **V případě povyšování nebo odměňování v tom on, co by vedoucí, nedělá rozdíly, je to o schopnostech lidí.** Robert se s diskriminací nebo nerovným zacházením nikdy nesetkal.

Příčiny, procesy a zkušenosti

- Pokud k nějakým nerovnostem dochází, tak pak spíše z **hlediska různých sektorů, kde pracuje více žen a kde jsou obecně horší platy.** Ale to je opět dáno přirozeností žen a mužů. Robert si myslí, že ženy jsou obecně pečlivější než muži, a tak se hodí na pozice účetních, je pro ně přirozené pečovat, a tak jdou do zdravotnictví, zatímco muži mají rozvinutější logické myšlení a nevydrží 8 hodin sedět u stolu.
- Málo žen ve vedení firem si Robert vysvětluje jejich jednak **menšími aspiracemi, ale především mateřstvím.** Je jasné, že když pracují na poloviční úvazek, aby se staraly o děti, nemohou mít potřebné nasazení, zůstat v práci do jedenácti večer, jak je někdy potřeba. **Ona se musí postarat o děti a domácnost a je to pro ni přirozené.**
- **Pro ženu budou vždy děti prioritou.** Zatímco Robert bez nich vydrží, jeho žena na dlouhou služební cestu prostě nepojede. Nevydrží to bez nich, možná i proto vznikají nějaké rozdíly.

Potřeby a řešení

- Určitě by pomohlo, kdyby byly **platy ve státním sektoru vyšší.** Protože tam pracuje více žen a mělo by to na ně větší dopad.
- Určitě by dnes pomohlo i **zajištění služeb péče o děti od tří let věku, kapacity mateřských škol,** aby žena měla kam dát dítě a jít do práce.
- V neposlední řadě to samozřejmě **záleží také na tom, jak se domluví partneři doma,** a tam se to mění a není to moc dobře.

Kamila, zástupkyně odborů, 52 let



Počet dětí	2
Věk dětí	24, 27 let
Vzdělání	středoškolské
Typ úvazku	plný

Kamila pracuje celý život jako řadová zaměstnankyně ve zdravotnictví. Členkou odborů je již 25 let. Má dvě starší děti a žije se svým mužem v Olomouckém kraji.

Postoje a vnímání

- Kamila v odborech vždy řešila primárně nízké mzdy a platy, bezpečnost práce, přesčasy, ochranu zaměstnanců a zaměstnankyň před propouštěním a hlavně pracovní podmínky jako takové.
- **Oblast rovných příležitostí, rovného zacházení z genderové perspektivy pro ni nikdy nebyla prioritou a nikdy se nesetkala se zaměstnankyní, která by někdy s takovou stížností přišla.**
- Kamila se domnívá, že **k nerovnostem v odměňování žen a mužů nedochází**, ale důkazy pro to nemá. **Mzdy a platy nejsou transparentní**, i jako odborářka k nim nemá přístup. Může si vyžádat seznam členů odborů s výší členského příspěvku, ale nebude schopná to porovnat s náplní práce nebo skutečnými výkony zaměstnanců.
- Kamila jako zástupkyně odborů **vnímá postavení ženy a muže rovnoprávně**. Práva zaměstnanců musí být dodržována bez ohledu na jejich pohlaví. Za odbory se jim podařilo se zaměstnavatelem vyjednat rozumné podmínky a mají je v kolektivní smlouvě platné pro všechny bez rozdílu.

Příčiny, procesy a zkušenosti

- Případné rozdíly v odměňování si Kamila vysvětluje spíše **rozdíly mezi odvětvími a sektory, soukromou a veřejnou/státní správou**.
- **Tam, kde jsou odbory, mají vždy jasně nastavená pravidla odměňování.** Jestli k nějakým rozdílům dochází, tak v rádech stokorun.
- Co se děje **při náborech**, odbory neví, Kamila připouští, že tam může zaměstnavatel zvažovat, zda vzít spíš ženu nebo muže.
- Pokud něco vede k nerovným příležitostem, pak to v případě žen bude určitě mateřství. Když ženy odchází na rodičovskou, se dvěma dětmi vypadávají až na 6 let z pracovního procesu. Návrat do práce je pro ně těžký a jsou ochotné jít s nároky na zaměstnavatele dolů. Ale tam, kde jsou odbory, jsou podmínky v kolektivní smlouvě.
- Pro odhalení případných nerovností a snad i k jejich vzniku **přispívá** podle Kamily **netransparentnost odměňování**. Ani odbory totiž neví, kolik kdo kde bere, a i kdyby se to dověděly, kvůli GDPR a mlčenlivosti o tom prý ani nesmí mluvit.

Potřeby a řešení

- Dle názoru odborů by bylo nejvíce potřeba **zvýšení mezd a platů obecně**.
- Odborům by určitě pomohla **vyšší transparentnost mezd a platů**. Alespoň o průměrných mzdách na pracovních pozicích.
- Odborům by pomohlo **navýšit členskou základnu**, tak mít **více uvolněných odborářů a odborářek**. K tomu je třeba **změnit vnímání odborů mezi mladými zaměstnanci a zaměstnankyněmi**.
- Odborům by také pomohlo **podpoření spolutvořující role odborů ve firmách**, nejlépe skrze účast v dozorčích radách.

12 Popis možných řešení a identifikovaných příkladů dobré praxe

Následující tabulka obsahuje shrnutí navrhovaných řešení a identifikovaných příkladů dobré praxe vedoucích ke snížení rozdílů v odměňování žen a mužů v ČR **vyplývající z individuálních rozhovorů a fokusních skupin**. Jedná se o řešení **přímo navrhovaná samotnými respondenty a respondentkami**, přičemž je potřeba zdůraznit, že **většina řešení byla navrhována tvůrci a tvůrkyněmi veřejných politik, případně vedoucími pracovníky a pracovníci**, řadoví zaměstnanci a zaměstnankyně byli při návrhu řešení zdrženlivější; **případně implicitně vyplývající** z realizovaných rozhovorů a fokusních skupin.

Přehled řešení seřazených podle oblastí obsahuje:

- Stručný popis
- Aktéři – která skupina aktérů/aktérek dané řešení nejčastěji navrhovala, popř. podporovala: tvůrci a tvůrkyně veřejných politik, vedoucí pracovníci a pracovníce (VP), zástupci a zástupkyně odborů, personalisté a personalistky, řadoví zaměstnanci a zaměstnankyně
- Úroveň – jednotlivce / zaměstnavatel / celospolečenská⁶⁴
- Typ opatření – legislativní nebo nelegislativní
- Charakter opatření – motivační, preventivní, edukativní nebo represivní
- Zodpovědnost za implementaci – zaměstnavatelé nebo stát

Tabulka 12: Návrh řešení a příkladů dobré praxe identifikovaných respondenty a respondentkami

Č.	Řešení	Popis / Komentář	Aktéři a aktérky navrhuující opatření	Úroveň	Typ / charakter opatření	Zodpovědnost
Osvěta a sdílení dobré praxe						
1	Osvěta veřejnosti a politických představitelů a představitelky o rovných příležitostech	Cílem je narušování genderových stereotypů, zvýšení povědomí o problému nerovného odměňování, jeho příčinách a důsledcích	Tvůrci a tvůrkyně politiky Vedoucí	Jednotlivec / Celospolečenská	Nelegislativní Motivační	Stát
2	Osvěta a vzdělávání vedoucích a HR pracovníků a pracovníc v oblasti rovných příležitostí	Dbát na to, aby např. zaměstnavatelé, zástupci a zástupkyně HR a vedení organizací vnímali příznaky a projevy nerovností, podporovali zaměstnané otce v péči o dítě a nevnímali odchod otců na rodičovskou jako konec jejich kariéry. Důležité je i uvědomovat si výhody zaměstnávání žen-matek (vyšší efektivita, loajalita ad.)	Tvůrci a tvůrkyně politiky Vedoucí	Zaměstnavatel	Motivační	Zaměstnavatel
3	Vzdělávání, školení a podpora odborům a odborovým svazům (zvyšování kompetencí)	Především v oblasti výkladu zákoníku práce a souvisejících předpisů, rovných příležitostí a odměňování mužů a žen	Odbory	Zaměstnavatel	Nelegislativní Edukativní	Stát

⁶⁴ Některá řešení cílí na více úrovní. Tato řešení byla zařazena do jedné z těchto úrovní.

Č.	Řešení	Popis / Komentář	Aktéři a aktérky navrhuující opatření	Úroveň	Typ / charakter opatření	Zodpovědnost
4	Systematická kontrola a propagace příkladů dobré (a špatné) praxe v oblasti rovného odměňování	Např. zahrnutí rovných příležitostí do žebříčku firem s nejvyšším daňovým zatížením, oceňování společností respektujících rovné příležitosti apod.	Tvůrci a tvůrkyně politiky Personalisté a personalistky	Celospolečenská	Nelegislativní Motivační	Stát / Zaměstnavatel
5	Podpora kulturní produkce nereplikující stereotypy	Dohled nad genderově vyváženým obsahem sdělovacích prostředků skrze Radu pro rozhlasové a televizní vysílání; zajistit prezentaci povolání bez stereotypů, oborů, zájmových činností apod.; omezit podprahové přisuzování „tradičních“ ženských a mužských rolí ve společnosti, „typických“ ženských a mužských činností, povolání apod.	Tvůrci a tvůrkyně politiky	Celospolečenská	Nelegislativní	Stát
6	Podpora negenderové prezentace oborů a odvětví	Např. podporovat firmy z genderově nevyvážených odvětví k oslovování nedominantních skupin, poskytovat rekvalifikační kurzy na dominantně mužské profese i ženám, negenderová prezentace oborů (přilákání více žen do technických oborů a mužů do školství, zdravotnictví apod.), genderově neutrální kariérní poradenství	Tvůrci a tvůrkyně politiky	Zaměstnavatel	Nelegislativní	Stát / Zaměstnavatel
Transparentnost						
7	Nastavení povinnosti zveřejňování (rozmezí) mezd/ platů a všech složek odměn v rámci inzerátů, v organizacích	Ztransparentnit platové/ mzdové ohodnocení jednotlivých pracovních pozic ve firmě/organizaci jak navenek (při inzerování volných pozic), tak uvnitř firmy /organizace.	Tvůrci a tvůrkyně politiky Zaměstnanci a zaměstnankyně Personalisté a personalistky	Zaměstnavatel	Legislativní Represivní	Stát
8	Zavedení povinnosti monitorování a zveřejňování výše mezd/ platů a všech složek odměn na typizovaných pozicích dle pohlaví	Monitoring odměňování mužů a žen na stejných pracovních pozicích umožňující konstantní srovnávání a monitoring nerovností.	Tvůrci a tvůrkyně politiky Zaměstnanci a zaměstnankyně	Zaměstnavatel	Legislativní Represivní	Stát / Zaměstnavatel

Č.	Řešení	Popis / Komentář	Aktéři a aktérky navrhuující opatření	Úroveň	Typ / charakter opatření	Zodpovědnost
Motivace zaměstnavatelů ze strany státu						
9	Rozšíření podpory a motivace zaměstnavatelů k zavádění prarodinných opatření	Zvýhodnění zaměstnavatelů zavádějících opatření na podporu sladování např. zavádění flexibilních forem práce (home office, částečných úvazků apod.) pečovatelských dnů, příspěvků na péči apod.	Tvůrci a tvůrkyně politiky Vedoucí	Zaměstnavatel	Legislativní Motivační	Stát
Vnitřní procesy na pracovištích						
10	Explicitní nastavení/formulace rovnosti žen a mužů v klíčových dokumentech a metodikách organizací	Vyčlenit rovné odměňování z vyšší kategorie „diskriminace“ a zpracovat specifické postupy pro řešení např. odchodu na a návratu z MD/RD, udržování komunikace s rodiči na MD/RD, školení pro rodiče vracující se z MD/RD, přechodu na flexibilní formy práce a zpět apod., kterými by se řídili vedoucí a pracovníci/e HR oddělení.	Tvůrci a tvůrkyně politiky	Zaměstnavatel	Nelegislativní	Zaměstnavatel
11	Podpora nastavení transparentních, nediskriminačních HR procesů v organizacích	Transparentní a genderově nediskriminační nábor, hodnocení, odměňování, kariérní růst, přechod na flexibilní formu práce apod.	Tvůrci a tvůrkyně politiky	Zaměstnavatel	Nelegislativní Motivační	Zaměstnavatel
12	Motivace zaměstnavatelů k aplikaci dobré praxe jejich mateřských společností v rámci českých poboček	Přenos procesů, směrnic a metodik pro oblast rovného odměňování ze zahraniční matky do vnitřního nastavení české pobočky. Motivace ke stálému zastoupení reprezentanta mateřské spol. v pobočce v ČR.	Tvůrci a tvůrkyně politiky Vedoucí	Zaměstnavatel	Nelegislativní Motivační	Stát
13	Sdílení příkladů dobré (a špatné) praxe v řadě oblastí ze strany vedení	Např. prezentace životních příběhů žen ve vrcholovém vedení – včetně profilace skloubení práce a rodiny; podporujících partnerů, kteří strávili nějaký čas na MD/RD.	Tvůrci a tvůrkyně politiky	Zaměstnavatel / Celospolečenská	Nelegislativní Motivační Edukativní	Zaměstnavatel
Podpora sladování						
14	Udržování kontaktu se zaměstnanci a zaměstnankyněmi na MD/RD	Např. pozvánky na formální i neformální firemní akce, nabídka školení, zaslání firemního newsletteru apod.	Tvůrci a tvůrkyně politiky Personalisté a personalistky	Zaměstnavatel	Nelegislativní	Zaměstnavatel
15	Rozšíření podpory otců na rodičovské	Např. dle vzoru severských států: daňové zvýhodnění otců na RD, zvýšení finančního příspěvku nebo podmínění části příspěvku podílem otců na RD	Zaměstnanci a zaměstnankyně Tvůrci a tvůrkyně politiky	Zaměstnavatel	Legislativní Motivační	Stát

Č.	Řešení	Popis / Komentář	Aktéři a aktérky navrhující opatření	Úroveň	Typ / charakter opatření	Zodpovědnost
16	Podpora předškolní péče a/nebo péče o seniory	Např. podpora zakládání firemních školek, dětských skupin, komunitních školek, sousedské výpomoci a dalších forem péče o děti ve věku 1–3 let, resp. 3–6 let, podpora příspěvků na tuto péči ze strany zaměstnavatelů nebo státu	Tvůrci a tvůrkyně politiky Zaměstnanci a zaměstnankyně	Celospolečenská	Legislativní Motivační	Stát / Zaměstnavatel
Odbory						
17	Osvěta zaměstnanců a zaměstnankyň o roli odborů	S cílem změnit image odborů, které stále ještě řada zaměstnanců a zaměstnankyň chápe jako pozůstatek socialismu spíše než účinnou ochranu zaměstnanců a zaměstnankyň před nerovným zacházením.	Tvůrci a tvůrkyně politiky Vedoucí	Zaměstnavatel	Nelegislativní Edukativní	Stát
18	Motivace zaměstnanců a zaměstnankyň k zakládání odborů, rozšíření členské základny odborů	Prezentace ustanovení Zákoníku práce týkající se práv členů odborové organizace (včetně uvolnění k výkonu funkce a ochrany před propuštěním). Zvýšení podílu uvolněných členů a členek oproti těm, co dělají odborovou činnost v rámci svého neplaceného volna. Posílení kompetencí odborů a jejich zastoupení v dozorčích nebo výkonných orgánech společností.	Odbory	Zaměstnavatel	Nelegislativní Motivační	Stát
19	Motivace odborů k zařazení tématu rovných příležitostí mezi priority odborů	Formou školení / prezentací / workshopů ukázat zástupcům a zástupkyním odborů nepříznivé dopady nerovného odměňování na osobní, firemní i celospolečenské úrovni odborů a přesvědčit je, aby tak vedle tlaku na vyšší mzdy/platy, dodržování pracovní doby, proplácení přesčasů, bezpečnosti práce apod. řešili také rovné příležitosti žen a mužů.	Tvůrci a tvůrkyně politiky	Zaměstnavatel	Nelegislativní Motivační Edukativní	Stát
Sociální systém						
20	Revize výpočtu výměru důchodu pro zajištění rovného odměňování	Dbát na to, aby se péče o děti či osoby blízké nepromítala do výše důchodu jako nižší, tzn. např. započítávat do výměru důchodu poměrně příjem obou partnerů za dobu na RD (dorovnat snížený základ z částečných úvazků kvůli péči o dítě) apod.	Tvůrci a tvůrkyně politiky	Celospolečenská	Legislativní	Stát

Č.	Řešení	Popis / Komentář	Aktéři a aktérky navrhuující opatření	Úroveň	Typ / charakter opatření	Zodpovědnost
Řešení diskriminace a vymáhání						
21	Zřízení „whistleblowing“ linky a jednoduchého způsobu anonymního nahlásování diskriminace	Zvýšení míry nahlásování případné diskriminace ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň díky možností problém osobně neřešit uvnitř firmy.	Tvůrci a tvůrkyně politiky	Jednotlivec	Nelegislativní Motivační	Stát
22	Přísnější pravidla a kontrola zaměstnavatelů	Např. pravidelné zveřejňování anonymizované výše mezd/platů, popř. i odměn na jednotlivých pozicích, v případě indikace vysokého GPG podněty pro kontrolu	Tvůrci a tvůrkyně	Zaměstnavatel	Legislativní Represivní	Stát
23	Optimalizace soudních řízení a šetření inspekcí práce	Např. poskytnutí podpory pro vedení soudních sporů – zplnomocnění KVOP pro zastupování individuálních stěžovatelů nebo poskytnutí dotací na pokrytí soudních výloh poskytovatelům advokátních služeb	Tvůrci a tvůrkyně politiky	Celospolečenská	Legislativní	Stát
Vzdělávací systém						
24	Revize výuky/vzdělávání ve školách	Genderově senzitivní a nestereotypizující úprava školních osnov, obsahu RVP MŠ, ZŠ, školních učebnic apod. směrem k prevenci stereotypů.	Tvůrci a tvůrkyně politiky Zaměstnanci a zaměstnankyň Vedoucí	Jednotlivec / Celospolečenská	Nelegislativní	Stát
25	Vzdělávání a trénink pedagogických pracovníků a pracovníků	Dbát na to, aby pedagogové a pedagožky neuplatňovali při výuce genderové stereotypy, a žáci a žákyně a studující tak nebyli stavěni do „ženských a mužských rolí“. Důležité je zohledňovat konkrétní schopnosti a dovednosti jedinců bez ohledu na jejich pohlaví.	Tvůrci a tvůrkyně politiky Zaměstnanci a zaměstnankyň Vedoucí	Celospolečenská	Nelegislativní Edukativní	Stát
Podpora žen v zaměstnání						
26	Podpora a poradenství pro ženy	Např. školení/mentoring s cílem posílení vyjednávacích dovedností, zvýšení zájmu o vyšší pozice	Tvůrci a tvůrkyně politiky Vedoucí	Jednotlivec	Nelegislativní Motivační Edukativní	Stát / Zaměstnavatel
27	Podpora zavádění programů pro podporu talentovaných žen a jejich kariérního rozvoje	Např. různá školení (především soft-skills) a mentoring pro ženy, které kvalifikačně a kompetenčně splňují požadavky pro řídicí pozice, aby si více věřily, měly zájem o tyto pozice a nebály se kariérního postupu	Tvůrci a tvůrkyně politiky Vedoucí	Zaměstnavatel	Legislativní Motivační Edukativní	Stát

Č.	Řešení	Popis / Komentář	Aktéři a aktérky navrhující opatření	Úroveň	Typ / charakter opatření	Zodpovědnost
28	Podpora „sisterhood“ nebo ženských klubů	Vytváření „ženských skupin“ v rámci firem/organizací nebo napříč firmami s cílem síťování, mentoringu a podpory kariérního růstu talentovaných žen	Vedoucí Zaměstnanci a zaměstnankyně	Zaměstnavatel	Nelegislativní Edukativní	Zaměstnavatel
29	Komplexní soubor opatření pro zatraktivnění vrcholových pozic pro ženy	Veřejné oceňování žen ve vrcholném managementu v kombinaci s výše uvedeným	Tvůrci a tvůrkyně politiky Zaměstnanci a zaměstnankyně Vedoucí	Celospolečenská	Nelegislativní	Zaměstnavatel

Přílohy

Příloha č. 1 – Seznam analyzovaných zdrojů

Č.	Název dokumentu	Vydáno
1	Zpráva o pozicích sociálních partnerů k otázkám rovného zacházení a odměňování žen a mužů včetně Vzorových ustanovení kolektivních smluv (pracovní verze)	MPSV, 2019
2	Výzkum veřejného mínění – 22 % K ROVNOSTI. Závěrečná zpráva z dotazníkového šetření	MPSV, 2019
3	Aktuální rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR. Hlubková analýza statistik a mezinárodní srovnání	MPSV, 2017
4	Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR. Pracoviště, zaměstnání, stejná práce a rozklad faktorů	MPSV, 2018
5	Manuál pro rodiče po rodičovské. Hledáte novou práci po rodičovské?	MPSV
6	Manuál pro zaměstnavatele. Odměňujete muže i ženy férově?	MPSV
7	Manuál pro odbory. Jsou vaše kolegyne odměňovány férově?	MPSV
8	Diverzita a pracovní trh ve 21. století https://diverzita.cz/wp-content/uploads/2018/05/Diverzita_brozura_web2.pdf	Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2018
9	„Matky a otcové vítání“ Průzkum realizovaný mezi rodiči, březen 2019 https://byznysprospolecnost.cz/wp-content/uploads/2019/04/V%C3%BDsledky_pr%C5%AFzkumu_rodici%C4%8De_2019_fin.pdf	Byznys pro společnost – Charta diverzity 2019
10	„Matky a otcové vítání“ Průzkum realizovaný mezi zaměstnavateli, březen 2019 https://byznysprospolecnost.cz/wp-content/uploads/2019/04/V%C3%BDsledky-pr%C5%AFzkumu_firmy_2019_fin.pdf	Byznys pro společnost – Charta diverzity 2019
11	Ekonomické náklady mateřství: co znamená odpovědnost za péči o dítě/děti pro ženy z hlediska jejich pracovního uplatnění a ekonomického postavení? http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2016/06/Ekonomick%C3%A9-n%C3%A1klady-mate%C5%99stv%C3%AD_Sekundarni-analyza-zprava-final_format.pdf	Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. 05/2015
12	Od mateřství k nezaměstnanosti: Postavení žen s malými dětmi na trhu práce http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2016/06/IDEA_Studie_8_2015_Od_materstvi_k_nezamestnanosti.pdf	IDEA CERGE-EI 08/2018
13	Rozdíly výdělku ve vztahu k mateřství a dítěti v rodině http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2016/06/IDEA_Studie_11_Rozdily_vydělku_ve_vztahu_k_materstvi-2.pdf	IDEA CERGE-EI 11/2015
14	Podpora rodin s dětmi daňově dávkovým systémem http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2016/06/IDEA_Studie_1_2016_Danova_podpora_rodin_s_detmi_final.pdf	IDEA CERGE-EI 01/2016
15	Veřejná podpora míst ve školkách se vyplatí: analýza výnosů a nákladů http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2016/06/IDEA_Studie_3_2016_Verejna_podpora_mist_ve_skolkach.pdf	IDEA CERGE-EI 03/2016
16	Ekonomické náklady mateřství – kvalitativní sondy. Návraty matek na trh práce a nejistá práce v kontextu dělby rolí mezi partnery... http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2016/06/Ekon_naklady_kvali_sondy_vyzkumna_zprava_unor_2016_fin_format.pdf	Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. 03/2016

Č.	Název dokumentu	Vydáno
17	Náklady intenzivního mateřství v ČR http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2016/06/N%C3%A1klady-intenzivn%C3%ADho-mate%C5%99stv%C3%AD-v-%C4%8CR-Martina-Pavlicov%C3%A1_edit-1.pdf	Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. 2016
18	Analýza zastoupení žen a mužů ve veřejných firmách http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2017/05/Analiza-zastoupeni-zen-a-muzu-ve-verejnych-firmach.pdf	Otevřená společnost, Národohospodářský ústav, 2017 (data z roku 2015)
19	RODIČOVSTVÍ a/nebo PRÁCE? Problémy týkající se návratu po rodičovské (dovolené) na pracovní trh https://www.trexima.cz/pruzkumy-a-analyzy-3	TREXIMA, spol. s r.o. Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2017
20	Návrh SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:84205176-2b39-11e7-9412-01aa75ed71a1.0023.02/DOC_1&format=PDF	Evropský parlament a rada, 2017
21	Genderové Rozdíly v Odměňování Očima České Veřejnosti. Výzkumná Zpráva z Dotazníkového Šetření Realizovaného v Rámci Projektu „Jak Na Rovnost v Odměňování... Aneb Pozor Na Nezamýšlené Důsledky!“ , Vohlídalová, Marta, (Praha, 2017)	Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.
22	Roční souhrnná zpráva o výsledcích kontrolních akcí za rok 2018. http://www.suip.cz/_files/suip-f71abba7708b884d1a57285ab7950cac/rocni-souhrnna-zprava-o-vysledcich-kontrolnich-akci-za-rok-2018.pdf	Státní úřad inspekce práce. 2019
23	Názory veřejnosti na roli muže a ženy v rodině. https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a2029/f9/ov160315b.pdf	CVVM/SOÚ AV ČR, 2016
24	Českou veřejnost trápí nerovnosti v odměňování žen a mužů i diskriminace. Výstup projektu „Jak na rovnost v odměňování... aneb Pozor na nezamýšlené důsledky!“	SOÚ AV ČR, Otevřená společnost, Nesehnutí, 2018
25	Genderové nerovnosti v odměňování: Problém nás všech	SOÚ AV ČR, v.v.i., Praha 2018
26	Statistiky Fóra 50 %: Zastoupení žen a mužů v politice; Co si myslí veřejnost; Bariéry v politice https://padesatprocent.cz/cz/statistiky	Fórum 50 %, 2019
27	Životní podmínky: Příjmovou chudobou byl vloni ohrožen téměř každý desátý Čech https://www.czso.cz/csu/czso/prijmovou-chudobou-byl-vloni-ohrozen-temer-kazdy-desaty-cech	ČSÚ, 2017
28	Inclusive mobility: How mobilising a diverse workforce can drive business performance https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/tax/solutions/gender-pay-diversity.html	Deloitte 2017
29	Základy kvalitativního výzkumu.	Strauss, A., Corbin, J. (1999)
30	Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis.	Charmaz, K. (2006)
31	Metoda zakotvené teorie in Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy,	Řiháček T., Hytych R., Brno 2013

Projekt Celoživotní ekonomické dopady mateřství

<https://diverzita.cz/studie-ekonomicke-dopady-materstvi-na-zeny-i-trh-prace/>

- Realizován z prostředků Norských fondů v programu „Dejme (že)nám šanci“.
- V rámci projektu vznikly v letech 2015 – 2016 studie, které přibližují současnou situaci **a postavení žen – matek malých dětí a jejich „status“ na trhu práce a ve společnosti (viz následující dokumenty č. 11–17)**

Příloha č. 2 – Scénáře individuálních hloubkových rozhovorů a fokusních skupin

Scénáře hloubkových rozhovorů

Cílem rozhovorů je:

- **Část 1: Situace / Vnímání:** Odhalení a popis postojů, rolí a kompetencí jednotlivých aktérů ve firmě k rozdílnému odměňování žen a mužů
- **Část 2: Příčiny a procesy (bariéry):** Identifikace konkrétních příčin a procesů, které vedou k rozdílnému odměňování
- **Část 3: Řešení a doporučení:** Identifikace mechanismů, nástrojů a řešení, které rozdílné odměňování snižují nebo zcela eliminují.

Průběh rozhovoru

Při realizaci rozhovoru bude Zpracovatel klást důraz na dodržení podmínek bezpečného a komfortního místa pro vedení rozhovoru, dostatek času, umožnění dostatečné kvality záznamu atd.

Rozhovor bude veden v následující rámcové struktuře:

1. Představení výzkumu, představení Zpracovatele, seznámení s průběhem rozhovoru, pořizováním záznamu, ochranou osobních dat a anonymizace, zpracováním a výstupy výzkumu
2. Podpis informovaného souhlasu se zpracováním osobních údajů (audiozáznamů) dle GDPR (pokud k němu nedošlo před rozhovorem)
3. Zaznamenání identifikace respondentů a respondentek, jejich charakteristik a charakteristik organizace
4. Představení respondenta či respondentky vč. základní identifikace, otázky na postup nebo projekt
5. Realizace polostrukturovaného rozhovoru se sadou volných otázek v preferovaném pořadí s možnými alternacemi.

Rozhovor bude rozčleněn do tří fází:

- Úvodní otázky navazující kontakt s respondentem/kou, snadné a zajímavé otázky pro navázání důvěry, rámcové představení situace v oblasti genderové rovnosti v předmětném odvětví
 - Základní a dodatečné otázky (viz Okruh otázek pro jednotlivé cílové skupiny níže – max. 20 zpravidla otevřených otázek)
 - Závěrečné odlehčující otázky
6. Závěrečná oboustranná reflexe otázek a odpovědí
 7. Ukončení rozhovoru

Rozhovory se zaměstnanci a zaměstnankyněmi budou vedené formou individuálního rozhovoru, v případě personalistů/tek a zástupců/kyň HR se může rozhovoru účastnit více osob.

Minimální počet rozhovorů v každé firmě a organizaci je 7 (ideálně v tomto pořadí):

- 1 individuální nebo skupinový rozhovor se zástupci/zástupkyněmi personalistky nebo HR (případně jiným pracovníkem/jinou pracovnící, který/á má oblast odměňování ve své gesci)
- 2 individuální rozhovory s manažerkou a manažerem
- 1 individuální rozhovor se zástupkyní/zástupcem odborů (existuje-li v dané organizaci)
- 2 individuální rozhovory se zaměstnankyněmi
- 2 individuální rozhovory se zaměstnanci

Základní identifikace respondentů a respondentek

U respondentů a respondentek individuálních hloubkových rozhovorů (IHR) proběhne v úvodu rozhovoru základní identifikace (viz tabulka níže). V rámci zpracování výsledků výzkumu budou údaje anonymizované kódem respondenta/ky.

Šablona pro základní údaje o respondentkách/ech IHR

Kód respondenta/ky	Pohlaví	Věk	Počet dětí	Věk dítěte	Vzdělání	Pracovní pozice	Typ úvazku

Šablona pro základní údaje o organizacích respondentek/tů IHR

Kód respondenta/ky	Kraj	Výše GPG	Obor (dle dominance ž/m)	Velikost dle počtu zaměstnanců/zaměstnankyň	Typ vlastnictví	(Odhadované) zastoupení žen na vedoucích pozicích

Okruh otázek pro HR management

Část 1: Postoje a názory, situace v organizaci

Cílem prvního bloku otázek je zjištění postojů, názorů na rovné příležitosti žen a mužů obecně. Cílem bude také posouzení důležitosti tohoto tématu z pohledu zástupců/kyň HR. Cílem druhé poloviny první části je zjistit jaký je skutečný či domnělý stav rovných příležitostí a jak je vnímán zástupci a zástupkyněmi vedení ve firmě. Součástí je identifikace procesů, příčin a bariér z pohledu managementu organizace.

Obecně:

1. Jak vnímáte roli žen a mužů ve společnosti (v zaměstnání, péči o děti, o domácnost)? Je to podle Vás tak správně, mělo by se něco změnit? Pokud změnit, co a jak?
2. Jaké jsou podle Vás příležitosti žen a mužů na trhu práce? Jaké šance mají ženy a jaké muži pro nalezení dobře placeného pracovního místa? Jaké šance mají ženy a muži při kariéřním postupu?
3. Pokud si myslíte, že jsou příležitosti žen a mužů nerovné, proč si to myslíte? Co všechno si pod nerovnostmi představíte? Jak se tyto nerovnosti projevují?
 - Jaké jsou jejich příčiny?
 - Jaké jsou podle Vás hlavní faktory nerovných příležitostí žen a mužů na trhu práce? (např.: Domníváte se, že např. pohlaví, věk, rodičovství, pracovní pozice, počet dětí, pracovní zařazení, péče o závislou osobu atd. mohou mít vliv na existenci nerovností?)
 - Jaké jsou důsledky?
4. Jak vnímáte vliv médií na tuto problematiku?

V organizaci:

5. Jak vnímáte důležitost tématu rovných příležitostí? Jakou důležitost podle Vás má téma rovných příležitostí pro vedení Vaší organizace a pro zaměstnankyně/ce?
6. Jak byste zhodnotil/a příležitosti žen a mužů ve Vaší organizaci ve vztahu ke kariéřnímu růstu, finančním odměnám (mzdovým a nemzdovým), benefitům apod.? Na základě čeho tak usuzujete? Jak to měříte? Jak se to projevuje? (Domníváte se, že v případě povýšení je zvýšení mzdy/platu u žen a mužů stejné, nebo se liší?) Co si o tom myslíte? (Vadí vám to? Je to spravedlivé nebo přiměřené?)

7. Jaké faktory podle Vás nejčastěji vedou / přispívají k genderovým nerovnostem ve Vaší firmě / organizaci (na úrovni zaměstnanců a zaměstnankyň: věk, pohlaví, vzdělání, rodičovství, péče o osobu blízkou apod.; na úrovni firmy: firemní/HR procesy, firemní kultura, přístup vedení, rozdílný přístup zaměstnanců a zaměstnankyň k vyjednávání o mzdě/platu či povýšení atd.)?

Část 2: Příčiny a procesy (bariéry) rovných příležitostí

Cílem druhé části je zjistit jaký je skutečný či domnělý stav rovných příležitostí během profesního cyklu zaměstnanců a zaměstnankyň. Součástí je identifikace procesů, příčin a bariér z pohledu HR managementu.

Nábor:

8. Jaké je složení Vašich uchazečů a uchazeček o zaměstnání (dle pohlaví, pozic a povolání)? Hlásí se k Vám celkově více žen nebo mužů? Proč? Hlásí se k Vám více žen anebo mužů do určitých povolání či na určité pozice? Proč podle Vás?
9. Jaké údaje zveřejňujete v inzerátech práce, jak specifikujete pracovní pozici (např. náplň práce, typ úvazku, pracovní zařazení, mzdové/platové ohodnocení apod.) a jak profil zaměstnance/zaměstnankyň (např. vzdělání, dovednosti, schopnosti, praxe, motivace)?
- Domníváte se, že způsob zveřejnění a druh informací může mít vliv na rozhodování uchazeček/ů?
10. Jaké rozdíly vnímáte u uchazečů a uchazeček o zaměstnání ve Vaší společnosti (např. z pohledu mzdových/platových požadavků, naplňování kvalifikace, požadavků na sladování rodinného a pracovního života atd.)?
11. Jak ve Vaší organizaci probíhá nábor?
- Jaké jsou klíčové charakteristiky / vlastnosti pro úspěch na pracovním pohovoru?
 - Zjišťujete u uchazečů a uchazeček o zaměstnání i jejich věk, rodinný stav, počet dětí, požadavky na sladování rodinného a pracovního života apod.?
12. Pokud na konkrétní pozici hledáte specificky ženu nebo muže, co pro to můžete udělat / děláte v rámci náboru?

Odměňování a vyjednávání mezd/platů:

13. Jak probíhá nastavování mezd/platů a odměn ve Vaší organizaci (při nástupu, při povýšení)?
- Jakým způsobem a za jaké aktivity se přidělují odměňování?
 - Kdo rozhoduje o výši mezd/platů a odměn?
 - Odráží systém odměňování role, odpovědnosti, povinnosti, schopnosti a zkušenosti zaměstnanců a zaměstnankyň? Pokud ne, proč?
14. Jsou mzdy/platy a odměňování na stejných pozicích pro muže a ženy stejné? Pokud ne, jak se liší?
15. Dle výzkumu MSPV je průměrný rozdíl ve mzdách mezi muži a ženami na stejné pozici u stejného zaměstnavatele 10 % (v případě veřejné, státní správy 5 %). Co si o tom myslíte a čím si tento rozdíl vysvětlujete?
16. Jak a podle jakých kritérií nastavujete v organizaci odměnu pro různá pracovní zařazení? Dokážete uvést alespoň dva příklady u Vás v organizaci, kdy lidé na různých pracovních místech pobírají stejnou mzdu / stejný plat?
17. Jakým způsobem mohou zaměstnanci a zaměstnankyň získat informace o obvyklých mzdách/platech na různých úrovních řízení organizace?
- Máte ve Vaší organizaci anonymizované statistiky mezd/platů a odměn dělené dle pozic a pohlaví?
18. Jakým způsobem přistupují ženy a jakým muži k vyjednávání o výši platu/mzdy a k povýšení? Jak se to projevuje a jaký to má dopad?
19. Jaké dopady mohou mít rozdíly ve mzdách a platech na životní situaci vašich zaměstnankyň a zaměstnanců a jejich rodin? Víte o tom, že k takovým situacím dochází?

Kariérní postup:

20. Jak probíhá povyšování ve Vaší organizaci? Existují interní postupy či směrnice upravující povyšování?
- Kdo rozhoduje o podmínkách a kritériích při povýšení? Podle čeho se řídí?

- Jaké jsou klíčové charakteristiky / vlastnosti pro úspěch a kariérní růst ve Vaší společnosti?
 - Jaké programy na podporu kariérního růstu máte u Vás v organizaci a jak jsou využívány (ženy/muži)? (např. mentoring, talent management)
21. Vnímáte ze své pozice rozdíl v kariérních drahách žen a mužů v různých etapách jejich života (mladí, rodiče – matky vs. otcové, 55+)?
- Pokud ano, v jaké fázi?
 - Jaké charakteristiky mají dle Vaší zkušenosti největší vliv na kariérní dráhy (věk, pohlaví, počet dětí)? Prosím uveďte ilustrativní příklady.
22. Domníváte se, že v případě povýšení je zvýšení mzdy/platu u žen a mužů stejné, nebo se liší? Co si o tom myslíte? (Vadí vám to? Je to spravedlivé nebo přiměřené?)

Sladování:

23. Jaké potřeby mají zaměstnanci a zaměstnankyně Vaší organizace pro sladování rodinného a profesního života?
- Co v tomto směru Vaše organizace nabízí různým skupinám zaměstnaných osob (např. rodičům – matkám vs otcům, jiným pečujícím, osobám 55+ apod.)? Nabízíte například flexibilní pracovní úvazky?
 - Jak tyto možnosti zaměstnanci a zaměstnankyně využívají? (např. Jaký evidujete počet částečných úvazků, DPP, DPČ, OSVČ, home office, sdílených nebo dělených úvazků apod.)
 - Odpovídá podle Vás nabídka možností sladování potřebám zaměstnankyň a zaměstnanců?
 - Víte o situacích, kdy byl zaměstnanci či zaměstnankyni poskytnutý flexibilní pracovní poměr; případně naopak o situacích, kdy zaměstnanec či zaměstnankyně flexibilitu požadoval/a a nebyla mu/jí poskytnuta?
24. Jsou možnosti flexibilních úvazků a práce z domova nastaveny na úrovni firmy pro všechny zaměstnance/zaměstnankyně? Pokud ano, jak – je to písemně dané, upravené kdo má na to nárok? Pokud ne, kdo rozhoduje?
25. Jak lze flexibilní / zkrácený úvazek / práci z domova získat? Je to tak podle Vašeho názoru správně?
26. Kdo využívá jaké formy flexibilní práce? Liší se formy flexibilní práce využívané muži od forem využívaných ženami?
27. Jaké je vnímání využívání flexibilní práce? Odpovídá to skutečnosti?
28. Jak pracuje Vaše firma s tématem muži jako pečovatelé? Podporuje toto téma?

Část 3: Řešení a doporučení

Cílem třetího bloku je identifikace fungujících a potenciálních nástrojů a mechanismů pro monitoring, prevenci a eliminaci nerovných příležitostí; zhodnocení kompetencí a role HR při řešení této problematiky.

Konkrétní doporučení a dobré praxe v dané firmě:

29. Máte v organizaci (v HR) směrnice upravující rovné příležitosti, ne-diskriminaci? Jaká obzvláště inovativní řešení využíváte?
- Co vedlo k zavedení těchto opatření?
 - Ví o nich a využívají je zaměstnanci/zaměstnankyně?
 - S jakou odezvou byly přijaty ze strany zaměstnaných, ze strany vedení společnosti? (Můžete uvést konkrétní příklady?)
 - Jsou zavedené postupy a pravidla v praxi dodržována a mají očekávaný dopad?
 - Jaké jsou limity a pozitiva zavedených postupů a opatření?
 - Jaké nástroje na prevenci a snižování nerovností jsou dle Vašich nástrojů nejefektivnější, a proč?
30. Jaké procesy a systémy pro zajištění a monitorování rovnosti mužů a žen ve Vaší organizaci využíváte? Sledujete v organizaci (např. statistikami) podíl žen a mužů, jejich pracovního zařazení, výši odměn atd.? Jaký je GPG u Vás v organizaci?
31. Co ještě by ve Vaší organizaci dle Vašeho názoru pomohlo ve Vaší organizaci k zajištění rovných příležitostí,

ke snížení rozdílů v odměňování a v možnostech kariérního postupu? (Jaké změny ve Vašich procesech a nastavení by podle Vašeho názoru přispěly ke snížení GPG a k vytvoření stejných možností kariérního postupu pro muže i ženy?)

32. Jaká je role HR při zajištění rovných příležitostí ve Vaší organizaci? Co můžou dělat zaměstnanci/zaměstnankyně a co můžete dělat Vy v případě zjištění nerovností v odměňování nebo možnostech kariérního postupu žen a mužů? (Kam se můžou zaměstnankyně a zaměstnanci a Vy obrátit se stížností nebo žádostí o přezkum (interně i externě)? Využili jste nebo využili byste těchto možností? Využívají tyto možnosti zaměstnanci?)
33. Působí ve Vaší firmě odbory? Pokud ano, jak se staví k tématu nerovného odměňování, je pro ně prioritní agendou? Jak se odbory v této oblasti angažují? Obracují se na ně zaměstnanci a zaměstnankyně v této záležitosti?
34. Máte ve firmě kolektivní smlouvu? Pokud ano, je v ní ukotveno a řešeno téma nerovného odměňování? Jak?

Obecná doporučení pro řešení GPG:

35. Kdo si myslíte, že by měl problematiku rovných příležitostí a rozdílů ve mzdách/platech žen a mužů primárně řešit, jak na úrovni firmy, tak na celospolečenské úrovni (vedení, stát, odbory)? Jak vnímáte roli odborů?
36. Jak by podle Vás, na základě Vaší profesní zkušenosti, bylo možné řešit nerovné odměňování?
37. Mimo Vaši organizaci, setkali jste se s jinými efektivními nástroji prevence a řešení gender diskriminace, které byste zařadili mezi příklady dobré praxe? Domníváte se, že mají očekávaný dopad?

Osobní nebo zprostředkované zkušenosti

38. Máte jakoukoli osobní nebo zprostředkovanou zkušenost s nerovnými příležitostmi ve Vaší firmě / organizaci? Zaznamenali jste ve Vaší firmě / organizaci někdy stížnosti na nerovné příležitosti / diskriminaci? Jak byly řešeny? A s jakým výsledkem?

Okruh otázek pro management organizace

Část 1: Situace a vnímání

Cílem tohoto bloku je zjištění porozumění problematice rovných příležitostí vedením organizace, popis osobních postojů a postojů vedení společnosti, posouzení důležitosti rovných příležitostí v rámci firemní kultury. Cílem druhé poloviny první části je zjistit jaký je skutečný či domnělý stav rovných příležitostí a jak je vnímán zástupci/zástupkyněmi vedení ve firmě. Součástí je identifikace procesů, příčin a bariér z pohledu managementu organizace.

Obecně:

1. Jak vnímáte roli žen a mužů ve společnosti? (v zaměstnání, péči o děti, o domácnost) Je to podle Vás tak správně, mělo by se něco změnit? Pokud změnit, jak?
2. Jaké jsou podle Vás příležitosti žen a mužů na trhu práce? Jaké šance mají ženy a jaké muži pro nalezení dobře placeného pracovního místa? Jaké šance mají ženy a muži při kariérním postupu?
3. Pokud si myslíte, že jsou příležitosti žen a mužů nerovné, proč si to myslíte? Co všechno si pod nerovnostmi představíte? Jak se nerovnosti projevují?
 - Jaké jsou příčiny?
 - Jaké jsou podle Vás hlavní faktory nerovných příležitostí žen a mužů na trhu práce? (např.: Domníváte se, že např. pohlaví, věk, rodičovství, pracovní pozice, počet dětí, pracovní zařazení, péče o závislou osobu atd. mohou mít vliv na existenci nerovností?)
 - Jaké jsou důsledky?
4. Jakou důležitost podle Vás má téma rovných příležitostí?
5. Jak vnímáte vliv médií na tuto problematiku?

V organizaci:

6. Jak byste zhodnotil/a příležitosti žen a mužů ve Vaší organizaci ve vztahu ke kariérnímu růstu, finančním odměnám (mzdovým a nemzdovým) apod.? Na základě čeho tak usuzujete? Jak to měříte? Jak se to projevuje? (Domníváte se, že v případě povýšení je zvýšení mzdy/platu u žen a mužů stejné, nebo se liší?) Co si o tom myslíte? (Vadí vám to? Je to spravedlivé nebo přiměřené?)
7. Jak mohou zaměstnanci a zaměstnankyně získat informace o obvyklých mzdách/platech na jednotlivých pozicích?
8. Myslíte si, že mohou mít rozdíly ve mzdách/platech nějaký dopad na životní situaci Vašich zaměstnanců a zaměstnankyň?
9. Jaké jsou potřeby Vašich zaměstnanců a zaměstnankyň z hlediska sladování rodinného a pracovního života? Jaké nabízáte možnosti pro sladování rodinného a pracovního života, a jak je zaměstnanci a zaměstnankyně využívají? (flexibilní, částečné, sdílené úvazky, DPČ, PP, home office, jiné inovativní možnosti) Myslíte, že se zaměstnancům a zaměstnankyním daří efektivně sladovat profesní a rodinný život? Jakou další podporu v této oblasti by uvítali? Jakou podporu v oblasti práce s flexibilní pracovní silou by uvítal management?

Část 2: Příčiny a procesy vedoucí k rozdílům v odměňování (bariéry)

Cílem druhého bloku je zjištění domnělých nebo skutečných procesů, příčin a bariér rovného odměňování a možností kariérního postupu z pohledu managementu, diskuze nad možnými vlivy v průběhu celého kariérního cyklu zaměstnanců a zaměstnankyň.

10. Jaké rozdíly vnímáte u uchazečů a uchazeček o zaměstnání ve Vaší společnosti (např. z pohledu mzdových/platových požadavků, naplňování kvalifikace, požadavků na sladování rodinného a pracovního života atd.)?
11. Co všechno zohledňujete při rozhodování o přijetí nového zaměstnance a zaměstnankyně, nastavování výše odměňování nebo povýšení? (např. roli pohlaví, věku, rodinného stavu, počtu dětí, typu úvazku (flexibilní, dělený apod.)
12. Jste si ze své pozice vědom/a nějakých rozdílů v kariérních drahách žen a mužů v různých etapách jejich života u Vás v organizaci? (mladí, rodiče, 55+ atd.)
 - Pokud ano, v jaké fázi?
 - Jaké charakteristiky mají dle Vaší zkušenosti největší vliv na kariérní dráhy (věk, pohlaví, počet dětí)? Prosím uveďte ilustrativní příklady.
13. Jak probíhá odměňování a povyšování ve Vaší organizaci? Kdo rozhoduje o výši mezd/platů, podmínkách a kritériích při nastavení mzdy/platu; o povýšení? (Je dle Vašeho názoru odměňování objektivní, tedy odráží role, odpovědnosti, povinnosti, schopnosti a zkušenosti zaměstnanců a zaměstnankyň? Pokud ne, proč?)
14. Jak často si o povýšení nebo zvýšení mzdy/platu říkají muži a jak často ženy? Jsou v tom nějaké rozdíly? Pokud ano, jak se to projevuje a jak velký je rozdíl mzdy/platu? (Vnímáte rozdíly v přístupu žen a mužů k vyjednávání o mzdách/platech nebo povyšování?)
15. Domníváte se, že v případě povýšení je zvýšení mzdy/platu u žen a mužů stejné, nebo se liší? Co si o tom myslíte? (Vadí vám to? Je to spravedlivé nebo přiměřené?)
16. Dle výzkumu MSPV je průměrný rozdíl ve mzdách mezi muži a ženami na stejné pozici u stejného zaměstnavatele 10 % (v případě veřejné, státní správy 5 %). Co si o tom myslíte a čím si tento rozdíl vysvětlujete?
17. Co podle Vás může být klíčovými faktory rozdílného mzdového/platového ohodnocení nebo kariérního postupu žen a mužů (firemní/HR procesy, firemní kultura, přístup vedení, rozdílný přístup zaměstnanců a zaměstnankyň k vyjednávání o mzdě/platu či povýšení atd.)? Domníváte se, že např. pohlaví, věk, rodičovství, pracovní pozice, počet dětí, pracovní zařazení atd. mohou mít vliv na výskyt a výši rozdílů v odměňování; nebo na kariérní postup?
18. Jsou možnosti flexibilních úvazků a práce z domova nastaveny na úrovni firmy pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně? Pokud ano, jak – je to písemně dané, upravené kdo má na to nárok? Pokud ne, kdo rozhoduje?
 - Jak lze flexibilní / zkrácený úvazek / práci z domova získat? Je to tak podle Vašeho názoru správně?

- Kdo využívá jaké formy flexibilní práce? Liší se formy flexibilní práce využívané muži od forem využívaných ženami?
- Jaké je vnímání využívání flexibilní práce? Odpovídá to skutečnosti?

19. Jak pracuje Vaše firma s tématem „muži jako pečovatelé“? Podporuje toto téma?

Část 3: Řešení a doporučení

Cílem třetího bloku je identifikace fungujících a potenciálních nástrojů a mechanismů pro monitoring, prevenci a eliminaci nerovných příležitostí; zhodnocení kompetencí a rolí managementu při řešení této problematiky.

Konkrétní řešení, doporučení a dobré praxe v dané organizaci:

20. Jak je problematika rovnosti žen a mužů ukotvena ve Vaší firemní kultuře, v interních směrnicích a procesech?
- Jaké procesy a systémy pro zajištění a monitorování rovnosti mužů a žen ve Vaší organizaci využíváte?
 - Jaká inovativní řešení využíváte? Co předcházelo zavedení těchto opatření?
 - Ví o nich a využívají je zaměstnanci/zaměstnankyně? S jakou odezvou byly přijaty ze strany zaměstnanců? (Víte uvést konkrétní příklady?)
21. Jsou zavedené postupy a pravidla v praxi dodržována a mají očekávaný dopad? Jaké jsou limity a pozitiva zavedených postupů a opatření? Co funguje a co ne?
22. Co ještě by ve Vaší organizaci dle Vašeho názoru pomohlo ke snížení rozdílů v odměňování a v možnostech kariérního postupu? (Jaké změny ve Vašich procesech a nastavení by podle Vašeho názoru přispěly ke snížení GPG a k vytvoření stejných možností kariérního postupu pro muže i ženy? Máte např. v organizaci programy zaměřené na podporu kariérního postupu žen – programy podpory typu talent management, mentoring apod.?)
23. Jaké pravomoci máte Vy osobně ze své pozice pro ovlivňování rovných příležitostí v organizaci? Co proto můžete ze své pozice udělat?
24. Působí ve Vaší firmě odbory? Pokud ano, jak se staví k tématu nerovného odměňování, je pro ně prioritní agendou? Jak se odbory v této oblasti angažují? Obracují se na ně zaměstnanci a zaměstnankyně v této záležitosti?
25. Máte ve firmě kolektivní smlouvu? Pokud ano, je v ní ukotveno a řešeno téma nerovného odměňování? Jak?

Obecná doporučení a dobrá praxe pro řešení GPG:

26. Mimo Vaší organizaci, setkali jste se s jinými nástroji prevence a řešení gender diskriminace, které byste zařadili mezi příklady dobré praxe? Domníváte se, že mají očekávaný dopad?
27. Kdo si myslíte, že by měl rozdíly v platech žen a mužů primárně řešit a jak (zaměstnanec/zaměstnankyně, zaměstnavatel, odbory, vláda, úřad práce, MPSV apod.)? Jak spolupracujete s těmito subjekty – např. s odbory?

Osobní nebo zprostředkované zkušenosti:

28. Máte jakoukoli osobní nebo zprostředkovanou zkušenost s nerovnými příležitostmi ve Vaší firmě / organizaci? Zaznamenali jste ve Vaší firmě / organizaci někdy stížnosti na nerovné příležitosti / diskriminaci? Jak byly řešeny? A s jakým výsledkem?

Okruh otázek pro cílovou skupinu zaměstnanců a zaměstnankyň

Část 1: Situace a vnímání

Cílem třetího bloku otázek je zjištění situace z hlediska rovných příležitostí v organizaci, vnímání situace z pohledu respondenta a popis postojů k této problematice.

Obecně:

1. Jak vnímáte roli žen a mužů ve společnosti? (v zaměstnání, péči o děti, o domácnost) Je to podle Vás tak správně, mělo by se něco změnit? Pokud změnit, jak?

2. Jaké jsou podle Vás příležitosti žen a mužů na trhu práce? Jaké šance mají ženy a jaké muži pro nalezení dobře placeného pracovního místa? Jaké šance mají ženy a muži při kariérním postupu?
3. Pokud si myslíte, že jsou příležitosti žen a mužů nerovné, proč si to myslíte? Co všechno si pod nerovnostmi představíte? Jak se nerovnosti projevují a jaké jsou důsledky?

V organizaci:

4. Jaké příležitosti (k povýšení, zvýšení odměňování, flexibilní pracovní úvazky, benefity apod.) máte coby žena/muž ve Vaší organizaci? Liší se nějak od příležitostí vašich kolegyně/kolegů? Pokud ano, co si o tom myslíte?
5. Jakým způsobem jste informován/a o obvyklé výši mzdy/platu a odměn na různých pozicích ve firmě? (Máte informace o obvyklých platech na jednotlivých pozicích?)
6. Domníváte se, že Váš zaměstnavatel (HR/management) monitoruje případné rozdíly ve mzdách/platech žen a mužů? Jak se k tomu staví?
7. Jaký má případný rozdíl v odměňování nebo povyšování žen a mužů dopad na Vaši životní situaci? (Můžete případně uvést příklady ze svého okolí.)

Část 2: Příčiny a procesy vedoucí k rozdílům v odměňování (bariéry)

Cílem druhého bloku je zjištění potenciálních příčin a procesů, bariér rovného odměňování a možností kariérního postupu z pohledu respondentů.

8. Co ve Vaší organizaci ovlivňuje výši Vaší mzdy / Vašeho platu nebo kariérní postup? (Domníváte se, že např. Vaše pohlaví, věk, rodičovství, pracovní pozice, počet dětí, pracovní zařazení atd. mohou mít vliv na výskyt a výši rozdílů v odměňování nebo na kariérní postup?)
9. Jak probíhá odměňování a povyšování ve Vaší organizaci? Jak často a kdo rozhoduje o výši mezd/platů, podmínkách a kritériích při povýšení?
10. Odráží způsob (systém) odměňování dle Vašeho názoru Vaši roli, odpovědnosti, povinnosti, schopnosti a zkušenosti? Pokud ne, proč?
11. Domníváte se, že v případě povýšení je zvýšení mzdy/platu u žen a mužů stejné, nebo se liší? Co může být příčinou?
12. Jak si myslíte, že přistupují ženy a jak muži k vyjednávání o mzdě/platu, povýšení nebo pracovních podmínkách (sladování rodinného a profesního života)?
13. Jak přistupujete k vyjednávání vy? Na základě čeho opíráte svoje mzdové/platové požadavky u výběrových řízení? Když se rozhodujete, žádáte o mzdu/plat na vyšší nebo nižší hranici rozpětí? Proč? Můžete popsat konkrétní zkušenost svoji nebo z Vašeho okolí? Jak to proběhlo, co Vás motivovalo a jak jste to vnímal/a?
14. V jaké výši se pohybují Vaše zvýšení mzdy / platu / odměňování? Odpovídá to Vašim požadavkům?
15. Co podle Vás může být příčinou, důvodem nerovných příležitostí ve Vaší organizaci? (např. firemní/HR procesy, firemní kultura, přístup vedení, rozdílný přístup zaměstnanců a zaměstnankyň k vyjednávání o mzdě/platu či povýšení, obor zaměstnavatele, rodičovství, absence flexibilních, částečných úvazků, atd.)
16. Co dalšího může mít vliv na výskyt a výši rozdílů v odměňování nebo kariérním postupu v průběhu Vašeho zaměstnání, profesního života? Domníváte se, že např. pohlaví, věk, rodičovství, pracovní pozice, počet dětí, pracovní zařazení atd. hraje nějakou roli?
17. Myslíte si, že činnosti, které vykonáváte, odpovídají Vašemu popisu práce / pracovnímu zařazení?
18. Jsou možnosti flexibilních úvazků a práce z domova nastaveny na úrovni firmy pro všechny zaměstnance a zaměstnankyň? Pokud ano, jak – je to písemně dané, upravené, kdo má na to nárok? Pokud ne, kdo rozhoduje?
 - Jak lze flexibilní / zkrácený úvazek / práci z domova získat? Je to tak podle Vašeho názoru správně?
 - Kdo využívá jaké formy flexibilní práce? Liší se formy flexibilní práce využívané muži od forem využívaných ženami?
 - Jaké je vnímání využívání flexibilní práce? Odpovídá to skutečnosti?

19. Jak pracuje Vaše firma s tématem muži jako pečovatelé? Podporuje toto téma?

Část 3: Řešení a doporučení

Cílem posledního bloku je identifikace stávajících a potenciálních nástrojů a mechanismů na eliminaci nerovností; zhodnocení vlastních kompetencí a rolí respondentů při řešení této problematiky.

Konkrétní řešení, doporučení a dobré praxe v dané organizaci:

20. Jsou principy nediskriminace, rovných příležitostí nějak zmíněny ve firemních dokumentech, směrnicích, pravidlech apod.? Pokud ano, jak? Jste o nich coby zaměstnanci a zaměstnankyně informováni?
21. Co můžete dělat v případě zjištění nerovností v odměňování nebo možnostech kariérního postupu Vás nebo vašich kolegů a kolegyní? Víte, kam se obrátit se stížností nebo žádostí o přezkum (interně i externě)? Využili jste nebo využili byste těchto možností? Můžete popsat svoji zkušenost?
22. Do jaké míry si dokážete rovnost podmínek zajistit, vyjednat sám/a? Už jste někdy něco takového zažil/a? Můžete popsat danou situaci?
23. Co by Vám osobně v organizaci mohlo pomoci zajistit, vyjednat si stejné podmínky a příležitosti jako mají Vaši/e kolegové/kolegyně? (Ve vztahu ke kariérnímu růstu nebo odměňování.)
24. Jak se Vám daří sladovat Váš profesní a rodinný život? Jaké možnosti u svého zaměstnavatele využíváte, nebo Vaši kolegyně/kolegové? Víte o dostupných možnostech? Co byste případně potřebovali?

Obecná doporučení a dobrá praxe pro řešení GPG:

25. Mimo Vaši organizaci, setkali jste se s jinými nástroji prevence a řešení gender diskriminace, které byste zařadili mezi příklady dobré praxe? Domníváte se, že mají očekávaný dopad?
26. Kdo si myslíte, že by měl rozdílů v mzdách/platech žen a mužů řešit a jak? (zaměstnanec/zaměstnankyně, zaměstnavatel, odbory, vláda, úřad práce, MPSV apod.)

Osobní nebo zprostředkované zkušenosti:

27. Máte jakoukoli osobní nebo zprostředkovanou zkušenost s nerovnými příležitostmi ve Vaší firmě / organizaci? Zaznamenali jste ve Vaší firmě / organizaci někdy stížnosti na nerovné příležitosti / diskriminaci? Jak byly řešeny? A s jakým výsledkem?

Okruh otázek pro zástupce odborů

Část 1: Situace a vnímání

Cílem prvního bloku otázek je zjištění situace z hlediska rovných příležitostí, popis procesů vedoucích k snížení nerovností, zjištění postojů a důležitosti tohoto tématu z pohledu odborů.

Obecně:

1. Jak vnímáte roli žen a mužů ve společnosti? (v zaměstnání, péči o děti, o domácnost) Je to podle Vás tak správně, mělo by se něco změnit? Pokud změnit, jak?
2. Jaké jsou podle Vás příležitosti žen a mužů na trhu práce? Jaké šance mají ženy a jaké muži pro nalezení dobře placeného pracovního místa? Jaké šance mají ženy a muži při kariérním postupu?
3. Pokud si myslíte, že jsou příležitosti žen a mužů nerovné, proč si to myslíte? Co všechno si pod nerovnostmi představíte? Jak se nerovnosti projevují a jaké jsou důsledky
4. Jak důležité pro Vás osobně rovné příležitosti jsou?
5. Jak vnímáte vliv médií na tuto problematiku?

V organizaci:

6. Jaká je role odborů ve Vaší organizaci, co spadá do Vaší kompetence?
7. Jak byste za odbory zhodnotil/a (ne)rovnost příležitostí (v odměňování, kariérním růstu) žen a mužů ve Vaší

organizaci? Na základě čeho tak usuzujete? Jak se to projevuje? (Domníváte se, že v případě povýšení je zvýšení mzdy/platu u žen a mužů stejné, nebo se liší?) Co si o tom myslíte? (Vadí vám to? Je to spravedlivé nebo přiměřené?) Vnímáte nějaké specifické vlivy na výši rozdílů, např. pracovní zařazení v organizaci, obor podnikání, vliv regionu, majetková struktura atd.?

8. Mají odbory potřebná data a nastavené mechanismy monitoringu nerovností (žen a mužů, dle věku, rodičovství apod.)?
9. Jak (strategicky) důležité jsou pro odbory rovné příležitosti žen a mužů? Jaké místo zaujímají na pomyslném žebříčku priorit odborů?
10. Jak je problematika rovnosti žen a mužů ukotvena ve Vaší firemní kultuře, v interních směrnících a procesech? Jak byste vyhodnotili „vyspělost“ Vaší organizace v oblasti rovných příležitostí?
11. Jak se k případným nerovnostem staví vedení organizace, jak HR a jak to vnímají zaměstnanci a zaměstnankyně?
12. Jsou si odbory vědomy nějakých souvislostí mezi nerovným odměňováním a dalšími formami znevýhodnění, např. přístup na vedoucí pozice?
13. Jak mohou zaměstnanci a zaměstnankyně získat informace o obvyklých mzdách/platech na jednotlivých pozicích?
14. Jak vnímáte zastoupení žen na různých úrovních ve Vaší organizaci? Je zastoupení žen ve vedení podle Vašeho názoru nějak důležité?
15. Myslíte si, že mohou mít rozdíly v mzdách/platech nějaký dopad na životní situaci zaměstnanců a zaměstnankyň a jejich rodin?
16. Do jaké míry si myslíte, že se daří zaměstnancům a zaměstnankyním sladovat jejich rodinný a pracovní život? Nabízí Váš zaměstnavatel dostatečné možnosti a jsou zaměstnanci a zaměstnankyněmi využívány? Kolik flexibilních, částečných úvazků v organizaci zhruba evidujete?

Část 2: Příčiny a procesy vedoucí k rozdílům v odměňování (bariéry)

Cílem druhého bloku je zjištění domnělých a skutečných procesů, příčin a bariér rovného odměňování a možností kariérního postupu z pohledu odborů.

17. Jste si z pozice odborů vědom/a nějakých rozdílů v kariérních drahách žen a mužů v různých etapách jejich života u Vás v organizaci? (mladí, rodiče, 55+ atd.)
 - Pokud ano, v jaké fázi?
 - Jaké charakteristiky mají dle Vaší zkušenosti největší vliv na kariérní dráhy (věk, pohlaví, počet dětí)? Prosím uveďte ilustrativní příklady.
18. Jak probíhá odměňování a povyšování ve Vaší organizaci? Kdo rozhoduje o výši mezd/platů, podmínkách a kritériích při nastavení mzdy/platu; o povýšení? (Je dle Vašeho názoru odměňování objektivní, tedy odráží role, odpovědnosti, povinnosti, schopnosti a zkušenosti zaměstnanců? Pokud ne, proč?)
19. Jak často si o povýšení nebo zvýšení mzdy/platu říkají muži a jak často ženy? Jsou v tom nějaké rozdíly? Pokud ano, jak se to projevuje a jak velký je rozdíl? (Vnímáte rozdíly v přístupu žen a mužů k vyjednávání o mzdách/platech nebo povyšování?)
20. Domníváte se, že v případě povýšení je zvýšení mzdy/platu u žen a mužů stejné, nebo se liší? Co může být příčinou?
21. Co podle Vás může být klíčovými faktory rozdílného mzdového/platového ohodnocení nebo kariérního postupu žen a mužů (firemní/HR procesy, firemní kultura, přístup vedení, rozdílný přístup zaměstnanců a zaměstnankyň k vyjednávání o mzdě/platu či povýšení atd.)? Domníváte se, že např. pohlaví, věk, rodičovství, pracovní pozice, počet dětí, pracovní zařazení atd. mohou mít vliv na výskyt a výši rozdílů v odměňování; nebo na kariérní postup?
22. Víte, jak provést zaměstnankyni či zaměstnance soudním sporem v případě zjištění diskriminace? Již jste tuto pomoc poskytovali?
23. Myslíte si, že činnosti, které vykonáváte, odpovídají Vašemu popisu práce / pracovnímu zařazení?

24. Jsou možnosti flexibilních úvazků a práce z domova nastaveny na úrovni firmy pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně? Pokud ano, jak – je to písemně dané, upravené kdo má na to nárok? Pokud ne, kdo rozhoduje?
- Jak lze flexibilní / zkrácený úvazek / práci z domova získat? Je to tak podle Vašeho názoru správně?
 - Kdo využívá jaké formy flexibilní práce? Liší se formy flexibilní práce využívané muži od forem využívaných ženami?
 - Jaké je vnímání využívání flexibilní práce? Odpovídá to skutečnosti?
25. Jak pracuje Vaše firma s tématem muži jako pečovatelé? Podporuje toto téma?

Část 3: Řešení a doporučení

Cílem tohoto bloku je identifikace stávajících a potenciálních nástrojů a mechanismů na eliminaci nebo prevenci nerovností; zhodnocení kompetencí a rolí odborů při řešení této problematiky.

Konkrétní řešení, doporučení a dobré praxe v dané organizaci:

26. S jakými nástroji prevence a eliminace rozdílného odměňování žen a mužů a rozdílných možností kariérního postupu jste se ve Vaší organizaci setkali? Jaké byly dopady těchto nástrojů?
27. Co pro prevenci a zmírňování nerovností dělají a mohou dělat odbory? (Např. informování zaměstnanců a zaměstnankyň, poskytování poradenství, podávání podnětů kontrolnímu orgánu, zastupování zaměstnanců a zaměstnankyň ve sporech, školení apod.)
28. Jsou rovné příležitosti (případně sladění rodinného a pracovního života) součástí kolektivního vyjednávání, smluv? Poskytují kolektivní smlouvy, dohody apod. záruky rovného odměňování a příležitostí kariérního postupu? Jsou rovné příležitosti ukotveny ve vnitřních směrnících a předpisech organizace?
29. Kolik členů a členek mají odbory u Vás ve firmě? Jak si vysvětlujete (ne)zájem o členství v odborech u Vás v organizaci? Jak vnímají zaměstnanci a zaměstnankyně odbory a svoje členství v nich?
30. Jak vysoké je zastoupení žen v odborech na různých úrovních (řadové členství, výkonné orgány, předsednictvo)?
31. Mimo Vaši organizaci, setkali jste se s jinými nástroji prevence a řešení gender diskriminace, které byste zařadili mezi příklady dobré praxe? Domníváte se, že mají očekávaný dopad?
32. Kdo si myslíte, že by měl rozdíly v mzdách/platech žen a mužů primárně řešit a jak? (Zaměstnanec/zaměstnankyně, zaměstnavatel, HR, odbory, vláda, úřad práce, MPSV apod.?)

Osobní nebo zprostředkované zkušenosti:

33. Obrátil se na odbory někdo s tématem nerovného odměňování v posledních měsících? Můžete prosím popsat tu situaci? Pomohli mu odbory situaci vyřešit? Jak? Jsou odbory přizváni zaměstnanci a zaměstnankyněmi k vyjednávání mzdy?

Okruh otázek pro cílovou skupinu tvůrců a tvůrkyň veřejných politik, NNO apod.

Část 1: Situace a vnímání

Cílem prvního bloku otázek je zjištění situace v oblasti rovných příležitostí z hlediska vývoje v oblasti legislativy, zjištění postojů a důležitosti tohoto tématu z pohledu tvůrců/tvůrkyň veřejných politik.

Obecně:

1. Jak vnímáte roli žen a mužů ve společnosti? (v zaměstnání, péči o děti, o domácnost) Je to podle Vás tak správně, mělo by se něco změnit? Pokud změnit, jak?
2. Jaké jsou podle Vás příležitosti žen a mužů na trhu práce? Jaké šance mají ženy a jaké muži pro nalezení dobře placeného pracovního místa? Jaké šance mají ženy a muži při kariérním postupu?
3. Pokud si myslíte, že jsou příležitosti žen a mužů nerovné, proč si to myslíte? Co všechno si pod nerovnostmi představíte? Jak se nerovnosti projevují?
4. Jedná se podle vás spíše o dílčí problém typický pro specifické sektory nebo celospolečenský problém? Jste

si vědomí případných rozdílů a vážnosti tohoto problému mezi různými druhy zaměstnavatelů? (soukromý sektor/veřejná správa, regiony, typy pracovních pozic, obor činnosti apod.?)

5. Jak byste zhodnotili legislativní rámec rovných příležitostí (a diskriminace) v ČR? Jak jsou rovné příležitosti žen a mužů ukotveny v rámci platné legislativy?
6. Jaká je podle Vás běžná praxe při uplatňování legislativy v oblasti rovných příležitostí?
7. Jaká je vymahatelnost práva? Setkali jste se někdy se soudním sporem, který by se zabýval rovným odměňováním? Jak dopadl a proč tak dopadl?
8. Vnímáte v posledních letech nějakou změnu v situaci, legislativní úpravě nebo praxi rovných příležitostí žen a mužů, konkrétně v oblasti odměňování?
9. Jak vnímáte vliv médií na tuto problematiku?

Část 2: Příčiny a procesy vedoucí k rozdílům v odměňování (bariéry)

Cílem druhého bloku je zjištění domnělých a skutečných procesů, příčin a bariér rovného odměňování a možností kariérního postupu z pohledu tvůrců/tvůrkyň legislativy.

10. Co jsou podle vás klíčové faktory, příčiny a procesy vedoucí k nerovnému odměňování a rozdílným kariérním drahám žen a mužů?
 - a. na úrovni jednotlivců (zaměstnanců a zaměstnankyň) v průběhu jejich života
 - b. na straně zaměstnavatelů (různých typů)
 - c. na úrovni veřejných politik a legislativy
11. Jak vnímáte roli žen a mužů při prosazování veřejných politik a legislativy na rovné příležitosti? Domníváte se, že větší zastoupení žen v orgánech podílejících se na tvorbě veřejných politik má nebo může mít nějaký efekt pro prosazení rovných příležitostí?
12. Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní bariéry pro uplatňování rovných příležitostí v praxi?
13. Dokážete popsat hlavní bariéry pro sladování rodinného a profesního života?
14. Jsou podle Vás možnosti flexibilních úvazků a práce z domova nastaveny na úrovni firmy stejně pro všechny zaměstnance/zaměstnankyň? Pokud ano, jak – je to písemně dané, upravené kdo má na to nárok? Pokud ne, kdo rozhoduje?
15. Kdo podle Vás využívá jaké formy flexibilní práce? Liší se formy flexibilní práce využívané muži od forem využívaných ženami? Jaké je vnímání využívání flexibilní práce? Odpovídá to skutečnosti?
16. Jak pracuje stát s tématem muži jako pečovatelé? Podporuje toto téma?

Část 3: Řešení a doporučení

Cílem tohoto bloku je identifikace stávajících a potenciálních nástrojů a mechanismů na eliminaci nebo prevenci nerovností; zhodnocení kompetencí a rolí tvůrců/tvůrkyň legislativy při řešení této problematiky.

17. Co je podle Vás třeba změnit, jak překonat zmíněné bariéry, aby nedocházelo k nerovnému odměňování žen a mužů (na základě pohlaví, rodičovství, počtu a věku dětí)?
18. Má Vaše vlastní organizace vnitřní pravidla, nástroje, strategie a monitoring rovných příležitostí? Jaká, popište konkrétně.
19. Jaké je zastoupení žen v nejvyšším vedení Vaší organizace?
20. Jakou roli v prosazování rovných příležitostí hraje vaše organizace vůči Vaším členským organizacím, partnerům/coby orgán státní/veřejné správy/ve Vaší sféře vlivu? Jaké jsou její kompetence a může rovné příležitosti žen a mužů nějak ovlivnit?
21. Kdo si myslíte, že by měl rozdíly v mzdách/platech žen a mužů primárně řešit a jak? (Zaměstnanec/zaměstnankyň, zaměstnavatel, HR, odbory, vláda, úřad práce, MPSV apod.?)
22. O jakých efektivních nástrojích naplňování rovných příležitostí víte? Domníváte se, že mají očekávaný dopad? Doporučili byste jejich rozšíření či legislativní ukotvení?

Osobní nebo zprostředkované zkušenosti:

23. Máte jakoukoli osobní nebo zprostředkovanou zkušenost s nerovnými příležitostmi ve Vaší organizaci nebo mimo ni? Můžete jí prosím popsat?

Scénáře fokusních skupin mezi zaměstnankyněmi a zaměstnanci a zástupci a zástupkyněmi odborů

Cílem fokusních skupin je odhalení a popis postojů a rolí specifických kategorií zaměstnanců/zaměstnankyň a zástupců/zástupkyň odborů k rozdílnému odměňování a kariérnímu růstu žen a mužů.

Fokusní skupina bude rozdělena do třech hlavních bloků:

- **Část 1: Situace / Vnímání:** Odhalení a popis postojů, rolí a kompetencí jednotlivých cílových skupin k rozdílnému odměňování žen a mužů
- **Část 2: Příčiny a procesy (Bariéry):** Identifikace konkrétních příčin a procesů, které vedou k rozdílnému odměňování
- **Část 3: Řešení a doporučení:** Identifikace mechanismů, nástrojů a řešení, které rozdílné odměňování snižují nebo zcela eliminují

Celkem proběhne 10 FS:

- 6 FS se zaměstnanci (ženy/muži/otcové/matky/stupeň dosaženého vzdělání apod.)
- 4 FS se zástupci odborů

Průběh fokusní skupiny

Fokusní skupiny se zaměstnanci a zaměstnankyněmi budou organizovány v jednom regionu (v Praze) v sídle Zpracovatele s cílem zajištění porovnatelnosti výstupů a zajištění bezpečnosti a důvěry. Fokusní skupiny se zástupci odborů budou po dohodě realizovány buď v sídle Zpracovatele (s využitím krajských poboček) nebo v sídle odborů, vždy s cílem dosažení maximální účasti při zachování bezpečí a důvěry. Fokusní skupina bude trvat 2 až 2,5 hodiny, doporučený počet účastníků je 7 až 10. Fokusní skupinu povedou vždy dva zkušení facilitátoři, kteří budou průběžně zaznamenávat a pracovat s informacemi, zajišťovat konstruktivní debatu. Z FS bude pořízen audiovizuální, příp. audio záznam se souhlasem účastníků a účastnic.

Fokusní skupina bude vedena v následující rámcové struktuře:

1. Představení výzkumu, Zpracovatele, průběhu fokusní skupiny, pořizování záznamu, ochrany osobních dat a anonymizace, zpracování a výstupů výzkumu
2. Podpis informovaného souhlasu účastníků a účastnic se zpracováním osobních údajů
3. Zaznamenání identifikace respondentů a respondentek, jejich charakteristik a charakteristik organizace
4. Představení respondentů a respondentek, navázání prostředí důvěry
5. Realizace diskuze se sadou volných otázek v preferovaném pořadí s možnými alternacemi. Diskuze bude rozčleněna do tří fází:
 - Úvodní otázky navazující kontakt s respondenty/kami, snadné a zajímavé otázky pro navázání důvěry, rámcové představení situace v oblasti genderové rovnosti
 - Základní a dodatečné otázky (viz Okruh otázek pro jednotlivé cílové skupiny – max. 20 zpravidla otevřených otázek)
 - Závěrečné odlehčující otázky
6. Závěrečná společná reflexe otázek a odpovědí

Základní identifikace respondentů a respondentek

U respondentů a respondentek fokusních skupin proběhne v úvodu FS základní identifikace (viz tabulka níže). V rámci zpracování výsledků výzkumu budou údaje anonymizované kódem respondenta/ky.

Šablona pro základní údaje o účastnících a účastnících FS

Kód respondenta/ky	Pohlaví	Věk	Počet dětí	Věk dítěte	Vzdělání	Pracovní pozice	Typ úvazku

Šablona pro základní údaje o organizacích účastníků a účastnic FS

Kód respondenta/ky	Kraj	Výše GPG	Obor (dle dominance ž/m)	Velikost dle počtu zaměstnanců	Typ vlastnictví	(Odhadované) zastoupení žen na vedoucích pozicích

Okruh otázek pro FS s cílovou skupinou zaměstnankyň a zaměstnanců

Část 1: Situace a vnímání

Cílem prvního bloku otázek je zjištění situace z hlediska rovných příležitostí v organizacích, vnímání situace z pohledu zaměstnankyň a zaměstnanců, popis jejich postojů a zkušeností k této problematice.

Obecně:

1. Jak vnímáte roli žen a mužů ve společnosti? (v zaměstnání, péči o děti, o domácnost) Je to podle Vás tak správně, mělo by se něco změnit? Pokud změnit, jak?
2. Jaké jsou podle Vás příležitosti žen a mužů na trhu práce? Jaké šance mají ženy a jaké muži pro nalezení dobře placeného pracovního místa? Jaké šance mají ženy a muži při kariéřním postupu?
3. Pokud si myslíte, že jsou příležitosti žen a mužů nerovné, proč si to myslíte? Co všechno si pod nerovnostmi představíte? Jak se nerovnosti projevují a jaké jsou důsledky?

V organizaci:

4. Jaké příležitosti (k povýšení, zvýšení odměňování, flexibilní pracovní úvazky, benefity apod.) máte coby žena/ muž ve Vaší organizaci? Liší se nějak od příležitostí vašich kolegyň/kolegů? Pokud ano, co si o tom myslíte?
5. Jakým způsobem jste informován/a o obvyklé výši mzdy/platu a odměn na různých pozicích ve firmě? (Máte informace o obvyklých mzdách/platech na jednotlivých pozicích?)
6. Domníváte se, že si je Váš zaměstnavatel (HR/management) případných rozdílů vědom? Jak se k tomu staví?
7. Jaký má případný rozdíl v odměňování nebo povyšování žen a mužů dopad na Vaši životní situaci? (Můžete případně uvést příklady ze svého okolí.)

Část 2: Příčiny a procesy vedoucí k rozdílům v odměňování (bariéry)

Cílem druhého bloku je zjištění potenciálních příčin a procesů, bariér rovného odměňování a možností kariéřního postupu z pohledu zaměstnankyň a zaměstnanců.

8. Jak probíhá odměňování a povyšování ve Vašich organizacích? Kdo rozhoduje o výši mezd/platů, podmínkách a kritériích při nastavení mzdy/platu o povýšení?

9. Co ve Vašich organizacích ovlivňuje výši Vaší mzdy/platu nebo kariérní postup? (Domníváte se, že např. Vaše pohlaví, věk, rodičovství, pracovní pozice, počet dětí, pracovní zařazení atd. mohou mít vliv na výskyt a výši rozdílů v odměňování nebo na kariérní postup?)
10. Odráží způsob (systém) odměňování dle Vašeho názoru Vaše role, odpovědnosti, povinnosti, schopnosti a zkušenosti? Pokud ne, proč?
11. Domníváte se, že v případě povýšení je zvýšení mzdy/platu u žen a mužů stejné, nebo se liší? Co může být příčinou?
12. Jak si myslíte, že přistupují ženy a jak muži k vyjednávání o mzdě/platu, povýšení nebo pracovních podmínkách (sladování rodinného a profesního života)?
13. Jak přistupujete k vyjednávání vy? Můžete popsat konkrétní zkušenost svoji nebo z Vašeho okolí? Jak to proběhlo, co Vás motivovalo a jak jste to vnímal/a?
14. Co podle Vás může být příčinou, důvodem nerovných příležitostí ve Vaší organizaci? (např. firemní/HR procesy, firemní kultura, přístup vedení, rozdílný přístup zaměstnanců a zaměstnankyň k vyjednávání o mzdě/platu či povýšení, obor zaměstnavatele, rodičovství, absence flexibilních, částečných úvazků, atd.)
15. Co dalšího může mít vliv na výskyt a výši rozdílů v odměňování nebo kariérním postupu v průběhu Vašeho zaměstnání, profesního života? (Domníváte se, že např. pohlaví, věk, rodičovství, pracovní pozice, počet dětí, pracovní zařazení atd. hraje nějakou roli?)

Část 3: Řešení a doporučení

Cílem posledního bloku je identifikace stávajících a potenciálních nástrojů a mechanismů na eliminaci nerovností; zhodnocení vlastních kompetencí a rolí respondentů a respondentek při řešení této problematiky.

Konkrétní řešení, doporučení a dobré praxe v dané organizaci:

16. Jsou principy nediskriminace, rovných příležitostí nějak zmíněny v dokumentech, směrnicích, pravidlech apod. Vašeho zaměstnavatele? Pokud ano, jak? Jste o nich coby zaměstnanci a zaměstnankyně informováni?
17. Co můžete dělat v případě zjištění nerovností v odměňování nebo možnostech kariérního postupu ve Vašich organizacích? Víte, kam se obrátit se stížností nebo žádostí o přezkum (interně i externě)? Využili jste nebo využili byste těchto možností? Můžete popsat svoji zkušenost?
18. Do jaké míry si dokážete rovnost podmínek coby zaměstnankyně/nec zajistit, vyjednat sám/a? Už jste někdy něco takového zažil/a? Můžete popsat danou situaci?
19. Co by Vám ve Vašich organizacích mohlo pomoci zajistit, vyjednat si stejné podmínky a příležitosti jako mají Vaši/e kolegové/kolegyně? (Ve vztahu ke kariérnímu růstu nebo odměňování.)
20. Jak se Vám daří sladovat Váš profesní a rodinný život? Jaké možnosti u svého zaměstnavatele využíváte, nebo Vaši kolegyně/kolegové? Víte o dostupných možnostech? Co byste případně potřebovali? Je nabídka dostatečná?

Obecná doporučení a dobrá praxe pro řešení GPG:

21. Ve Vašich organizacích i mimo ně, setkali jste se s nástroji prevence a řešení gender diskriminace, které byste zařadili mezi příklady dobré praxe? Domníváte se, že mají očekávaný dopad?
22. Kdo si myslíte, že by měl rozdílů v mzdách/platech žen a mužů řešit a jak? (zaměstnanec/zaměstnankyně, zaměstnavatel, odbory, vláda, úřad práce, MPSV apod.)

Osobní nebo zprostředkované zkušenosti:

23. Máte jakoukoli osobní nebo zprostředkovanou zkušenost s nerovnými příležitostmi ve Vaší firmě / organizaci? Zaznamenali jste ve Vaší firmě / organizaci někdy stížnosti na nerovné příležitosti / diskriminaci? Jak byly řešeny? A s jakým výsledkem?

Okruh otázek pro FS se zástupci odborů

Část 1: Situace a vnímání

Cílem prvního bloku otázek je zjištění situace z hlediska rovných příležitostí, popis procesů vedoucích k snížení nerovností, zjištění postojů a důležitosti tohoto tématu z pohledu odborů.

Obecně:

1. Jak vnímáte roli žen a mužů ve společnosti? (v zaměstnání, péči o děti, o domácnost) Je to podle Vás tak správně, mělo by se něco změnit? Pokud změnit, jak?
2. Jaké jsou podle Vás příležitosti žen a mužů na trhu práce? Jaké šance mají ženy a jaké muži pro nalezení dobře placeného pracovního místa? Jaké šance mají ženy a muži při kariéřním postupu?
3. Pokud si myslíte, že jsou příležitosti žen a mužů nerovné, proč si to myslíte? Co všechno si pod nerovnostmi představíte? Jak se nerovnosti projevují a jaké jsou důsledky

V organizaci:

4. Jaká je role odborů ve vztahu k zaměstnancům/kyním a jejich zaměstnavatelům obecně?
5. Co konkrétně vykonávají odbory ve Vašich organizacích, co spadá do Vaší kompetence?
6. Mají odbory ve Vašich organizacích potřebná data a nastavené mechanismy monitoringu nerovností (žen a mužů, dle věku, rodičovství apod.)?
7. Jak důležité jsou pro odbory rovné příležitosti žen a mužů? Jaké místo zaujímají na pomyslném žebříčku priorit odborů ve Vašich organizacích?
8. Jak je problematika rovnosti žen a mužů ukotvena ve Vaší firemní kultuře, v interních směrnících a procesech? Jak byste vyhodnotili „vyspělost“ Vaší organizace v oblasti rovných příležitostí?
9. Jak se k případným nerovnostem staví vedení organizace, jak HR a jak to vnímají zaměstnanci/kyně?
10. Jak pracují firmy s tématem mužů coby pečovatелů? Jste si vědomi nějakých nástrojů na podporu mužů v péči o děti?
11. Jak mohou zaměstnanci a zaměstnankyně získat informace o obvyklých mzdách/platech na jednotlivých pozicích?
12. Jak vnímáte zastoupení žen na různých úrovních ve Vašich organizacích? Je zastoupení žen ve vedení podle Vašeho názoru nějak důležité?
13. Do jaké míry si myslíte, že se u Vás daří zaměstnancům a zaměstnankyním sladovat jejich rodinný a pracovní život? Nabízí Váš zaměstnavatel dostatečné možnosti a jsou zaměstnanci a zaměstnankyněmi využívány? Kolik flexibilních, částečných úvazků v organizaci zhruba evidujete?
14. Jak lze získat flexibilní/částečné úvazky získat? Jsou flexibilní formy práce stejné pro muže i ženy?

Část 2: Příčiny a procesy vedoucí k rozdílům v odměňování (bariéry)

Cílem druhého bloku je zjištění domnělých a skutečných procesů, příčin a bariér rovného odměňování a možností kariéřního postupu z pohledu odborů.

15. Jste si z pozice odborů vědom/a nějakých rozdílů v kariéřních drahách žen a mužů v různých etapách jejich života u Vás v organizaci? (mladí, rodiče, 55+ atd.)
 - Pokud ano, v jaké fázi?
 - Jaké charakteristiky mají dle Vaší zkušenosti největší vliv na kariéřní dráhy (věk, pohlaví, počet dětí)? Prosím uveďte ilustrativní příklady.
16. Jak probíhá odměňování a povyšování ve Vašich organizacích? Kdo rozhoduje o výši mezd/platech, podmínkách a kritériích při nastavení platu; o povýšení? (Je dle Vašeho názoru odměňování objektivní, tedy odráží role, odpovědnosti, povinnosti, schopnosti a zkušenosti zaměstnankyň a zaměstnanců? Pokud ne, proč?)
17. Vstupují odbory do otázek odměňování nebo kariéřního růstu s ohledem na své členy, na všechny zaměstnance a zaměstnankyně nebo specifické skupiny? (např. zaměstnanci 55+ a zaměstnankyně 55+, matky, ženy apod.)

18. Domníváte se, že v případě povýšení je zvýšení mzdy/platu u žen a mužů stejné, nebo se liší? Co může být příčinou?
19. Domníváte se, že náplň práce odpovídá pracovnímu zařazení zaměstnanců a zaměstnankyň?
20. Co podle Vás může být klíčovými faktory rozdílného mzdového/platového ohodnocení nebo kariérního postupu žen a mužů (firemní/HR procesy, firemní kultura, přístup vedení, rozdílný přístup zaměstnanců a zaměstnankyň k vyjednávání o platu či povýšení atd.)? Domníváte se, že např. pohlaví, věk, rodičovství, pracovní pozice, počet dětí, pracovní zařazení atd. mohou mít vliv na výskyt a výši rozdílů v odměňování; nebo na kariérní postup?

Část 3: Řešení a doporučení

Cílem tohoto bloku je identifikace stávajících a potenciálních nástrojů a mechanismů na eliminaci nebo prevenci nerovností; zhodnocení kompetencí a rolí odborů při řešení této problematiky.

Konkrétní řešení, doporučení a dobré praxe v dané organizaci:

21. S jakými nástroji prevence a eliminace rozdílného odměňování žen a mužů a rozdílných možností kariérního postupu jste se ve Vaší organizaci setkali? Jaké byly dopady těchto nástrojů?
22. Co pro prevenci a zmírňování nerovností dělají a mohou dělat odbory? (Např. informování zaměstnanců a zaměstnankyň, poskytování poradenství, podávání podnětů kontrolnímu orgánu, zastupování zaměstnanců/zaměstnankyň ve sporech, školení apod.)
23. Jsou rovné příležitosti (případně sladování rodinného a pracovního života) součástí kolektivního vyjednávání, smluv? Poskytují kolektivní smlouvy, dohody apod. záruky rovného odměňování a příležitostí kariérního postupu? Jsou rovné příležitosti ukotveny ve vnitřních směrnících a předpisech organizace?
24. Jak pomáhají odbory zaměstnancům a zaměstnankyním v jejich sporech se zaměstnavateli? Na úrovni podniku, na úrovni právního zastupování, soudního líčení apod.?
25. Kolik členů a členek mají odbory u Vás v organizacích? Jak si vysvětlujete (ne)zájem o členství v odborech u Vás v organizaci? Jak vnímají zaměstnanci a zaměstnankyně odbory a svoje členství v nich?
26. Jak vysoké je zastoupení žen v odborech na různých úrovních (řadové členství, výkonné orgány, předsednictvo)?
27. Mimo Vaši organizaci, setkali jste se s jinými nástroji prevence a řešení gender diskriminace, které byste zařadili mezi příklady dobré praxe? Domníváte se, že mají očekávaný dopad?
28. Kdo si myslíte, že by měl rozdíly v mzdách/platech žen a mužů primárně řešit a jak? (Zaměstnanec/zaměstnankyně, zaměstnavatel, HR, odbory, vláda, úřad práce, MPSV apod.)
29. Jak vnímáte vliv médií na tuto problematiku?

Osobní nebo zprostředkované zkušenosti:

30. Obrátil se na odbory někdo s tématem nerovného odměňování v posledních měsících? Můžete prosím popsat tu situaci? Pomohli mu odbory situaci vyřešit? Jak? Jsou odbory přizváni zaměstnanci a zaměstnankyněmi k vyjednávání mzdy?

Tento dokument může obsahovat myšlenky, koncepty, know-how, metodiky, technologie, procesy a jiné obecné dovednosti Deloitte popř. třetích stran (včetně adresátů tohoto dokumentu), které tvoří nebo mohou tvořit obchodní tajemství Deloitte nebo jiných třetích stran (včetně adresátů tohoto dokumentu) ve smyslu ustanovení §504 zák. č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, v platném znění. Informace obsažené v tomto dokumentu jsou proto důvěrné a jsou určeny pouze pro vnitřní potřebu adresátů a schválených příjemců tohoto dokumentu. Jakékoli jiné použití, zejména pak poskytnutí v dokumentu obsažených informací jiným třetím osobám, jejich zveřejnění nebo využití třetími osobami/pro potřebu subjektu mimo skupinu příjemce může mít důsledky v souladu s příslušnými právními předpisy (trestní odpovědnost nevyjímaje), a je proto možné pouze s předchozím písemným souhlasem Deloitte Advisory s.r.o.

Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou („DTTL“), síť jejich členských firem a jejich spřízněných subjektů. Společnost DTTL a každá z jejich členských firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) služby klientům neposkytuje. Více informací o naší globální síti členských firem je uvedeno na adrese www.deloitte.com/cz/onas.

Společnost Deloitte poskytuje služby v oblasti auditu, poradenství, právního a finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a související služby klientům v celé řadě odvětví veřejného a soukromého sektoru. Díky globálně propojené síti členských firem ve více než 150 zemích a teritoriích má společnost Deloitte světové možnosti a poznatky a poskytuje svým klientům, mezi něž patří čtyři z pěti společností figurujících v žebříčku Fortune Global 500®, vysoce kvalitní služby v oblastech, ve kterých klienti řeší své nejkompexnější podnikatelské výzvy. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým zhruba 245 000 odborníků dělá to, co má pro klienty smysl, kontaktujte nás prostřednictvím sociálních sítí Facebook, LinkedIn či Twitter.

Společnost Deloitte ve střední Evropě je regionální organizací subjektů sdružených ve společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, která je členskou firmou sdružení Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve střední Evropě. Odborné služby poskytují dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, které jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty. Dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited patří ve stredoevropském regionu k předním firmám poskytujícím služby prostřednictvím více než 6 000 zaměstnanců ze 44 pracovišť v 18 zemích.

© 2019 Pro více informací kontaktujte Deloitte Česká republika.

Účelová neperiodická publikace

Analýza příčin a procesů vedoucích k rozdílům v odměňování žen a mužů

Kvalitativní výzkum



Vydalo Ministerstvo práce a sociálních věcí,
Na Poříčnickém právu 1, 128 01 Praha 2,
v roce 2020
jako neprodejnou účelovou publikaci.

ISBN 978-80-7421-224-6

www.rovnaodmena.cz
www.mpsv.cz

Neprodejné