



Financováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO PRÁCE  
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ

# Podpora rovnosti: Genderově neutrální hodnocení pracovních pozic pro rovné odměňování – krok za krokem

2024

Metodická příručka

Podpora rovnosti – program na  
podporu deklarace MOP o základních  
principech a právech v praxi

Projekt Rovná odměna  
Ministerstva práce a sociálních věcí

Původní vydání této práce bylo publikováno Sekretariátem Mezinárodní organizace práce (MOP) v Ženevě pod názvem Promoting equity: Gender-neutral job evaluation for equal pay: A step-by-step guide.

Copyright © 2008 Mezinárodní organizace práce  
Český překlad © 2024 Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR  
Přeloženo a šířeno se souhlasem Mezinárodní organizace práce.

Označení použitá v publikacích MOP, která jsou v souladu s praxí Organizace spojených národů, a prezentace materiálů v nich neznamenaají vyjádření jakéhokoli názoru Sekretariátu MOP na právní status jakékoli země, oblasti nebo území nebo jejich orgánů nebo na vymezení jejich hranic.

Odpovědnost za názory vyjádřené v podepsaných člancích, studiích a dalších příspěvcích nesou výhradně jejich autoři a jejich zveřejnění neznamenaá, že Sekretariát MOP schvaluje názory v nich vyjádřené.

Odkazy na názvy firem a komerčních výrobků a postupů neznamenaají jejich schválení Mezinárodní organizací práce a neuvedení konkrétní firmy, komerčního výrobku nebo postupu není projevem nesouhlasu.

MOP nenese odpovědnost za správnost či úplnost českého překladu ani za případné nepřesnosti, chyby nebo opomenutí a za důsledky vyplývající z jejich použití.

Chicha, Marie-Thérèse  
Podpora rovnosti: Genderově neutrální hodnocení pracovních pozic pro rovné odměňování:  
KROK ZA KROKEM  
Ženeva, Sekretariát MOP, 2008.

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.03.02/00/22\_038/0000243) financovaného z Evropského strukturálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

---

## OBSAH

PODĚKOVÁNÍ.....	6
PŘEDMLUVA.....	7
<b>1. KONTEXT A CÍLE PŘÍRUČKY.....</b>	<b>9</b>
1.1 Cíle .....	9
1.2 Příčiny diskriminace v odměňování .....	9
1.3 Oblast uplatnění zásady rovného odměňování.....	10
1.4 Výhody rovného odměňování.....	11
1.5 Obsah příručky .....	13
<b>2. VÝBOR PRO ROVNÉ ODMĚŇOVÁNÍ.....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíle .....	14
2.2 Zavádění rovného odměňování v zaměstnavatelské organizaci.....	14
2.3 Výbor pro rovné odměňování .....	15
2.4 Složení výboru pro rovné odměňování .....	16
2.5 Jmenování členů a členek výboru .....	17
2.6 Školení.....	17
2.7 Informace.....	18
2.8 Pravidla fungování .....	18
2.9 Výhody.....	19
2.10 Kontrolní seznam.....	19
<b>3. VÝBĚR PRACOVNÍCH POZIC K POROVNÁNÍ.....</b>	<b>20</b>
3.1 Cíle .....	20
3.2 Sestavení seznamu pracovních pozic u zaměstnavatele .....	20
3.3 Převažující pohlaví na pracovních pozicích a diskriminace v odměňování.....	21
3.4 Absence srovnatelných pracovních pozic obsazených muži.....	23
3.5 Výhody.....	23
3.6 Kontrolní seznam .....	24

<b>4. METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍCH POZIC</b> .....	<b>25</b>
4.1 Cíle .....	25
4.2 Výběr metody .....	25
4.3 Hodnoticí hlediska.....	26
4.4 Dílčí hodnoticí hlediska .....	27
4.5 Kvalifikace: dílčí hodnoticí hlediska .....	28
4.6 Namáhavost: dílčí hodnoticí hlediska .....	30
4.7 Odpovědnost: dílčí hodnoticí hlediska .....	33
4.8 Pracovní podmínky: dílčí hodnoticí hlediska.....	34
4.9 Úrovně dílčích hodnoticích hledisek .....	36
4.10 Výhody .....	40
4.11 Kontrolní seznam.....	40
<b>5. SBĚR DAT O PRACOVNÍCH POZICÍCH, KTERÉ MAJÍ BÝT HODNOCENY</b> ....	<b>42</b>
5.1 Cíle .....	42
5.2 Nástroje pro sběr dat o pracovních pozicích .....	42
5.3 Genderová neutralita při tvorbě dotazníků .....	48
5.4 Precizní návrh dotazníků .....	49
5.5 Volba slovní zásoby.....	50
5.6 Zkušební test .....	51
5.7 Rozhovory.....	51
5.8 Pozorování.....	51
5.9 Náplň práce .....	51
5.10 Zadávání dotazníku .....	52
5.11 Výhody .....	52
5.12 Kontrolní seznam.....	53
<b>6. ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU</b> .....	<b>54</b>
6.1 Cíle .....	54
6.2 Vytvoření karty pro každou pracovní pozici .....	54
6.3 Vypracování náplně práce.....	55
6.4 Profily pracovních pozic .....	56
6.5 Přezkoumání hodnocení.....	59

6.6 Výhody.....	62
6.7 Kontrolní seznam .....	62
<b>7. STANOVENÍ HODNOTY PRACOVNÍCH POZIC</b> .....	<b>63</b>
7.1 Cíle .....	63
7.2 Stanovení vah u hodnoticích hledisek.....	63
7.3 Rozdělení bodů podle úrovně .....	69
7.4 Výpočet celkového počtu bodů přidělených jednotlivým pracovním pozicím ..	71
7.5 Výhody.....	73
7.6 Kontrolní seznam .....	74
<b>8. ODHAD ROZDÍLŮ VE VÝDĚLCÍCH U PRACOVNÍCH POZIC STEJNÉ HODNOTY A ÚPRAVA VÝDĚLKŮ</b> .....	<b>75</b>
8.1 Cíle .....	75
8.2 Celkový výdělek .....	75
8.3 Porovnávání výdělků a jejich úpravy .....	77
8.4 Nedisriminační rozdíly ve výdělčích .....	78
8.5 Výplata upravených výdělků .....	78
8.6 Vnitřní rovnost.....	79
8.7 Výhody.....	79
8.8 Kontrolní seznam .....	79
<b>9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>81</b>
<b>10. SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>84</b>
<b>DEFINICE A VÝKLAD POJMŮ</b> .....	<b>85</b>

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych vyjádřila své nejhlubší uznání Manuele Tomei, která s nápadem na vytvoření tohoto projektu původně přišla a celou dobu ho sledovala a podporovala. Její postřehy byly vždy relevantní a vedly k významným vylepšením této příručky. Poděkování patří také Zafaru Shaheedovi za jeho podporu a velmi cenné podněty. Zásadní byl přínos Lisy Wong, která projekt vedla v závěrečných a náročných fázích, které předcházely jeho zveřejnění.

Ráda bych poděkovala všem, kteří se zúčastnili nejrůznějších setkání a diskusí, jež se konaly v sídle MOP v Ženevě, i těch, které se konaly po mých školeních v Mezinárodním školicím středisku MOP v Turíně. Jejich dotazy, kritika a připomínky byly podnětné a nutily k zamyslení. Eric André Charest, který byl v MOP na stáži v roce 2006, poskytl velmi cennou pomoc při výzkumu.

*Marie-Thérèse Chicha*

## PŘEDMLUVA

Výrazné rozdíly v odměňování žen a mužů patří k nejodolnějším charakteristikám trhů práce všude na světě. Přestože se rozdíly v odměňování žen a mužů na některých pozicích snížily, ženy stále pracují v průměru za nižší výdělek než muži. Tento trend pokračuje i přes výrazný pokrok v dosaženém vzdělání a pracovních zkušenostech žen.

Rozdíly v odměňování žen a mužů mají mnoho příčin a diskriminace na základě pohlaví v oblasti odměňování je jednou z nich. Úmluva Mezinárodní organizace práce (dále jen MOP) č. 100 o stejném odměňování pracujících mužů a žen za práci stejné hodnoty (1951), jedna z osmi základních mezinárodních pracovních norem, se snaží řešit diskriminaci v odměňování tím, že zajišťuje, aby ženy a muži dostávali stejnou odměnu nejen za stejnou nebo podobnou práci, ale také za práci stejné hodnoty. Tento princip je zásadní pro dosažení rovnosti žen a mužů, protože velká část žen vykonává jinou práci než muži. Posuzování hodnoty a odpovídajících požadavků na různé pracovní pozice na základě společných a objektivních kritérií rovněž přispívá k transparentnějším a efektivnějším systémům určování výdělků a zároveň zlepšuje postupy nábory a výběru zaměstnanců a zaměstnankyň.

Určení, zda jsou dvě obsahově odlišné práce stejné, vyžaduje nějakou metodu jejich porovnání. Metody hodnocení pracovních pozic jsou nástroje, které pomáhají stanovit relativní hodnotu pracovních pozic a tím určit, zda je příslušná odměna za práci na těchto pozicích spravedlivá. Poslední významnou publikací MOP na toto důležité téma bylo Hodnocení pracovních pozic (1986), které bylo v podstatě koncipováno s cílem rozklíčovat některé složité tohoto důležitého nástroje v oblasti lidských zdrojů a zpřístupnit jej širšímu publiku než jen odborníkům a konzultantům, kteří se obvykle zabývají hodnocením pracovních pozic. V té době vzniklo krátké pojednání o důsledcích hodnocení pracovních pozic z hlediska rovného odměňování žen a mužů. Je nejvyšší čas se touto složitou problematikou začít důkladně zabývat. Aby však mohlo být hodnocení pracovních pozic objektivní a spravedlivé, musí být metody hodnocení pracovních pozic oproštěny od diskriminace na základě pohlaví. Jinak hrozí, že klíčové aspekty pracovních pozic, které obvykle zastávají ženy, nebudou brány v úvahu nebo budou hodnoceny hůře než aspekty těch pozic, které obvykle vykonávají muži. To má za následek udržování podhodnocení práce žen a posilování genderových rozdílů v odměňování.

Proces, v jehož rámci jsou metody hodnocení pracovních pozic vyvíjeny a používány, je přinejmenším stejně důležitý jako technický obsah těchto metod, protože v kterékoli fázi jejich tvorby a používání může vzniknout možná a nezamýšlená diskriminace na základě pohlaví. Účelem této publikace je systematictěji se zabývat diskriminací na základě pohlaví a předcházet jejímu výskytu tím, že je zde poskytován návod, jak postupně vypracovat a uplatňovat metodu hodnocení pracovních pozic bez diskriminace na základě pohlaví.

Tato příručka byla vypracována v rámci následných opatření MOP k Akčnímu plánu pro odstranění diskriminace (2004–2007), který navazuje na první souhrnnou zprávu na toto téma s názvem Čas na rovnost v práci. Reaguje na rostoucí počet žádostí o technickou pomoc v této oblasti od vlád, organizací pracovníků a tripartitních orgánů zabývajících se otázkami práce a rovnosti žen a mužů. Příručka je určena organizacím zaměstnanců i zaměstnavatelů, pracovníkům orgánů odpovědných za rovnost žen a mužů i manažerům lidských zdrojů, odborníkům na rovnost žen a mužů i odborníkům na rovné odměňování.

Autorkou příručky je profesorka Marie Thérèse Chicha ze Školy průmyslových vztahů Univerzity v Montrealu v Kanadě. Marie-Thérèse Chicha je známou odbornicí na rovné odměňování, která má v této oblasti bohatou praktickou zkušenost ze svého působení v Kanadě i v zahraničí. Poskytovala poradenství ohledně otázek týkajících se zaměstnanosti, rovného odměňování a managementu diverzity a je autorkou řady publikací na tato témata. Publikace vychází ze srovnání metod hodnocení pracovních pozic a dalších materiálů, které byly vyvinuty a používány v různých zemích, a také z případových studií a výzkumů v oblasti genderových studií a řízení

lidských zdrojů. Příručka byla testována a ověřována v rámci vzdělávacích aktivit organizovaných Mezinárodním školicím střediskem MOP v Turíně pro účastníky tripartitních jednání.

Na této příručce se podílelo několik kolegů a kolegyně z MOP a zvláštní poděkování patří Manuele Tomei, která tento projekt vymyslela a dohlížela na jeho přípravu. Uznání patří také Lise Wong, která se zasloužila o vydání této publikace.

*Zafar Shaheed*  
ředitel programu na podporu deklaráce MOP  
o základních principech a právech v práci

## 1. KONTEXT A CÍLE PŘÍRUČKY

### 1.1 Cíle

Tato příručka, která má být použita při uplatňování zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty bez diskriminace na základě pohlaví, jak je zakotvena v úmluvě MOP č. 100 o stejném odměňování pracujících mužů a žen za práci stejné hodnoty (1951), je v souladu s opatřeními navazujícími na deklaraci MOP o základních principech a právech v práci a zejména se souhrnnými zprávami z let 2003 a 2007 věnovanými rovnosti v zaměstnání. Má sloužit jako nástroj, který lze použít k prosazování této zásady v mnoha různých pracovních prostředích.

Úmluvu MOP č. 100, přijatou v roce 1951, dosud ratifikovalo 167 zemí. I přes tento široký konsenzus ohledně principů, které jsou v ní zakotveny, však rozdíly v odměňování žen a mužů na trhu práce přetrvávají a jsou jeho obecně platnou charakteristikou. Nedávné statistické průzkumy ukázaly, že tento rozdíl existuje v zemích s velmi různorodou ekonomickou strukturou a že, ačkoli se ve většině těchto zemí tento rozdíl snižuje, k pokroku v této oblasti dochází velmi pomalu. Tento rozdíl trvá navzdory významným úspěchům, kterých ženy dosáhly v oblasti vzdělání a pracovních zkušeností.

### 1.2 Příčiny diskriminace v odměňování

Příčinami rozdílů v odměňování se zabývala řada studií, které vedly k identifikaci dvou skupin faktorů. První se týká osobních charakteristik a rysů organizací, v nichž tyto jedinci pracují. Mezi nejdůležitější z těchto faktorů patří:

- úroveň vzdělání a obor studia,
- pracovní zkušenosti na trhu práce a odsloužená léta v organizaci nebo na zastávané pracovní pozici (seniorita),
- pracovní doba,
- velikost organizace a odvětví činnosti.

Část rozdílů v odměňování by tak mohla být odstraněna prostřednictvím politik zaměřených přímo na tyto charakteristiky, jako je například zavedení flexibilní pracovní doby na pracovišti, která by pomohla rodičům sladit pracovní a rodinné povinnosti, což by matkám umožnilo pokračovat v kariéře bez přerušení a získávat tak více pracovních zkušeností a vyšší počet odsloužených let (vyšší seniorita).

I při zohlednění této první skupiny faktorů však ekonometrické studie opakovaně zjistily nevysvětlený přetrvávající rozdíl mezi průměrnými výdělky žen a mužů. Podle Gundersona (2006) se tento přetrvávající rozdíl obecně pohybuje mezi 5 a 15 procenty. Jinými slovy, diskriminace v odměňování, na kterou se úmluva č. 100 zaměřuje, neodpovídá celému zjištěnému rozdílu ve výdělcích, ale pouze jeho části.

Příčinou přetrvávajícího rozdílu je diskriminace v odměňování na základě pohlaví, která vyplývá z druhé skupiny faktorů, k nimž se budeme v jednotlivých kapitolách této příručky podrobně vracet. Dovolte, abychom je zde uvedli:

- stereotypy a předsudky týkající se práce žen,
- tradiční metody hodnocení pracovních pozic navržené na základě požadavků kladených na pracovní pozice zastávané převážně muži,

- slabší vyjednávací síla žen, které jsou méně často organizovány v odborech a působí na neúměrně vyšším počtu prekarizovaných pracovních pozic.

Současně lze část tohoto přetrvávajícího rozdílu přičíst přímé diskriminaci žen oproti mužům, kteří vykonávají stejnou práci, například u mužů a žen – počítačových specialistů/specialistek nebo mužů a žen – ošetřovatelů/ošetřovatelek. Na tento typ diskriminace se rovněž vztahuje úmluva č. 100, ale protože je obecně snadno identifikovatelná, nebyla do této příručky zahrnuta. Abychom se vyhnuli jakýmkoli nejasnostem a abychom se přizpůsobili tomu, co se stává běžnou praxí, budeme používat výraz rovné odměňování, pokud budeme hovořit o zásadě stejné odměny za práci stejné hodnoty, která je předmětem této příručky.

### 1.3 Oblast uplatnění zásady rovného odměňování

Na jeden z důvodů, proč bylo dosaženo tak malého pokroku, pokud jde o dodržování základního práva na rovné odměňování, upozorňuje Výbor expertů pro dodržování úmluv a doporučení (2007):

*...Výbor konstatuje, že obtíže při uplatňování úmluvy v právu i v praxi vyplývají zejména z nedostatečného pochopení oblasti uplatnění a důsledků pojmu „práce stejné hodnoty“. Tento pojem je základním kamenem úmluvy a je jádrem základního práva na stejnou odměnu pro muže a ženy za práci stejné hodnoty a na podporu rovnosti.*

Je totiž třeba si uvědomit, že zásada rovného odměňování se může na první pohled jevit jako velmi náročná a komplikovaná. Vyžaduje přijmout nový způsob pohledu na charakter práce, změnit vnímání práce žen ve srovnání s prací mužů, přehodnotit existující systémy odměňování v organizacích, a nakonec zvýšit výdělky za práci, kterou vykonávají převážně ženy. Tyto různé kroky jsou často popisovány jako zdlouhavé, nákladné a obtížné. Tento názor byl do značné míry ovlivněn historií boje za rovné odměňování a prvními zkušenostmi těch, kteří byli průkopníky tohoto procesu. Tento názor nemusí nutně odpovídat dnešní realitě v kontextu nových přístupů k prosazování této zásady.

Rovné odměňování bylo ve Spojených státech zavedeno koncem 60. let a v 70. letech 20. století ve veřejných službách v některých státech a obcích. Docházelo ke společným iniciativám zaměstnanců a zaměstnankyň a vedení, často pod hrozbou soudního řízení. Týkaly se velmi široké škály pracovních pozic a velkého počtu zaměstnaných. Procesy implementace byly zdlouhavé a nákladné, zčásti kvůli konfliktům, v nichž probíhaly, a zčásti kvůli nové a neznámé povaze tématu. Právě v této době byly vyvinuty a testovány první genderově neutrální metody hodnocení práce. Později bylo rovné odměňování zavedeno i v jiných zemích, většinou v kontextu soudních sporů. Vzhledem k této minulosti převládal v té době dojem, který přetrvává dodnes, že dosažení rovného odměňování vyžaduje příliš mnoho prostředků a odehrává se v kontextu napjatých pracovněprávních vztahů.

Od konce devadesátých let minulého století přibývá iniciativ odborů, jejichž cílem je prosazovat rovné odměňování. Národní a mezinárodní federace odborových svazů přijaly různá opatření zaměřená na stále širší uplatňování rovného odměňování na pracovištích, kde působí. Zejména Internacionála veřejných služeb (Public Services International – PSI) vypracovala strategii, která zahrnuje několik aspektů, včetně programů zvyšování povědomí a odborné přípravy, jakož i zavádění metod hodnocení pracovních pozic ve veřejném sektoru v různých zemích.

Iniciativy v oblasti rovného odměňování byly rovněž rozvíjeny formou partnerství mezi několika aktéry. V prvních letech tohoto tisíciletí vzniklo partnerství mezi Evropskou komisí, vládními institucemi a odborovými svazy a odborníky z mnoha zemí v rámci projektu BETSY. V řadě organizací byly vytvořeny a zavedeny hodnotící nástroje. V Portugalsku vedlo partnerství mezi odborovými svazy, zástupci zaměstnavatelů, MOP a Evropskou komisí k vypracování a zavedení programu rovného odměňování v sektoru stravovacích služeb.

Koncem 80. let 20. století byly v řadě zemí přijaty iniciativy s širším dopadem v podobě tzv. proaktivních zákonů. Proaktivní model zavádí povinně rovné odměňování ve veřejných a soukromých organizacích a byl přijat zejména ve Švédsku, Kanadě (Ontario a Quebec) a Finsku. Obecně ho charakterizují následující prvky:

- vztahuje se na všechny zaměstnavatele, kteří splňují určitá kritéria (např. počet zaměstnanců),
- těmto zaměstnavatelům ukládá povinnosti založené na výsledcích, a to ve stanoveném časovém období,
- uvádí hlavní kritéria při postupu, která je třeba použít s cílem těchto výsledků dosáhnout,
- provádí je společně zaměstnavatel a zástupci zaměstnanců.

Pro usnadnění implementace tohoto modelu byly vytvořeny nové metodiky, které jsou flexibilnější a je snadnější je interpretovat a implementovat. Ve většině případů veřejné orgány vypracovaly celou řadu informačních dokumentů, připravily školení a nabídly další typy podpory pro aktéry a aktérky v této oblasti. Zároveň se stále více ukazuje, že zavádění rovného odměňování je velmi účinný způsob, jak zlepšit řízení lidských zdrojů a zvýšit efektivitu systému odměňování v organizaci. Proto je dnes možné prosazovat rovné odměňování v kontextu, který se odklonil od těžkopádnosti a vysokých nákladů modelu založeného na jeho vymáhání soudní cestou. Tento starý model lze nyní nahradit novým modelem, který spojuje rovnost a efektivitu a je jednodušší ho vytvořit a implementovat.

### 1.4 Výhody rovného odměňování

Hlavním přínosem zavedení rovného odměňování je skutečné potvrzení práva pracovníků na rovnost, kdy jsou uznávány jejich schopnosti a jejich pracovním úkolům je přiznána hodnota, a to nejen symbolicky, ale i zcela konkrétně, prostřednictvím úpravy výdělků. Je to tedy otázka důstojnosti a uznání ze strany nadřízených a spolupracovníků, jejichž pozitivní dopady mnohé pracovnice zdůrazňují. Úpravy výdělků mohou mít také významný dopad na schopnost těchto pracovníků zajistit důstojnou životní úroveň svým rodinám a zvýšit své finanční zabezpečení v důchodu.

Kromě pozitivních dopadů na pracovnice měly iniciativy v oblasti rovného odměňování, které byly realizovány prostřednictvím partnerství a proaktivních zákonů, také významné pozitivní dopady na zaměstnavatele. Tyto dopady se projeví v nejrůznějších oblastech – v řízení lidských zdrojů, efektivním využíváním kvalifikace pracovníků, v pracovněprávních vztazích a atraktivitě organizace. Následující tabulka shrnuje různé přínosy zjištěné v případech, kdy bylo zavedeno rovné odměňování.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Další podrobnosti viz Chicha (2006).

Tabulka 1.1 Přehled přínosů rovného odměňování

VÝHODY	UKAZATELE
<b>Zlepšení postupů řízení lidských zdrojů</b>	
Větší efektivita v postupech nábory nových pracovníků	Méně času, který zaměstnanci a zaměstnankyně věnují náborovému procesu
Větší efektivita rozvoje kvalifikace	Zvýšení produktivity a kvality práce
Lepší udržení nových zaměstnanců a zaměstnankyň na konci zkušební doby	Snížení nákladů na nábor a školení
Konzistentní mzdová politika a harmonizovaná struktura odměňování založená na hodnotě pracovních pozic	Zlepšené řízení odměňování <ul style="list-style-type: none"> <li>časové úspory pro zaměstnance pověřené řízením systému odměňování</li> <li>efektivnější rozdělení celkových mzdových prostředků mezi různé pracovní pozice</li> </ul>
<b>Zdůraznění nedocenených dovedností pracovníků</b>	
Zlepšení kvality výrobků a služeb	Méně chyb nebo stížností zákazníků
<b>Lepší vnímání rovnosti na pracovišti a zlepšení pracovních vztahů</b>	
Větší spokojenost s prací a větší nasazení pro organizaci	Nižší fluktuace zaměstnanců, nižší absence a související náklady
Větší rychlost při řešení stížností nebo konfliktů	Méně času věnovaného řešení konfliktů
Méně konfliktů	Ibid.
<b>Dopady na pověst a atraktivitu organizace</b>	
Nižší náklady spojené s náborem kvalifikovaných pracovníků	Méně času věnovaného hledání kvalifikovaných uchazečů a uchazeček, zejména u profesí s vysokou poptávkou
Zkrácení doby, po kterou zůstávají pracovní pozice neobsazené	Hodnota zastavené výroby nebo ztracených zakázek

Nejrůznějších přínosů je tedy mnoho a mezi podmínky, které napomáhají jejich dosažení, patří zejména společný postup zúčastněných stran, odpovídající školení odpovědných osob a transparentnost při přijímání rozhodnutí v různých etapách tohoto procesu.

## 1.5 Obsah příručky

Tato příručka je založena na několika studiích z různých zemí a na zkušenostech odborníků a odbornic z praxe i na zkušenostech, které autorka získala při své práci v roli výzkumnice a školitelky v Kanadě a dalších zemích. Analyzuje celkový proces od výběru pracovních pozic pro hodnocení přes různé fáze hodnocení pracovních pozic až po narovnání výdělků. Cílem příručky je stanovit různé standardizované složky procesu a vysvětlit kritéria, která by měla být splněna, aby se zabránilo diskriminačním praktikám.

Příručka je určena jak zástupcům a zástupkyním zaměstnavatelů a odborů odpovědným za realizaci programu rovného odměňování, tak odborníkům a odbornicím z praxe a školitelům a školitelkám. Její obsah lze přizpůsobit různým ekonomickým a organizačním podmínkám a velkým i malým organizacím. Společná práce na jednotlivých popsáních kroků umožní všem osobám odpovědným za realizaci programu získat podrobnější znalosti o pracovišti, kriticky se podívat na některé aspekty, které možná zastaraly nebo přestaly být vhodné v důsledku technologických nebo organizačních změn, a zejména odhalit aspekty pracovních pozic, které jim nebyly známy, zejména pokud jde o pracovní pozice zastávané ženami.

Flexibilita v postupu je zakomponována do obsahu příručky. Na některých pracovištích, například v malých organizacích, lze tyto kroky zjednodušit. V jiných případech je naopak potřeba, aby jednotlivé kroky byly podrobnější a rozsáhlejší. Subjekty zavádějící program proto budou mít při jeho používání velkou volnost, nicméně je třeba vyvarovat se diskriminace na základě pohlaví. Příručka bude obzvláště užitečná a snadněji použitelná, pokud bude doplněna vhodným školením.

Rovného odměňování je třeba dosáhnout prostřednictvím plánovaného a strukturovaného procesu, často označovaného jako program rovného odměňování, který zahrnuje následující kroky:

- určení pracovních pozic s převahou žen a pracovních pozic s převahou mužů, které budou porovnávány,
- výběr metody hodnocení práce,
- vytvoření nástrojů pro sběr dat a sběr dat souvisejících s pracovními pozicemi,
- analýza výsledků dotazníku,
- stanovení hodnoty pracovních pozic,
- odhad rozdílů ve výdělích mezi pracovními pozicemi majícími stejnou hodnotu,
- úprava odměňování za účelem dosažení rovného odměňování.

Prvních šest kroků představuje diagnostiku situace, která vede k závěru o tom, zda existují, či neexistují rozdíly v odměňování mezi pracovními pozicemi stejné hodnoty. Pokud se zjistí, že rozdíl skutečně existuje, je uživateli doporučeno přejít ke kroku sedm, tj. k úpravě výdělků. Pokud se zjistí, že žádný rozdíl neexistuje, nebudou takové úpravy vyžadovány.

Každá kapitola představuje jeden nebo dva kroky v procesu zavádění rovného odměňování v organizaci. Vysvětluje cíle, různé kroky, které je třeba udělat, kritéria genderové neutrality a správné postupy, které je třeba dodržovat. Pro rychlou orientaci jsou uvedeny kontrolní seznamy.<sup>2</sup> Většina kapitol je zakončena stručným přehledem přínosů, které lze z daného kroku získat.

<sup>2</sup> Tato příručka vychází z mnoha zdrojů pocházejících z několika zemí. Tyto zdroje, které mají řadu společných bodů, jsou uvedeny v seznamu použité literatury spolu s příslušnými webovými stránkami, kde lze dokumenty stáhnout. Aby se předešlo nadbytečnosti a nepřehlednosti, rozhodli jsme se nezahlcovat text opakovanými bibliografickými odkazy, zejména s ohledem na skutečnost, že tyto zdroje byly často obohaceny a upraveny.



## 2. VÝBOR PRO ROVNÉ ODMĚŇOVÁNÍ

### 2.1 Cíle

Zavedení programu rovného odměňování zahrnuje soubor úkolů, které musí být důsledně provedeny s cílem identifikovat a odstranit případnou diskriminaci v systému odměňování. V této kapitole jsou uvedeny hlavní kroky, které je třeba provést, aby se tento proces uskutečnil, logistické prvky, které je třeba vzít v úvahu, a způsoby, jakými se mohou zaměstnanci zapojit.

### 2.2 Zavádění rovného odměňování v zaměstnavatelské organizaci

Proces nastavení a zavedení programu rovného odměňování bude probíhat hladce a efektivně, pokud je dobře naplánován. Na základě zkušeností těch, kteří takové programy v různých zemích zaváděli, je třeba předem zohlednit následující prvky:

- plánování potřebných finančních a lidských zdrojů: Finanční zdroje se týkají především administrativních nákladů spojených s projektem a rozpočtu a budou věnovány různým činnostem v rámci projektu: dotazníkům, konzultantům, interní komunikaci atd. Nezahrnují žádné částky, které budou vyčleněny na úpravy výdělků, jež bude jistě třeba zajistit, ale jejichž výši nelze předem určit. Lidské zdroje se týkají počtu osob, které budou k procesu přiřazeny, a času, který si jejich účast vyžádá, například v počtu hodin týdně nebo měsíčně.
- stanovení postupů pro školení, které je třeba poskytnout: Rovné odměňování závisí jak na odborných znalostech v oblasti hodnocení práce a odměňování, tak na znalostech týkajících se diskriminace, stereotypů a předsudků v souvislosti s prací žen a příčin nerovnosti na základě pohlaví. Těm, kdo budou odpovědní za zavádění rovného odměňování, bude nutné zajistit školení před zahájením programu. Je proto důležité rozhodnout, kdo a jakým způsobem bude toto školení provádět.
- rozhodování o tom, zda budou najímáni konzultanti, a stanovení nezbytných postupů pro jejich nábor: Pokud je školení, které absolvují osoby odpovědné za zavádění rovného odměňování, dostatečné, je role konzultanta méně potřebná. Školitel může také působit jako poradce při řešení některých složitějších otázek.
- vytvoření komunikační strategie: Vzhledem k tomu, že se program rovného odměňování týká velmi choulostivé záležitosti, tj. odměňování u zaměstnavatele, bude důležité zajistit, aby se obavy zaměstnanců co nejvíce zmírnily.

Často se doporučuje stanovit komunikační strategii hned na začátku procesu, aby se předešlo vzniku fám. Taková strategie může mít různé podoby v závislosti na typu organizace a prostředcích, které má k dispozici (Saba 2000).

- stanovení harmonogramu pracovního plánu: Bude nutné rozhodnout, kdy budou jednotlivé kroky provedeny a kdy budou ukončeny činnosti pracovního plánu a kdy se začnou vyplácet upravené výdělky.
- rozhodování o tom, jaký typ společného zapojení zaměstnavatele a zaměstnanců bude přijat: Dosavadní zkušenosti často ukazují, že zavedení společného postupu zaměstnavatele a zaměstnanců má velké výhody z hlediska rovnosti a efektivity, neboť:
  - představuje nový způsob pohledu na pracovní pozice porovnáním různých názorů manažerů a manažerek lidských zdrojů a zaměstnanců,
  - zajišťuje, aby proces a výsledky byly v očích zaměstnanců a zaměstnankyň vnímány jako legitimní,
  - rozděluje pracovní zátěž mezi mnoho různých osob.

Nejlépeším způsobem, jak zajistit dosažení těchto cílů, je organizovat účast ve formě výboru, jehož složení a role, stejně jako podmínky, za kterých bude fungovat, jsou jasně definovány.

### 2.3 Výbor pro rovné odměňování

V malé organizaci může být společná účast zaměstnavatele a zaměstnanců a zaměstnankyň neformální. Na druhou stranu ve velké organizaci může být vysoce strukturovaná a může zahrnovat jasně definované odpovědnosti a postupy. V malé organizaci může mít společná účast podobu velmi malého výboru složeného například z jednoho zástupce zaměstnavatele a dvou zástupců zaměstnanců a zaměstnankyň. Práce takového výboru bude snazší, pokud se bude moci opírat o odborné znalosti a dokumenty, které mu poskytne specializovaný orgán státní správy. Zejména ve Švédsku, Velké Británii a Kanadě (v provinciích Ontario a Quebec) vypracovaly veřejné orgány zjednodušené dokumenty o zavádění rovného odměňování určené malým organizacím. Existují modely, které jsou flexibilní a vhodné pro malé a střední zaměstnavatele. Navíc, jak zdůrazňují manažeři malých a středních zaměstnavatelů, výsledné přínosy rovného odměňování jsou značné.<sup>3</sup> V případě malého zaměstnavatele s přibližně deseti pracovními pozicemi<sup>4</sup>, které mají být hodnoceny, může být program dokončen v krátkém čase – pouhý týden –, pokud osoby odpovědné za tento proces předem absolvovaly příslušné školení (viz níže).

U středně velkého nebo velkého zaměstnavatele lze zřídit větší a strukturovanější výbor, který zajistí zastoupení různých stran, tj. zaměstnavatele, odborově organizovaných zaměstnanců a zaměstnanců neorganizovaných v odborech. Pokud je třeba vyhodnotit značný počet pracovních pozic, může dokončení kroků 1 až 5 trvat až dva roky, zvláště pokud mu osoby odpovědné za tento proces věnují pouze několik hodin týdně. V opravdu velkých organizacích nebo ve státní správě, kde je počet různých pracovních pozic velmi vysoký, tj. 150 nebo i více, může tento proces trvat až tři roky, ale tyto případy jsou výjimečné.

#### Úkoly výboru pro rovné odměňování

Role výboru by měly být poměrně široce vymezeny vzhledem k tomu, že jednotlivé kroky programu rovného odměňování popsané výše jsou vzájemně úzce propojeny. Zjištění převažujícího zastoupení pohlaví na pracovních pozicích umožňuje účastníkům a účastnicím hned na začátku seznámit se s různými pracovními pozicemi u zaměstnavatele a jejich hlavními charakteristikami. Volba nebo úprava metody hodnocení pracovních pozic je nutí pochopit, co představuje diskriminace na základě pohlaví související s hodnocením pracovních pozic, a rozvíjet kvalifikované používání tohoto nástroje, který je pro tento proces tak důležitý. Sběr dat je úzce spjat s použitou metodou hodnocení pracovních pozic, protože dotazník je vypracován na základě zjištěných hodnotících hledisek a dílčích hodnotících hledisek. Proto se zdá být logické a žádoucí, aby všechny kroky programu prováděla stejná skupina osob. Během provádění těchto kroků se postupně získává soubor znalostí a dovedností a bylo by politováníhodné, kdyby se tyto přínosy maximálním možným způsobem po celou dobu nevyužívaly. Nejvhodnější variantou proto je, aby za všechny kroky programu nebo alespoň za prvních pět odpovídal jediný výbor pro rovné odměňování a aby jeho složení zůstalo, pokud možno, stabilní.<sup>5</sup> To umožní efektivní postup a:

- zajistí konzistentnost procesu,
- povede k rozvoji solidních interních odborných znalostí v oblasti rovnosti a hodnocení pracovních pozic,
- sníží průtahy způsobené změnou složení výboru v období mezi jednotlivými kroky.

<sup>3</sup> Comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts (Srovnávací analýza prosazování rovného odměňování: modely a dopady), Marie-Thérèse Chicha, 2006, International Labour Office, InFocus. Program na podporu deklarace MOP o základních principech a právech v práci, s. 9.

<sup>4</sup> Je třeba upřesnit, že se jedná o pracovní pozice, nikoliv o zaměstnance. Může se jednat o 10 pracovních pozic, ale přibližně o 20 zaměstnanců a zaměstnankyň.

<sup>5</sup> Čím déle se totiž proces protahuje, tím větší je riziko, že bude nutné nahradit jednoho nebo více členů/členek výboru.

## 2.4 Složení výboru pro rovné odměňování

Při rozhodování o složení výboru pro rovné odměňování je třeba vzít v úvahu následující body:

- zahrnout do něj členy a členky, jež mají co nejpřímější znalosti hlavních pracovních pozic, které je třeba hodnotit,
- zahrnout do něj členy a členky, kteří jsou ochotni rozpoznat a odstranit případnou diskriminaci na základě pohlaví, která by mohla ovlivnit proces nebo nástroje hodnocení,
- umožnit pracovnícům, aby v tomto procesu, který se jich bezprostředně týká, hrály významnou roli.

**Za tímto účelem by měla být dodržena řada kritérií:**

### ZASTOUPENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Ve výboru by měli být významně zastoupeni zaměstnanci a zaměstnankyně, aby se zajistilo, že budou více zohledněny charakteristiky pracovních pozic, které mají být hodnoceny. Jejich zastoupení také legitimizuje proces v očích jejich spolupracovníků a usnadňuje jim přijetí výsledků. V reakci na tyto obavy se doporučuje, aby zaměstnanci a zaměstnankyně tvořili alespoň polovinu členů výboru.

### ZASTOUPENÍ ŽEN

Mezi členy výboru z řad zaměstnanců by měly být významně zastoupeny ženy s cílem:

- pomoci lépe identifikovat přehlížené požadavky na ženské pracovní pozice,
- mít vliv na rozhodování.

Toto zastoupení by mohlo přesáhnout 50 % v závislosti na počtu zaměstnankyň v zaměstnavatelské organizaci a počtu kategorií pracovních pozic s převahou žen, které je třeba hodnotit.

Doporučuje se, aby se zaměstnankyně vybrané k účasti na implementaci rekrutovaly z pracovních pozic s převahou žen (definice těchto pracovních pozic viz kapitola 3). Vzhledem k problematice, o níž se v případě této aktivity jedná, by měly být upřednostněny pracovní pozice s převahou žen zahrnující co možná nejvyšší počet zaměstnanců.

**Například:** V bance, kde pokladní na přepážce představují z hlediska počtu žen nejdůležitější pracovní pozici v poměru k malému počtu administrativních asistentek, se doporučuje, aby byla pokladní na přepážce požádána o členství v řídicím výboru.

A konečně, pokud je na některých pracovních pozicích vysoká koncentrace pracovníků z etnických menšin, měly by být také zastoupeny, protože jejich pracovní pozice jsou pravděpodobně obzvláště znevýhodněné z hlediska odměňování.

**Například:** Pokud se v oděvní továrně zjistí, že švadleny jsou většinou ženy z etnických menšin, doporučuje se požádat tyto zaměstnankyně o účast ve výboru.

V případě velkých zaměstnavatelů by se nemělo váhat s výběrem zaměstnanců z různých hierarchických úrovní. Vzhledem k tomu, že ženy se ve vyšších koncentracích vyskytují na podřízených pracovních pozicích, panují někdy obavy, že nebudou schopny jasně pochopit proces hodnocení. Zkušenosti však ukazují, že po odpovídajícím školení a v rámci skupiny, která nemá žádné předsudky, mohou být vynikajícími hodnotiteli.

## 2.5 Jmenování členů a členek výboru

Účastníci a účastnice procesu, ať už probíhá prostřednictvím výboru, nebo ne, by měli být nominováni stranami, které zastupují:

- zaměstnavatel nominuje zástupce vedení,
- pracovník/pracovnice vedení odborů zastupuje členy a členky odborů.

Je důležité, aby zástupci odborů a vedení jasně rozlišovali mezi procesem dosahování rovného odměňování a procesem vyjednávání kolektivní smlouvy. Rovné odměňování je základním právem, které nesmí být předmětem ústupků nebo kompromisů, jež jsou charakteristické pro vyjednávání o kolektivních smlouvách. Rozlišování mezi otázkami rovného odměňování a kolektivními smlouvami také pomáhá omezit potenciální konflikty mezi zájmy žen a mužů v odborech.

V prostředí, kde nepůsobí odbory, by se na zavádění rovného odměňování měli podílet i zaměstnaní. Protože obvykle nebývají kolektivně organizováni, měl by jim zaměstnavatel vyhradit čas na volbu svých zástupců a zástupkyň.

## 2.6 Školení

Jednomyslně se uznává, že členové a členky výboru by měli pro efektivní plnění svých úkolů absolvovat základní školení, které zahrnuje dvě složky: dynamiku mzdové diskriminace a metodické aspekty související se zaváděním rovného odměňování.

Účelem první složky je pomoci identifikovat předsudky a stereotypy, které se mohou objevit v různých fázích programu, a první složka by se tedy měla zabývat následujícími body:

- faktory, které jsou příčinou mzdové diskriminace,
- vliv předsudků a stereotypů na vnímání práce,
- vliv předsudků a stereotypů na metody hodnocení,
- vliv předsudků a stereotypů na systémy odměňování.

Účelem druhé složky je pomoci zástupcům realizovat proces důsledným způsobem a porozumět návrhům interních nebo externích odborníků či odbornic. Druhá složka by se měla týkat zejména:

- metody hodnocení,
- postupů sběru dat,
- hodnotících postupů,
- složek celkového výdělku,
- hodnot a posláních zaměstnavatelské organizace.

Tato školení by bylo možné poskytovat prostřednictvím některého z následujících postupů:

- diskusní skupiny,
- simulační aktivity,
- případové studie.

Zkušenosti někdy ukazují, že je také užitečné poskytnout školení o skupinové dynamice s cílem usnadnit interakci v rámci výboru.

## 2.7 Informace

Úplné a transparentní informace jsou nezbytnou podmínkou pro to, aby proces měl hladký průběh a aby zaměstnanci a zaměstnankyně nebyli k výsledkům skeptičtí. Je nutné přenášet dva typy informací.

### INFORMACE URČENÉ ČLENŮM A ČLENKÁM VÝBORŮ

Aby mohli členové a členky výboru plnit své úkoly, musí jim zaměstnavatel poskytnout informace, které potřebují, zejména o zaměstnaných, jejich postavení, složkách jejich výdělků, veškerých změnách, které u zaměstnavatele nastanou po zavedení rovného odměňování atd.

Vzhledem k citlivé povaze některých informací se musí osoby odpovědné za proces písemně zavázat, že zaručí jejich důvěrnost. Tyto informace by měly být použity pouze v souvislosti s procesy rovného odměňování.

### INFORMACE URČENÉ ZAMĚSTNANCŮM A ZAMĚSTNANKYNÍM

Je nezbytné, aby byli zaměstnaní pravidelně informováni o hlavních dosažených krocích, např. o:

- zřízení a složení výboru,
- harmonogramu pracovního plánu,
- pracovních pozicích, které je třeba hodnotit,
- sběru dat o pracovních pozicích, které mají být hodnoceny,
- výsledcích hodnocení,
- úpravách mezd.

Ať už se jedná o hodnotu přiřazenou pracovním pozicím, nebo o úpravu výdělků, žádná z těchto informací by neměla být osobní: údaje by měly být sdělovány v souvislosti s pracovními pozicemi, a nikoliv v souvislosti se zaměstnanými.

## 2.8 Pravidla fungování

Pravidla fungování výborů by měla být stanovena hned na začátku.

Ačkoli je použití konsensu namísto hlasování časově náročné, a to zejména na začátku, má několik výhod:

- umožňuje vyslechnout různé názory,
- vede k důkladnému zvážení různých aspektů dané problematiky,
- je pravděpodobnější, že rozhodnutí budou mít podporu všech zaměstnanců a zaměstnankyň.

Aby mohli členové a členky beze zbytku plnit své úkoly, měly by být poskytnuty různé typy záruk:

**OCHRANA PŘED ODVETOU:** Aby členové a členky výboru mohli svobodně vykonávat svou práci, měli by být chráněni před odvetou, která by mohla vyplývat z jejich případného postoje nebo názorů, které ve výboru vyjádřili.

**ZACHOVÁNÍ VÝDĚLKU:** Čas strávený prací ve výboru a školením by měl být považován za pracovní dobu a měl by být odpovídajícím způsobem proplacen.

**PLÁNOVÁNÍ SCHŮZEK:** Plánované harmonogramy schůzek by neměly bránit zaměstnancům a zaměstnankyním s rodinnými povinnostmi v účasti, protože by to znevýhodňovalo zejména ženy.

## 2.9 Výhody

Společná účast zaměstnanců a zaměstnankyň, zejména ve strukturovaném výboru, přispívá k:

- legitimizaci procesu a výsledků v očích zaměstnanců, zejména pokud mají členové/členky výboru pověst nestranných a bezúhonných osob,
- zajištění toho, aby rozhodnutí byla založena na lepší znalosti pracovních pozic, a snížení rizika chyb a diskriminace za předpokladu, že členové výboru absolvovali školení zahrnující obě uvedené složky (viz výše: „Školení“) a že jim byly poskytnuty transparentní a úplné informace,
- zamezení rozsáhlému využívání externích konzultantů a s tím spojeným nákladům,
- zlepšení pracovních vztahů, když se členové a členky výboru naučí pracovat na dosažení společného cíle a postupovat na základě konsensu.

V případě velkého zaměstnavatele s mnoha provozovny a širokou škálou velmi rozdílných pracovních pozic (sto a více) lze poskytnout dva roky, pokud osoby odpovědné za proces stráví práci na tomto procesu pouze několik hodin týdně.

## 2.10 Kontrolní seznam

- Byl výbor pro rovné odměňování vytvořen hned na začátku procesu?
- Má tento výbor jasně definovaný mandát?
- Byli o tomto mandátu informováni všichni zaměstnanci a zaměstnankyně?
- Je ve výboru zastoupeno alespoň 50 % zaměstnanců/zaměstnankyň?
- Tvoří ženy většinu zaměstnanců ve výboru?
- Jsou zastoupena pracovní místa s převahou žen a také ta s největším počtem zaměstnanců a zaměstnankyň?
- Jsou ve výboru zastoupeny pracovníce z etnických menšin?
- Jsou zaměstnanci a zaměstnankyně v podnicích, kteří nejsou odborově organizováni, ve výboru dobře zastoupeni?
- Jsou v podnicích, v nichž existují odborové organizace, zohledňovány stejným způsobem též zájmy zaměstnanců, kteří nejsou členy odborů?
- Absolvovali členové a členky výboru společné školení?
- Zahrnuje toto školení jak diskriminaci na základě pohlaví, tak metodologické aspekty?
- Poskytl zaměstnavatel výboru všechny informace potřebné k plnění jejich úkolů?
- Zavázali se členové a členky výboru k zachování důvěrnosti těchto informací?
- Byla na začátku stanovena pravidla fungování výboru?
- Je rozhodování založeno na konsensu v co největší míře?
- Jsou členové a členky výboru chráněni před jakoukoli represí spojenou s jejich účastí?
- Považuje se čas strávený činnostmi ve výboru za pracovní dobu a je podle toho placen?
- Zohledňuje plánování schůzek požadavky spojené se sladěním pracovních a rodinných povinností?

**Pokud jste na některou z těchto otázek odpověděli záporně, budete muset prozkoumat důvody, proč tomu tak je.**

**Pokud uspokojivé vysvětlení nenajdete, pak budete muset své rozhodnutí změnit.**

## 3. VÝBĚR PRACOVNÍCH POZIC K POROVNÁNÍ

### 3.1 Cíle

V této kapitole je vysvětleno, jak vybrat pracovní pozice, které se budou v organizaci porovnávat, aby se zjistily rozdíly ve výdělcích způsobené diskriminací. Kritérium porovnání pracovních pozic je spojeno s druhem diskriminace, proti kterému se bojuje. Pokud se například jedná o nápravu rozdílů v odměňování v důsledku diskriminace na základě pohlaví, je třeba porovnat úroveň odměňování na pracovních pozicích s převahou žen s úrovní odměňování na pracovních pozicích s převahou mužů. Pokud se jedná o diskriminaci na základě etnického původu, měly by být porovnávány pracovní pozice vykonávané osobami jiného etnického nebo zahraničního původu s pozicemi, na nichž působí osoby bez těchto charakteristik. V této příručce bude kladen důraz na pohlaví jako důvod diskriminace.

#### POSLOUPNOST ČINNOSTÍ JE NÁSLEDUJÍCÍ

- sestavení seznamu pracovních pozic u zaměstnavatele
- stanovení, zda na těchto pracovních pozicích převažují muži, nebo ženy
- zajištění jasného vymezení kritérií používaných k určení převahy
- zajištění toho, aby nedocházelo k diskriminaci na základě pohlaví

### 3.2 Sestavení seznamu pracovních pozic u zaměstnavatele

V programu rovného odměňování se obecně doporučuje zahrnout všechny pracovní pozice u zaměstnavatele. Byly vyvinuty metody, které umožňují současně hodnotit nejrůznější pracovní pozice, včetně například mechaniků/mechaniček, ošetřovatelek/ošetřovatelů, asistentek/asistentů nebo techniků/techniček. Pro hodnocení všech těchto pracovních pozic je třeba použít stejnou metodu, aby bylo možné je vzájemně porovnat. Pokud je jedna metoda použita pro hodnocení dělnických profesí, které jsou obecně zastávány muži, zatímco jiná metoda je použita pro hodnocení kancelářských profesí, které jsou obecně zastávány ženami, bude to automaticky znamenat, že dělnické profese jsou porovnávány výhradně mezi sebou, zatímco totéž platí pro kancelářské profese. Část diskriminace v odměňování na základě pohlaví tak nebude možné napravit, nebo dokonce změřit.

V zaměstnavatelských organizacích se často pod stejným názvem vyskytují pracovní místa vyžadující dovednosti nebo zahrnující povinnosti nebo odpovědnosti, které jsou částečně odlišné. Uvádění pracovních pozic s různými požadavky pod stejným názvem povede později k mnoha problémům při hodnocení pracovních pozic.

**Například:** Ve velkoobchodní společnosti se pod pojmem „prodejce“ rozumí jak zaměstnanci, kteří mají na starosti prodej nejmodernějšího počítačového vybavení jiným společnostem, tak zaměstnanci, kteří prodávají malé základní vybavení maloobchodníkům. Přestože tyto dvě pozice mají stejný název, vyžadují různé typy znalostí, které jsou v prvním případě mnohem podrobnější a rozsáhlejší než v druhém. Tyto pozice by měly být odlišeny a měly by mít různé pracovní názvy.

Na druhou stranu se někdy podobné pracovní pozice vyskytují pod různými názvy. Je možné, že v minulosti tyto pracovní pozice skutečně zahrnovaly různé odpovědnosti nebo kvalifikace a hranice mezi nimi se mohly se změnami v technologiích postupně rozostřit, zatímco jejich názvy zůstaly stejné. V tomto případě by bylo pro zjednodušení lepší je seskupit, aby se tím proces zbytečně nekomplikoval.

Otázky, které je třeba řešit hned na začátku, aby bylo možné pracovní pozice v organizaci pro účely rovného odměňování správně definovat, jsou následující:

Zahrnují zvažované pracovní pozice podobné odpovědnosti nebo povinnosti? V opačném případě, i když mají pracovní pozice stejný název, bude nutné je oddělit a dát jim různé názvy, jako například ve výše uvedeném příkladu obchodní zástupce pro velkoobchod a obchodní zástupce pro maloobchod.

Vyžadují zvažované pracovní pozice podobnou kvalifikaci? Například v programu rovného odměňování realizovaném v oblasti stravovacích služeb se může termín „šéfkuchař“ používat jak ve velkých, tak v malých restauracích. Při bližším zkoumání kvalifikačních předpokladů však zjistíme, že šéfkuchař ve velké restauraci musí být schopen řídit tým specializovaných asistentů, plánovat velké gastronomické akce atd., zatímco od šéfkuchaře v malé restauraci se tyto dovednosti nevyžadují. V případě hodnocení pracovních pozic by měl výbor tyto dvě pracovní pozice rozlišit tím, že jim přiřadí různé názvy a následně je bude hodnotit odděleně.

### 3.3 Převažující pohlaví na pracovních pozicích a diskriminace v odměňování

Zjištění převahy pohlaví na jednotlivých pracovních pozicích je důležitým krokem, protože je známo, že předsudky a stereotypy o ženských pracovních pozicích jsou hlavní příčinou toho, že práce žen je podhodnocena a nedostatečně zaplácena.

Proto je důležité hned na začátku zjistit, na kterých pracovních pozicích u zaměstnavatele převažují ženy, protože výdělky na těchto pracovních pozicích budou pravděpodobně předmětem znevýhodnění. Důležité je také určit pracovní pozice, kde převažují muži, s nimiž lze porovnat pracovní pozice, na nichž působí převážně ženy, aby bylo možné posoudit rozdíly ve výdělcích.

Je možné, jak se to dělá v některých zemích, například ve Švédsku, porovnat pracovní pozice s převahou žen se všemi ostatními pracovními pozicemi v organizaci. V tomto případě není nutné identifikovat pracovní pozice, kde převažují muži, čímž se proces zjednodušuje. Na druhou stranu mezi srovnatelné pracovní pozice patří takzvané „neutrální“ pracovní pozice, tj. pracovní pozice, které nelze spojovat se ženami nebo s muži, a kterých se tedy otázka diskriminace netýká. Tento přístup však s sebou nese riziko, že výsledkem bude méně přesné měření rozdílů v odměňování žen a mužů.

#### Kritéria pro určení převažujícího pohlaví

Několik kritérií pro určení převažujícího pohlaví lze použít společně nebo samostatně. Tato kritéria byla vybrána proto, že několik studií prokázalo jejich vliv na to, že práce žen je podhodnocena a nedostatečně placena. Jsou proto dobrým ukazatelem pro identifikaci pracovních pozic, které mohou být předmětem diskriminace v odměňování.

#### Procento žen nebo mužů

**Jedním z kritérií, podle kterých lze rozhodnout, zda se jedná o pracovní pozici s převahou žen nebo mužů, je procento žen nebo mužů vykonávajících práci na této pracovní pozici.**

Statistiky totiž ukazují, že čím vyšší je podíl žen na pracovní pozici, tím nižší je odpovídající výdělek a naopak. V některých zemích se za pracovní pozici s převahou žen nebo mužů považuje taková pracovní pozice, kde ženy nebo muži tvoří alespoň 60 % osob vykonávajících práci na této pracovní pozici. V ostatních zemích je tato hranice stanovena na 70 %. Je důležité si uvědomit, že čím vyšší je tato hranice nastavena, tím nižší je počet pracovních

pozic, které lze označit za pozice zastávané převážně jedním nebo druhým pohlavím. Neexistují žádné průkazné studie, které by určovaly, jaká by měla být optimální hranice.

Při výpočtu procenta je důležité vzít v úvahu všechny zaměstnané bez ohledu na jejich postavení, protože u ženských pracovních pozic se často vyskytuje vysoká míra prekarizace. Následující příklad ukazuje, že vyloučením zaměstnaných s prekarizovaným pracovním poměrem z výpočtu vzniká riziko změny převažujícího počtu osob toho či onoho pohlaví na příslušných pracovních pozicích, čímž se nespravedlivě brání těmto pracovnícům v tom, aby využívaly výhod plynoucích z rovného odměňování.

Danou pracovní pozici zastává například 20 zaměstnanců a zaměstnankyň, a to:

- 4 muži a 1 žena s trvalým pracovním poměrem a 4 muži a 11 žen s pracovním poměrem na dobu určitou
- pokud se při určování převažujícího pohlaví na této pozici vyloučí všechny osoby s pracovním poměrem na dobu určitou, bude tato práce určena jako práce s převahou mužů, a to v poměru 80 % (4/5); všichni zaměstnanci a zaměstnankyň na této pracovní pozici tak budou zbaveni výhod plynoucích z rovného odměňování,
- pokud se při určování převažujícího pohlaví na této pracovní pozici zohlední i pracovní pozice s poměrem na dobu určitou, bude tato pracovní pozice označena za pozici zastávanou převážně ženami, a to v poměru 60 % (12/20); všichni zaměstnanci a zaměstnankyň na této pracovní pozici, včetně zejména žen zaměstnaných na dobu určitou, budou tedy potenciálně profitovat z rovného odměňování

**Je důležité zahrnout všechny zaměstnance a zaměstnankyň organizace, ať už na plný, nebo částečný úvazek, na dobu neurčitou, nebo na dobu určitou.**

#### Nedávná historie pracovní pozice

V případě, že je počet zaměstnaných v dané profesi nízký, například čtyři nebo pět zaměstnanců či zaměstnankyň, může se stát, že odchod dvou z těchto zaměstnanců změní procentní podíl, a tím i stanovené převažující pohlaví na dané pracovní pozici.

**Například:** Od roku 2000 zaměstnávala společnost deset kresličů, z toho pouze jednu ženu. V roce 2005 odešlo několik z nich do důchodu a nahradili je jiní, takže v roce 2006 bylo ve skupině 7 žen a 3 muži. Bylo by absurdní se domnívat, že v této profesi začaly převažovat ženy, a proto by se mohlo jednat o diskriminaci v odměňování, protože podíl žen vykonávajících tuto práci se během jednoho roku zvýšil z 20 % na 70 %. Proto se v některých kanadských provinciích, jako je Ontario a Quebec<sup>6</sup>, navrhuje zohlednit nedávnou historii pracovní pozice. Takový postup by vedl k tomu, že by pracovní pozice uvedená v tomto příkladu byla v roce 2006 považována za pozici s převažujícím počtem mužských pracovníků.

Jak daleko do minulosti by taková analýza měla jít? V zásadě je nutné vrátit se do doby, kdy byly stanoveny mzdy za práci na dané pozici. Pokud v dané profesi v té době převládali muži, existuje dobrý důvod, proč tuto charakteristiku zachovat i v době, kdy se provádí aktivita související s rovným odměňováním. Provést tuto aktivitu je jednodušší, pokud se jedná o zaměstnance odborově organizované, protože v takovém případě může být analýza založena na situaci, která existovala ke dni podpisu poslední kolektivní smlouvy. V opačném případě by měla postačovat zpětná lhůta v délce pěti až šesti let. Tento přístup také zajišťuje stabilitu výsledků provedené aktivity. V opačném případě by jakákoli změna v převaze pohlaví v dané profesi výsledky zpochybnila.

<sup>6</sup> Tyto kanadské provincie přijaly proaktivní zákony o rovném odměňování.

#### Stereotypy

A konečně, dalším důležitým ukazatelem, který je třeba zvážit, je to, zda se jedná o stereotypně vnímanou ženskou pracovní pozici – ošetřovatelka, učitelka na základní škole, recepční nebo pokladní –, nebo o mužskou pracovní pozici – vedoucí pracovník, programátor/analytik, řidič nákladního automobilu nebo elektrikář. Pozici samostatně pracujícího recepčního ve firmě může zastávat muž. Přesto je tato pracovní pozice stereotypně ženskou pozicí a tento stereotyp pravděpodobně ovlivňuje i výši výdělku. Osoby odpovědné za implementaci procesu rovného odměňování by ji mohly zařadit mezi pracovní pozice s převahou žen.

Jak lze identifikovat stereotypy? Existuje několik možných ukazatelů:

- souhrnné statistiky o trhu práce,
- profil žen nebo mužů v daném odvětví (například šéfkuchaři v drahých restauracích jsou většinou muži, zatímco kuchařkami v běžných restauracích jsou většinou ženy, totéž platí pro číšníky a servírky),
- označení ženy nebo muže, které je s danou prací běžně spojováno (například stále spontánní používání „policista“ a „uklízečka“).

**V praxi budou muset osoby odpovědné za tento krok rozhodnout o převažujícím pohlaví na jednotlivých pracovních pozicích tak, že porovnájí výsledky těchto tří ukazatelů, a pokud se neshodují, vyberou možnost, která se jim jeví jako nejvhodnější.**

**Pokud žádný z ukazatelů není relevantní, lze pozici považovat za neutrální. V takovém případě se do srovnání výdělků nezahrnuje.**

### 3.4 Absence srovnatelných pracovních pozic obsazených muži

V některých podnicích působících v odvětvích, kde převažují ženy, nemusí existovat žádná pracovní pozice, kde by převažovali muži, a to i v případě, že se berou v úvahu všichni zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že srovnání se tradičně provádí v rámci zaměstnavatele, může se zdát, že je nemožné posoudit a napravit diskriminaci v odměňování. Současně se v odvětvích, kde převažují ženy, jako je například oděvní průmysl, často vyskytují nízké výdělky, prekarizované zaměstnání a vysoká koncentrace pracovníků z řad migrantů.

Jednou z cest z této slepé uličky mohou být iniciativy rovného odměňování na úrovni odvětví nebo iniciativy přijaté odvětvovými výbory. Pracovní pozice s převahou mužů se tak mohou vyskytovat i v jiných podnicích ve stejném odvětví a je možné je použít pro srovnání.

### 3.5 Výhody

Tento krok, který je v programech rovného odměňování často opomíjen, má několik výhod, včetně následujících:

- vede k ucelenějšímu výčtu názvů pracovních pozic a jejich obsahu, což pak usnadňuje řízení lidských zdrojů,
- seznamuje členy a členky výboru pro rovné odměňování se stereotypy a jejich dopadem, což jim následně umožňuje lépe pochopit, jak tyto stereotypy ovlivňují různé aspekty hodnocení pracovních pozic,
- umožňuje lépe identifikovat profesní segregaci existující u zaměstnavatele, a tím rozvíjet programy rovných příležitostí v zaměstnání.

### 3.6 Kontrolní seznam

- Byly do programu zahrnuty všechny pracovní pozice v zaměstnavatelské organizaci?
- Bylo zjištěno, že pracovní pozice zahrnující různé povinnosti nebo kvalifikace nespádají pod stejný název pracovní pozice?
- Bylo zjištěno, že podobné pracovní pozice se nenacházejí pod dvěma různými názvy pracovních pozic?
- Byly určeny profese s převahou žen nebo mužů?
- Mají kritéria použitá pro určení převahy pohlaví více rozměrů?
- Zahrnuje počet zaměstnanců a zaměstnankyň na pracovních pozicích s převahou žen nebo mužů všechny zaměstnance u zaměstnavatele, ať už na plný, nebo částečný úvazek, na dobu neurčitou, nebo na dobu určitou?
- Byly v zaměstnavatelských organizacích, kde nejsou srovnatelné pracovní pozice obsazené muži, prozkoumány všechny možnosti, jak zavést rovné odměňování?

**Pokud jste na některou z těchto otázek odpověděli záporně, budete muset prozkoumat důvody, proč tomu tak je.**

**Pokud uspokojivé vysvětlení nelze nalézt, pak budete muset své rozhodnutí změnit.**

## 4. METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍCH POZIC

### 4.1 Cíle

Cílem metody hodnocení pracovních pozic je na základě společných kritérií posoudit charakteristiky pracovních pozic v zaměstnavatelské organizaci a stanovit jejich relativní hodnotu. Pokud jde konkrétněji o rovné odměňování, umožňuje taková metoda zajistit, aby se na pracovní pozice s převahou žen a pracovní pozice s převahou mužů, které mají stejnou hodnotu, vztahovala stejná výše výdělků.

Obecně by dokument nebo příručka představující metodu hodnocení pracovních pozic měly obsahovat dvě části.

V první části jsou uvedena vybraná hodnoticí hlediska a dílčí hodnoticí hlediska metody.

Druhá část vysvětluje, jak by měla být tato hodnoticí hlediska a dílčí hodnoticí hlediska interpretována, a obsahuje konkrétní příklady vztahující se k danému zaměstnavateli nebo odvětví.

#### POSLOUPNOST ČINNOSTÍ JE NÁSLEDUJÍCÍ:

- výběr metody
- výběr nebo úprava dílčích hodnoticích hledisek
- zajištění toho, aby dílčí hodnoticí hlediska dostatečně pokrývala přehlížené aspekty práce žen
- zajištění jasněho vymezení dílčích hodnoticích hledisek
- určení charakteristik, které budou použity pro měření dílčích hodnoticích hledisek
- určení počtu úrovní pro každé dílčí hodnoticí hledisko a jejich definice
- zajištění toho, aby úrovně byly přesně vymezené a genderově neutrální
- zajištění toho, aby celá metoda byla jasně a přesně písemně zdokumentována

### 4.2 Výběr metody

#### Typ metody

Existují dva typy metod hodnocení: sumární metody a analytické metody. První z nich, jako jsou metoda pořadí prací a katalogová metoda, porovnávají pracovní pozice a klasifikují je podle základních pracovních povinností, aniž by prováděly podrobnou analýzu jejich obsahu. Hlavní nevýhodou sumárního přístupu je, že neumožňuje identifikovat a eliminovat vliv předsudků a stereotypů, které způsobují podhodnocování převážně ženských pracovních pozic. Proto se tato metoda často nedoporučuje pro účely rovného odměňování.

Analytické metody umožňují systematicky zkoumat, hodnotit a porovnávat požadavky všech pracovních pozic u zaměstnavatele za použití společných, přesných a podrobných kritérií. Analytická metoda založená na bodech a hodnoticích hlediscích, obvykle označovaná jako bodovací metoda, je v současné době považována za nejvhodnější metodu hodnocení pro účely rovného odměňování. Tato metoda tvoří základ metodiky uvedené v této příručce.

#### Tvorba metody

Při výběru genderově neutrální metody hodnocení, která je dobře přizpůsobena specifickým charakteristikám zaměstnavatele, existuje několik možných variant:

- úprava metody hodnocení, která se v organizaci v současné době používá,
- vypracování nové metody hodnocení na základě dokumentů, které jsou k tomuto účelu k dispozici,<sup>7</sup>
- v případě odvětvových iniciativ přizpůsobení metody hodnocení pro organizace ve stejném odvětví,
- získání metody, kterou vypracoval konzultant. Těchto metod je k dispozici celá řada. Některé z těchto metod však nezohledňují nebo jen velmi málo zohledňují otázky související s rovným odměňováním. Před výběrem metody vypracované konzultantem je třeba vyřešit několik otázek, zejména zda metoda splňuje kritéria genderové neutrality.

#### **Kontrolní seznam prvků, které je třeba ověřit při výběru metody vypracované konzultantem:**

- Odkud tato metoda pochází? Kdy byla vyvinuta? Pro jaké typy pracovních pozic nebo odvětví byla vyvinuta? V jakém pracovním kontextu se nejčastěji používá?
- Jaké změny byly provedeny, aby se přizpůsobily účelům rovného odměňování?
- Lze metodu přizpůsobit tak, aby vyhovovala kategoriím pracovních pozic, v nichž ve vaší organizaci převažuje jedno nebo druhé pohlaví?
- V případě existence výboru odpovědného za program je konzultant ochoten umožnit jeho členům účastnit se procesu?
- Hodnotí metoda všechna čtyři hodnotící hlediska: kvalifikaci, namáhavost, odpovědnost a pracovní podmínky? Byla k těmto čtyřem kategoriím hledisek přidána další hlediska, která s nimi nejsou slučitelná?
- Obsahují definice dílčích hodnotících hledisek sexistické prvky? Zohledňují aspekty práce žen, které jsou často přehlíženy?
- Neobsahují nástroje hodnocení, jako např. dotazník, prvky předpojatosti a diskriminace?
- Je pravděpodobné, že doporučený postup implementace povede k diskriminaci a předsudkům?
- Jak konzultant zajistil, že metoda, nástroje a proces jsou zcela bez diskriminace na základě pohlaví? Existují spolehlivé prostředky, pomocí kterých to lze sledovat?

## 4.3 Hodnotící hlediska

Většina bodovacích metod hodnocení pracovních pozic zahrnuje čtyři základní hodnotící hlediska:

- kvalifikace,
- namáhavost,
- odpovědnost,
- podmínky, za nichž je práce vykonávána.

Podle odborníků na hodnocení a odměňování jsou tato čtyři hodnotící hlediska nezbytná a dostatečná pro hodnocení všech úkolů prováděných v organizaci bez ohledu na to, do jakého hospodářského odvětví zaměstnavatelská organizace patří.

Při hodnocení každé pracovní pozice je třeba použít všech čtyř hodnotících hledisek.

**Například:** V rámci daného zaměstnavatele by nebylo přijatelné hodnotit elektrikáře na základě kvalifikace, odpovědnosti, namáhavosti a pracovních podmínek, zatímco sekretářky hodnotit pouze na základě kvalifikace, namáhavosti a odpovědnosti pod záminkou, že sekretářky mají dobré pracovní podmínky. Sekretářky pracují také v náročných podmínkách, a proto je důležité vyhodnotit toto hledisko i u nich.

<sup>7</sup> Seznam těchto dokumentů a způsob jejich získání je uveden v této příručce v seznamu použité literatury.

## 4.4 Dílčí hodnotící hlediska

Čtyři základní hodnotící hlediska by měla být rozdělena na dílčí hodnotící hlediska, která umožní zohlednit podrobnější a rozmanitější charakteristiky různých typů pracovních pozic u jednotlivých zaměstnavatelů.<sup>8</sup> Například hodnotící hledisko kvalifikace lze rozdělit na znalosti související s prací, manuální zručnost a interpersonální dovednosti, hodnotící hledisko namáhavost lze rozdělit na duševní námahu a fyzickou námahu atd.

Většina metod zahrnuje celkem 10 až 16 dílčích hodnotících hledisek v závislosti na velikosti organizace a rozmanitosti hodnocených úloh. Ačkoli vybraná dílčí hodnotící hlediska musí spadat pod jedno ze čtyř základních hodnotících hledisek, jejich výběr a konkrétní výklad se může lišit v závislosti na hospodářském odvětví. Je třeba přísně dodržovat dvě podmínky: jasně stanovenou metodiku a genderovou neutralitu.

### **Jasně stanovená metodika**

#### **Přizpůsobení metody dané organizaci**

Výběr pracovních pozic k porovnání, který byl proveden v předchozím kroku, umožnil osobám odpovědným za rovné odměňování získat informace o různých pracovních skupinách a typech pracovních pozic a úkolů existujících v organizaci. Tyto znalosti budou velmi užitečné nyní, když bude třeba přizpůsobit obsah metody hodnocení specifickým charakteristikám zaměstnavatelské organizace.

Malé organizace budou potřebovat relativně jednoduchou metodu, která může zahrnovat celkem sedm až osm dílčích hodnotících hledisek.

#### **Vyhýbání se nejednoznačnosti**

Neslučitelné prvky by neměly být sdružovány do jednoho dílčího hodnotícího hlediska, aby hodnotitelé neměli problémy s jeho interpretací. Tak by tomu bylo například v případě, kdy by se manipulace s těžkými předměty, namáhavé pracovní pozice a zraková pozornost, tři velmi odlišné rozměry fyzické námahy, sdružily do jednoho dílčího hodnotícího hlediska. Nedostatečná přesnost definice tohoto dílčího hodnotícího hlediska by pravděpodobně vedla k nespolehlivým výsledkům:

- hodnocení tohoto dílčího hodnotícího hlediska by bylo velmi složité,
- pracovní pozice, která by současně zahrnovala všechny tři požadavky, by pravděpodobně byla podhodnocená.

#### **Nezapočítávání dílčího hodnotícího hlediska dvakrát**

Dílčí hodnotící hlediska by se neměla započítávat dvakrát. Například některé metody hodnocení určené především pro pracovní pozice ve výrobě zahrnovaly dílčí hodnotící hledisko kvalifikace nazvané schopnost manipulace s těžkým zařízením a dílčí hodnotící hledisko namáhavost nazvané přemísťování těžkých předmětů. Pokud se stejné hledisko započítá dvakrát, budou pracovní pozice, u nichž jsou požadavky v tomto ohledu hodnoceny obzvláště vysoko, nadhodnoceny ve srovnání s jinými pracovními pozicemi.

#### **Genderová neutralita**

Pracovní pozice, na kterých pracují převážně ženy, často vyžadují jiné požadavky než pracovní pozice s převahou mužů, ať už jde o kvalifikaci, namáhavost, odpovědnost, nebo pracovní podmínky. Až donedávna byly pracovní pozice zastávané převážně ženami hodnoceny na základě metod určených především pro pracovní pozice s převahou mužů, což částečně vysvětluje diskriminaci v odměňování. Při výběru metody je třeba být obezřetný a dbát na to, aby její obsah byl stejnou měrou přizpůsoben jak pro ženskou, tak pro mužskou povolání.

<sup>8</sup> Malý počet metod, jako je metoda ABAKABA (Katz a Baitsch, 1996), používá jiný přístup k definování a kategorizaci různých kritérií, ale zohledňované proměnné jsou srovnatelné.

### Výběr dílčích hodnoticích hledisek

Při výběru dílčích hodnoticích hledisek existuje velký prostor pro vlastní volné uvážení. Osoby odpovědné za program rovného odměňování se musí snažit, aby vybraná dílčí hodnoticí hlediska co nejlépe odpovídala pracovním pozicím u zaměstnavatele. Jak uvidíme později, při plnění tohoto úkolu je důležité zahrnout dílčí hodnoticí hlediska spojená s pracovními pozicemi žen, která jsou v metodách hodnocení často opomíjena.

### Příklad dílčích hodnoticích hledisek

Je důležité, aby dílčí hodnoticí hlediska byla jasně definována. Vysvětlení obsažená v dokumentu doprovázejícím metodu by měla být ilustrována příklady z pracoviště, které odpovídají pracovním pozicím jak s převahou žen, tak s převahou mužů. Pokud se příklady použité k ilustraci dílčího hodnoticího hlediska týkají pouze převážně mužských pracovních pozic, stejná tendence se projeví i v nástrojích pro sběr dat (včetně dotazníku) a v rozhodnutích hodnotitelů. To bude mít za následek zachování neviditelnosti přehlížených aspektů převážně ženských pracovních pozic.

V následujících odstavcích budou z hlediska genderové neutrality zkoumána dílčí hodnoticí hlediska, která spadají pod čtyři hlavní hodnoticí hlediska<sup>9</sup>. Upozorníme na předsudky a stereotypy, které mohou hodnocení zkreslovat, a poukážeme na častokrát přehlížené aspekty některých pracovních pozic převážně zastávaných ženami.

## 4.5 Kvalifikace: dílčí hodnoticí hlediska

Kvalifikací se rozumí **znalosti a dovednosti**, které jsou potřebné pro práci na určité pracovní pozici a které mohou být získány různými způsoby, např. prostřednictvím:

- vysokoškolského studia nebo odborného vzdělávání osvědčeného diplomem,
- placené pracovní zkušenosti na trhu práce,
- neformálního vzdělávání,
- dobrovolnické práce.

**Není důležité, jak byla kvalifikace získána, ale spíše to, aby její obsah odpovídal požadavkům kladeným na hodnocenou pracovní pozici.**

### Předsudky a stereotypy týkající se kvalifikace

Mnohé předsudky a stereotypy vedou k podceňování kvalifikace, kterou vyžadují pracovní pozice zastávané převážně ženami.

- Přesvědčení, že dovednosti, které jsou vyžadovány na pracovních pozicích, kde převažují ženy, jako jsou interpersonální dovednosti, komunikační dovednosti nebo manuální zručnost, jsou vrozené a představují osobnostní kvality spíše než pracovní kvalifikaci. Je nezbytné zahrnout veškeré součásti kvalifikace, které jsou požadované pro hodnocené pracovní pozice, bez ohledu na to, jakým způsobem byly tyto součásti kvalifikace (znalosti a dovednosti) získány.

<sup>9</sup> Je třeba zdůraznit, že v této kapitole nebudou vyčerpávajícím způsobem zkoumána všechna možná dílčí hodnoticí hlediska, která odpovídají každému hlavnímu hodnoticímu hledisku.

**Například:** Ošetřovatelství vyžaduje velkou míru empatie, znalostí a dovedností a trpělivost, pokud jde o vztahy s pacienty a jejich rodinami. Pro hodnocení pracovní pozice není podstatné, zda je tato dovednost vrozená, nebo získaná. Pokud je daná dovednost potřebná k plnění úkolů, musí být považována za pracovní kvalifikaci.

- Automatické považování mnoha pracovních pozic s převahou žen za pozice vyžadující nízkou kvalifikaci a opomíjení některých specifických dovedností, které jsou pro tyto pracovní pozice vyžadovány.

**Například:** Sekretářské pracovní pozice jsou často považovány za pozice vyžadující nízkou kvalifikaci. Sekretářky však musí dobře ovládat pracovní jazyk, aby mohly psát texty, sepisovat zápisy z jednání a opravovat dopisy. Tato pracovní kvalifikace je v tradičních metodách hodnocení zřídka zohledňována, což vede k tomu, že jsou sekretářské pracovní pozice podhodnocovány.

### Hodnoticí hledisko Kvalifikace: Výběr a uvedení příkladů genderově neutrálních dílčích hodnoticích hledisek

Odstraňování předsudků a stereotypů konkrétně zahrnuje:

**Zohlednění dílčích hodnoticích hledisek, která jsou obvykle spojena s převážně ženskými pracovními pozicemi, a zajištění toho, aby byla dílčí hodnoticí hlediska ilustrována příklady, které zahrnují odkazy na pracovní pozice s převahou žen.**



Tabulka 4.1 Hodnoticí hledisko Kvalifikace: Výběr a uvedení příkladů genderově neutrálních dílčích hodnoticích hledisek

Typ dílčího hodnoticího hlediska (genderová neutralita při výběru dílčích hodnoticích hledisek)	Název pracovní pozice zastávané převážně ženami	Příklady pracovních pozic zastávaných převážně ženami (genderová neutralita při ilustrování dílčích hodnoticích hledisek)
Interpersonální dovednosti (ženy) <sup>10</sup>	Sociální pracovník/pracovnice, ošetřovatel/ošetřovatelka, pracovník/pracovnice oddělení lidských zdrojů	Poradenství, vedení rozhovorů
	Prodejce	Vyhodnocování potřeb zákazníků, přesvědčování
	Učitel/učitelka	Motivování, využívání pedagogických dovedností
Komunikační dovednosti (ženy)	Pracovník/pracovnice telemarketingu, pracovník/pracovnice zákaznických služeb, pracovník/pracovnice pro styk s veřejností, prodejce	Znalost cizího jazyka
	Asistent/asistentka	Oprava textů, psaní zápisů ze schůzí
Fyzické dovednosti (muži)	Asistent/asistentka	Jemná manuální zručnost: používání klávesnice
	Ošetřovatel/ošetřovatelka	Aplikace injekcí
	Švadlena/krejčí	Lemování oděvů, sešívání složitých částí oděvů
	Montážní dělník/dělnice	Montáž malých elektronických součástek, barevně označených elektrických vodičů, podle specifikovaného pořadí

## 4.6 Namáhavost: dílčí hodnoticí hlediska

Namáhavost se vztahuje k obtížnosti spojené s únavou a napětím způsobenými plněním pracovních úkolů. Bylo zjištěno, že většina metod hodnocení práce používaných v tradičním pracovním kontextu klade téměř výhradní důraz na fyzickou zátěž. Při řešení otázky rovného odměňování je však důležité předefinovat fyzickou zátěž a zohlednit i zátěž duševní a emoční. Někteří odborníci z praxe dávají přednost seskupení těchto dvou dílčích hodnoticích hledisek pod názvem duševní zátěž. Výběr bude ve skutečnosti záviset na typu hodnocených pracovních pozic.

<sup>10</sup> Označení dílčího hodnoticího hlediska jako ženského neznamená, že se nevyskytuje na pracovních pozicích s převahou mužů, ale pouze to, že relativně častěji odpovídá pracovním pozicím s převahou žen. Tento sloupec ukazuje, že je důležité u každého hodnoticího hlediska zohlednit nejen dílčí hodnoticí hlediska spojená s pracovními pozicemi s převahou mužů, ale také dílčí hodnoticí hlediska spojená s pracovními pozicemi, kde převažují ženy (tato dílčí hodnoticí hlediska jsou často v tradičních metodách hodnocení práce přehlížena). Podobné tabulky ilustrující další hodnoticí hlediska najdete na následujících stránkách.

### Předsudky a stereotypy týkající se namáhavosti

Pokud jde o namáhavost, tradiční metody se zaměřují na fyzickou námahu, zejména tu, která je spojena s dělníckými profesemi ve výrobě nebo ve stavebnictví. Tato velmi rozšířená představa o tom, co je fyzická zátěž, má za následek, že namáhavost vyžadovaná na mnoha ženských pracovních pozicích je neviditelná. Převážně ženské pracovní pozice, převážně kancelářské pracovní pozice nebo pracovní pozice v sektoru služeb jsou tedy považovány za málo fyzicky náročné.

- **PRACOVNÍ POZICE SEKRETÁŘKY** zahrnuje následující druhy fyzické námahy:
  - zvedání a přesouvání šanonů nebo krabic s dokumenty,
  - sklánění se nad kartotékami s cílem do nich něco zařazovat nebo v nich hledat dokumenty,
  - mnoho hodin strávených vsedě při zpracovávání textů.
- **PRACOVNÍ POZICE PEDAGOGA/PEDAGOŽKY PŘEDŠKOLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ** obnáší zvedání malých, často rozpustilých dětí, **PRÁCE OŠETŘOVATELKY/OŠETŘOVATELE** obnáší zvedání slabých nebo křehkých pacientů. Obě tyto pracovní pozice znamenají provádění fyzicky náročných úkonů.
- **PRÁCE ŠVADLENY** v závodě s hromadnou výrobou zahrnuje značnou a různorodou fyzickou námahu, zejména:
  - rychlé a opakované ovládání pedálu po dlouhá časová období,
  - dlouhodobé sklánění nad pracovní plochou,
  - zvedání a přesouvání hromad dokončených oděvů.

Dalším důsledkem této stereotypní představy o namáhavosti je tendence přehlížet další významné aspekty tohoto hodnoticího hlediska, jako je duševní a emoční zátěž, která je velmi důležitou součástí některých pracovních pozic zastávaných převážně ženami.

### Dílčí hodnoticí hledisko Namáhavost: Výběr a uvádění genderově neutrálních příkladů

Jak je uvedeno v tabulce 4.2, odstranění předsudků a stereotypů konkrétně vede k následujícím dvěma věcem:

- zohlednění dílčích hodnoticích hledisek, která jsou obvykle spojena s převážně ženami obsazovanými pracovními pozicemi,
- zajištění toho, aby byla dílčí hodnoticí hlediska ilustrována příklady, které zahrnují odkazy na pracovní pozice s převahou žen.

Tabulka 4.2 Hodnoticí hledisko Namáhavost: Výběr a uvedení příkladů genderově neutrálních dílčích hodnoticích hledisek

Typ dílčího hodnoticího hlediska (genderová neutralita při výběru dílčích hodnoticích hledisek)	Název pracovní pozice zastávané převážně ženami	Příklady pracovních pozic zastávaných převážně ženami (genderová neutralita při ilustrování dílčích hodnoticích hledisek)
Emoční zátěž (ženy)	Sociální pracovník/pracovnice	Kontakt s týranými dětmi
	Speciální pedagog/pedagožka	Podpora dětí se zdravotním postižením
	Ošetřovatel/ošetřovatelka	Kontakt s nevyléčitelně nemocnými pacienty
	Pracovník/pracovnice zákaznického servisu	Vyjednávání se zákazníky, kteří jsou nespokojeni nebo agresivní
Duševní zátěž (neutrální)	Asistent/asistentka, pokladní	Zadávání dat, oprava textů nebo kontrola čísel
	Asistent/asistentka	Pořizování záznamů ze schůzí
	Ošetřovatel/ošetřovatelka, učitel/učitelka	Multiskilling (ovládající více dovedností)
	Překladatel/překladatelka, tlumočnick/tlumočnice	Intenzivní soustředění po dlouhá časová období
Fyzická zátěž (muži)	Asistent/asistentka	Rychlé, opakující se pohyby na klávesnici
	Asistent/asistentka	Zvedání a přesouvání šanonů nebo krabic s dokumenty
	Asistent/asistentka	Sklánění se nad kartotékou s cílem do ní něco zařazovat nebo v ní hledat dokumenty
	Pedagog/pedagožka předškolního vzdělávání, ošetřovatel/ošetřovatelka	Zvedání malých dětí nebo pacientů
	Servírka/číšník	Neustálý pohyb, nošení poměrně těžkých předmětů
	Švadlena/krejčí	Rychlé a opakované ovládání pedálu po dlouhá časová období
	Švadlena/krejčí	Zvedání a přesouvání hromad dokončených oděvů
	Švadlena/krejčí	Dlouhodobé sklánění nad pracovní plochou
Ošetřovatel/ošetřovatelka	Zvedání a přesun pacientů na invalidním vozíku	

## 4.7 Odpovědnost: dílčí hodnoticí hlediska

Toto hodnoticí hledisko zahrnuje úkoly, které mají vliv na cíle organizace, například její ziskovost, finanční stabilitu, pokrytí trhu a zdraví a bezpečnost klientů.

### Předsudky a stereotypy týkající se odpovědnosti

Důležité je zvážit různé druhy odpovědnosti spojené s cíli zaměstnavatelské organizace nezávisle na hierarchické úrovni pracovní pozice nebo počtu zaměstnanců, na které je z titulu této pozice třeba dohlížet. Odpovědnost bývá obecně spojována s hierarchickou úrovní pracovních pozic: pracovní pozice, která je na hierarchickém žebříčku vysoko, je automaticky považována za pozici s významnou odpovědností. Jednoduchým a častým ukazatelem hierarchické úrovně pracovní pozice je počet podřízených, který s touto pozicí souvisí.

Převážně ženami obsazované pracovní pozice jsou vnímány jako pozice s nízkým stupněm odpovědnosti. Je pravda, že vzhledem ke „skleněnému stropu“ jsou tyto pracovní pozice zpravidla na nízkých stupních hierarchického žebříčku a je s nimi spojen dohled nad pouze omezeným počtem zaměstnanců a z finančního hlediska pak omezené pravomoci. Tyto pracovní pozice však zahrnují mnoho dalších povinností, které se do tak jednoznačného obrazu spojeného s tímto hodnoticím hlediskem nevejdou. Při bližším pohledu na odpovědnost, kterou s sebou nesou, zjistíme, že pracovní pozice zastávané převážně ženami mají významný a často přehlížený dopad na cíle zaměstnavatele:

- Ochrana důvěrnosti důležitých informací je pracovní povinností u zaměstnanců mzdového oddělení nebo oddělení služeb zákazníkům.
- Manažeři v oddělení lidských zdrojů, což často bývá jediná převážně ženami obsazovaná manažerská pozice, mají významnou odpovědnost s ohledem na produktivitu zaměstnanců i na jejich zdraví a bezpečnost, což má následně vliv na ziskovost organizace.
- Učitelé na základních školách jsou částečně odpovědní za intelektuální rozvoj a bezpečnost žáků.

Stereotyp, podle něhož jsou pracovní pozice zastávané ženami spojeny s malou odpovědností, brání tomu, aby si lidé tyto požadavky uvědomovali, a vede k tomu, že se na ně při tradičních metodách hodnocení nebere ohled.

### Dílčí hodnoticí hledisko Odpovědnost: Výběr a uvádění genderově neutrálních příkladů

Odstraňování předsudků a stereotypů konkrétně zahrnuje:

- Zohlednění dílčích hodnoticích hledisek, která jsou obvykle spojena s převážně ženami obsazovanými pracovními pozicemi,
- zajištění toho, aby byla dílčí hodnoticí hlediska ilustrována příklady, které zahrnují odkazy na pracovní pozice, na nichž pracují převážně ženy.

Následující tabulka ilustruje různorodost odpovědností, které s sebou nesou některé pracovní pozice zastávané převážně ženami, ale které jsou v metodách hodnocení často opomíjeny:

**Tabulka 4.3 Hodnoticí hledisko Odpovědnost: Výběr a uvedení příkladů genderově neutrálních dílčích hodnoticích hledisek**

Typ dílčího hodnoticího hlediska (genderová neutralita při výběru dílčích hodnoticích hledisek)	Název pracovní pozice zastávané převážně ženami	Příklady pracovních pozic zastávaných převážně ženami (genderová neutralita při ilustrování dílčích hodnoticích hledisek)
Odpovědnost za lidi (ženy)	Pedagog/pedagožka předškolního vzdělávání, učitel/učitelka, ošetrovatel/ošetrovatelka	Poskytování rad a informací studentům
	Pedagog/pedagožka předškolního vzdělávání, učitel/ka	Zajištění bezpečnosti dětí
Odpovědnost za lidské zdroje (ženy)	Zaměstnanec/zaměstnankyně oddělení lidských zdrojů	Vedení nových zaměstnanců
	Asistent/asistentka	Plánování porad
	Zaměstnanec/zaměstnankyně lidských zdrojů	Zavedení politik v oblasti lidských zdrojů
Odpovědnost za důvěrnost informací (neutrální)	Prodejce, pracovník/pracovnice zákaznického servisu	Zákaznický profil
	Zaměstnanec/zaměstnankyně mzdového oddělení	Informace o mzdách
	Referent/referentka pro objednávky zákazníků	Profil prodejce
Finanční odpovědnost (muži)	Zaměstnanec/zaměstnankyně fakturačního oddělení	Placení účtů a vystavování šeků
	Účetní	Účetnictví
Odpovědnost za materiální zdroje (muži)	Asistent/asistentka	Používání, údržba a opravy kancelářských zařízení: kopírek, počítačů, skenerů, tiskáren
	Asistent/asistentka	Plánování potřeb souvisejících s různými dodávkami a jejich objednávkami

## 4.8 Pracovní podmínky: dílčí hodnoticí hlediska

Toto hodnoticí hledisko se týká pracovních podmínek a psychické náročnosti prostředí, v němž je práce vykonávána.

### Předsudky a stereotypy týkající se pracovních podmínek

Na rozdíl od převážně mužských pracovních pozic jsou ženské pracovní pozice vnímány jako práce vykonávané v prostředí bez prachu, hluku, potenciálně škodlivých chemických produktů a nepříjemných teplot. Prostor na pracovišti je s ohledem na psychickou náročnost obecně považováno za příjemné. Hodnoticí hledisko Pracovní podmínky se totiž při hodnocení administrativních pracovních pozic obvykle nebere v úvahu, zatímco při hodnocení výrobních pracovních pozic se v úvahu bere.

Zkoumání pracovních podmínek u pracovních pozic zastávaných převážně ženami odhaluje mnoho fyzických podmínek, které jsou běžně přehlíženy:

- Pracovníci a pracovnice úklidových služeb jsou vystaveni škodlivým chemickým produktům.
- Pokladní v supermarketech jsou vystaveny nepřetržitému hluku a potenciálnímu nebezpečí škodlivých paprsků ze skenerů.
- Ošetrovatelé a ošetrovatelky jsou vystaveny nakažlivým nemocem.

Pokud jde o psychickou náročnost prostředí, zřídka se berou v úvahu následující aspekty:

- časté přerušování práce asistentů a asistentek,
- naléhavé a neočekávané požadavky jejich nadřízených,
- neustále se měnící pracovní plány u pokladních nebo prodejců u určitých typů zaměstnavatelů.

### Dílčí hodnoticí hledisko Pracovní podmínky: Výběr a uvádění genderově neutrálních příkladů

Odstraňování předsudků a stereotypů konkrétně zahrnuje:

- zohlednění dílčích hodnoticích hledisek, která jsou obvykle spojena s převážně ženami zastávanými pracovními pozicemi,
- zajištění toho, aby byla dílčí hodnoticí hlediska ilustrována příklady, které zahrnují odkazy na pracovní pozice, na nichž působí převážně ženy.

**Tabulka 4.4 Hodnoticí hledisko Pracovní podmínky: Výběr a uvedení příkladů genderově neutrálních dílčích hodnoticích hledisek**

Typ dílčího hodnoticího hlediska (genderová neutralita při výběru dílčích hodnoticích hledisek)	Název pracovní pozice zastávané převážně ženami	Příklady pracovních pozic zastávaných převážně ženami (genderová neutralita při ilustrování dílčích hodnoticích hledisek)
Fyzické prostředí (muži)	Asistent/asistentka, telefonní operátor/operátorka	Trvalé vystavení katodovým paprskům, které může vést k bolesti svalů a únavě očí
	Recepční	Mírné a trvalé vystavení hluku Vystavení katodovému záření z počítačových monitorů
	Pedagog/pedagožka předškolního vzdělávání	Vystavení velmi vysoké hladině hluku způsobené dětmi, hračkami a různými zařízeními
	Pedagog/pedagožka předškolního vzdělávání, ošetrovatel/ošetrovatelka	Vystavení nakažlivým nemocem
	Pokladní	Vystavení rizikům spojeným s novými technologiemi, jako jsou skenery
	Pokladní	Stálé vystavení hluku: pokladny, zákazníci, telefony
	Personál úklidových služeb v komerčních budovách	Vystavení čistícím prostředkům, které představují zdravotní rizika
	Personál úklidových služeb v komerčních budovách	Vystavení špíně, prachu a odpadkům

Typ dílčího hodnoticího hlediska (genderová neutralita při výběru dílčích hodnoticích hledisek)	Název pracovní pozice zastávané převážně ženami	Příklady pracovních pozic zastávaných převážně ženami (genderová neutralita při ilustrování dílčích hodnoticích hledisek)
Psychická náročnost prostředí (ženy)	Asistent/asistentka	Časté vyrušování z práce osobně a telefonicky
	Asistent/asistentka	Nutnost reagovat na okamžité a neočekávané požadavky
	Recepční, telefonní operátor/operátorka	Nedostatek soukromí na pracovišti Izolace od spolupracovníků
	Pedagog/pedagožka předškolního vzdělávání	Interakce s někdy nepřátelskými nebo náročnými rodiči
	Pokladní	Interakce s různorodou, někdy náročnou nebo nespokojenou veřejností
	Pokladní	Nepravidelná pracovní doba
	Personál úklidových služeb v komerčních budovách	Práce mimo obvyklou pracovní dobu
	Personál úklidových služeb v komerčních budovách	Zvýšené riziko sexuálního obtěžování v důsledku noční práce a izolace

## 4.9 Úrovně dílčích hodnoticích hledisek

Aby bylo možné rozlišovat mezi různými pracovními pozicemi, musí být každé dílčí hodnoticí hledisko ve zvolené metodě rozděleno do úrovně nebo stupňů. Některé pracovní pozice mohou například s sebou nést vysokou míru finanční odpovědnosti, zatímco jiné nemusí představovat téměř žádnou. Některé pracovní pozice mohou vyžadovat vysokou míru manuální zručnosti, zatímco jiné jen velmi malou. Tyto rozdíly ve významnosti nebo intenzitě vyžadují vytvoření stupnic měření, s jejichž pomocí je lze měřit.

Měřená charakteristika se bude lišit v závislosti na typu dílčího hodnoticího hlediska, např.:

- zátěž očí se měří z hlediska délky trvání,
- koncentrace se měří podle intenzity,
- nepříjemné fyzické prostředí se měří z hlediska toho, jak často jsou mu pracovníci či pracovnice vystaveni.

Jak je patrné z následující tabulky, v některých případech je třeba měřit jedno dílčí hodnoticí hledisko s ohledem na dvě (nebo více) různých charakteristik. V malých organizacích s malým počtem pracovních pozic postačí jedna charakteristika.

Tabulka 4.5 Příklady charakteristik dílčích hodnoticích hledisek

DÍLČÍ HODNOTICÍ HLEDISKA	CHARAKTERISTIKY
Obeznamnost s náplní práce	Hloubka/rozsah znalostí
Schopnost analyzovat	Různorodost metod / komplikovanost informací
Finanční odpovědnost	Hodnota zdrojů
Důvěrnost informací	Rozsah přístupu k informacím / stupeň důležitosti informací
Koncentrace	Intenzita/délka
Fyzická zátěž	Četnost/trvání/intenzita
Nepříjemné fyzické prostředí	Četnost vystavení/intenzita
Psychicky náročné podmínky	Četnost/intenzita

Aby nedošlo k záměně, lze při kombinaci dvou charakteristik dílčího hodnoticího hlediska měřit jejich úroveň, jak je uvedeno v následující tabulce:

Tabulka 4.6 Úrovně rizika dílčího hodnoticího hlediska

ČETNOST	ZÁVAŽNOST		
	Riziko lehkého zranění	Riziko vážného zranění	Riziko velmi vážného zranění
Zřídka	Úroveň 1	Úroveň 1	Úroveň 1
Někdy	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4
Pravidelně	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5

Tato tabulka ilustruje příklad, kde každá úroveň představuje kombinaci dvou charakteristik. Zejména je třeba poznamenat, že:

**ÚROVEŇ může odpovídat různým kombinacím, jako je tomu v tomto příkladu u úrovně 3 a 4. To je nezbytné, aby se zabránilo příliš dlouhým stupnicím měření, které ve výsledku jasně nerozlišují mezi jednotlivými pracovními pozicemi.**

## Definice úrovní

V závislosti na kvantitativní nebo kvalitativní povaze měřených charakteristik budou některé charakteristiky obtížněji měřitelné než jiné. Například pokud se jedná o hodnocení finanční odpovědnosti, bude úroveň určena částkami, se kterými se zachází, měřenými v číselných hodnotách, tedy v peněžní hodnotě. Na druhou stranu, pokud se jedná o hodnocení odpovědnosti za lidi, které je v podstatě kvalitativní povahy, bude definice úrovní složitější a bude vyžadovat více diskusí s členy výboru. Úkol odpovědných osob bude snazší, pokud budou moci svá rozhodnutí založit na konkrétních příkladech ze svého pracoviště.

Jakmile se členové výboru pracující na procesu dohodnou na definici různých úrovní daného dílčího hodnoticího hlediska, měli by toto rozhodnutí jasně písemně zaznamenat v doprovodném dokumentu, aby se hodnotitelé mohli řídit jejich pokyny.

Následuje příklad definice dílčího hodnoticího hlediska a jeho úrovní:<sup>11</sup>

### DÍLČÍ HODNOTICÍ HLEDISKO: Fyzické dovednosti

Toto dílčí hodnoticí hledisko měří fyzické dovednosti potřebné pro danou pracovní pozici.

Patří do něj manuální zručnost a dobrá jemná motorika prstů, koordinace ruka-oko, koordinace končetin a smyslová koordinace.

Zohledňuje účel, k němuž jsou dovednosti využívány, a požadavky vyplývající z potřeby dosáhnout stanovených standardů rychlosti a přesnosti.

**ÚROVEŇ 1** Nejsou kladeny žádné zvláštní požadavky na fyzické dovednosti.

**ÚROVEŇ 2** Práce vyžaduje zručnost, koordinaci nebo smyslové dovednosti, přičemž je vyžadována určitá přesnost při uplatňování těchto dovedností.

**ÚROVEŇ 3** Práce vyžaduje zručnost, koordinaci nebo smyslové dovednosti tam, kde jsou:

- a) určité nároky na přesnost i rychlost nebo
- b) značné nároky na přesnost při uplatňování těchto dovedností.

**ÚROVEŇ 4** Práce vyžaduje zručnost, koordinaci nebo smyslové dovednosti tam, kde jsou:

- a) značné požadavky na přesnost i rychlost nebo:
- b) vysoké nároky na přesnost při uplatňování těchto dovedností.

**ÚROVEŇ 5** Práce vyžaduje obratnost, koordinaci nebo smyslové dovednosti tam, kde je vyžadována velmi vysoká přesnost při jejich uplatňování.

Definice tohoto typu by měly být ilustrovány a doplněny pokyny. Například výše popsané dílčí hodnoticí hledisko by mohlo být v doprovodném dokumentu ilustrováno příklady, které odpovídají pracovním pozicím v organizaci, jako je používání klávesnice (pracovní pozice s převahou žen) a řízení vozidla (pracovní pozice s převahou mužů).

Při definování úrovní dílčích hodnoticích hledisek musí být přísně dodrženy dvě podmínky: musí být použita precizně vypracovaná metodika a musí být zajištěna genderová neutralita.

<sup>11</sup> Příklad převzatý z referenčního dokumentu Společné národní rady: Obecné poznámky k pokynům týkajícím se hodnoticích hledisek.

## Jasně stanovená metodika

### POČET ÚROVNÍ

Počet úrovní, které se obvykle používají pro definování dílčích hodnoticích hledisek, se pohybuje od dvou do sedmi nebo osmi v závislosti na použité metodě hodnocení. Malý počet úrovní zjednodušuje úkol hodnotitelů, ale neumožňuje jasně od sebe odlišit pracovní pozice. Příliš vysoký počet úrovní vede k tak detailnímu rozlišení, že rozdíly mohou být nakonec nevýznamné. Ve většině případů je nejlepší zvolit čtyři až šest úrovní. Pokud je dílčí hodnoticí hledisko považováno za bezvýznamné, může být stupnice měření kratší a obsahovat dvě nebo tři úrovně.

Počet úrovní by měl umožnit jasné odlišení jednotlivých pracovních pozic a zároveň zbytečně nezatěžovat proces hodnocení. V malých organizacích se počet úrovní na jedno hodnoticí hledisko nejčastěji pohybuje mezi dvěma a třemi, protože není třeba rozlišovat mezi širokou škálou pracovních pozic.

### NEPŘIPUSTIT NEJEDNOZNAČNOST

Definice úrovní by neměla vycházet z hierarchické posloupnosti pracovních pozic. Úrovně musí měřit skutečné rozdíly v intenzitě nebo významnosti daného dílčího hodnoticího hlediska.

### NEPŘIPUSTIT PŘEKRÝVÁNÍ

Dvě různé úrovně by neměly částečně pokrývat stejnou charakteristiku dílčího hodnoticího hlediska. Například pokud úroveň 2 odpovídá odpovědnosti za dohled nad 10 až 20 zaměstnanci, zatímco úroveň 3 odpovídá odpovědnosti za dohled nad 15 až 30 zaměstnanci a zaměstnankyněmi, bude obtížné rozhodnout, kam na stupnici měření zařadit práci zahrnující dohled nad 18 zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

### KONTINUITA

Intervaly v rámci stupnice měření na sebe musí navazovat. Například na stupnici, v níž úroveň 1 zahrnuje finanční odpovědnost za částky v rozmezí od 1 000 do 5 000 USD, úroveň 2 zahrnuje finanční odpovědnost za částky v rozmezí od 10 000 do 50 000 USD a úroveň 3 zahrnuje finanční odpovědnost za částky v rozmezí od 100 000 do 1 000 000 USD, bude obtížné měřit pracovní pozice zahrnující odpovědnost za částky nacházející se mezi těmito hodnotami.

## Genderová neutralita

**Nepřiřazujte pracovním pozicím zastávaným převážně ženami nižší úrovně, než přiřazujete pracovním pozicím zastávaným převážně muži.**

Jedním z významných předpokladů, který se může snadno dostat do definice úrovní a mít tak diskriminační účinek, je tendence přiřazovat nižší úrovně aspektům, které jsou spojeny s pracovními pozicemi zastávanými převážně ženami, ve srovnání s těmi, které jsou spojeny s pracovními pozicemi, na nichž převažují muži.

**Například:** V jedné metodě používané organizací byla při hodnocení fyzických dovedností přiřazena obsluze klávesnice nebo šicího stroje úroveň 2, zatímco obsluze vozidla nebo vysokozdvížného vozíku úroveň 4, aniž by byl tento rozdíl v úrovních zdůvodněn.

**Například:** Co se týče odpovědnosti za chyby, chybám, které by mohly ovlivnit prestiž obce (manažerské pozice), byla přiřazena úroveň, která je o dvě úrovně vyšší než úroveň chyb, které by mohly ohrozit fyzickou integritu lidí (ošetřovatelské pozice), aniž by toto rozhodnutí bylo jakkoli vysvětleno.

Zajištění genderové neutrality lze ověřit již při vypracovávání stupnic měření nebo někdy i později v průběhu procesu.

**Vyhnete se používání kratších stupnic měření pro dílčí hodnotící hlediska spojená s pracovními pozicemi zastávanými převážně ženami než pro dílčí hodnotící hlediska, která jsou spojena s pracovními pozicemi, na nichž převažují muži.**

Tak by tomu bylo například v případě, kdyby se pro měření interpersonálních dovedností nebo emoční námahy používaly stupnice měření zahrnující dvě nebo tři úrovně, zatímco pro měření odpovědnosti za materiální zdroje nebo fyzické námahy by se používaly stupnice měření zahrnující pět nebo šest úrovní. To by vedlo k mnohem lepšímu rozlišení mezi mužskými profesemi a jejich specifické rysy by tak na základě srovnání vynikly. Na druhou stranu by to samé nebylo možné u pracovních pozic zastávaných převážně ženami, měřených pomocí těchto stupnic měření.

**Jak bylo uvedeno v této kapitole, při snaze o rovné zacházení s převážně ženskými a převážně mužskými pracovními pozicemi se znovu a znovu objevuje potřeba zajistit genderovou neutralitu, kterou je třeba řešit specifickým způsobem v každém kroku procesu hodnocení.**

## 4. 10 Výhody

Přizpůsobení metody hodnocení pracovních pozic specifickému kontextu organizace vede k lepšímu poznání charakteristik pracovních pozic v organizaci a může přispět ke zlepšení různých postupů řízení lidských zdrojů, jako je nábor, výběr a povyšování pracovníků.

Výběr jediné metody hodnocení pro všechny pracovní pozice v organizaci, ať už se jedná o administrativní, odborné, nebo výrobní pracovní pozice, může navíc přispět k zjednodušení řízení lidských zdrojů, včetně systému odměňování.

### 4.11 Kontrolní seznam

- Zahrnuje metoda pouze tato čtyři hodnotící hlediska: kvalifikaci, namáhavost, odpovědnost a pracovní podmínky?
- Odpovídá metoda charakteristikám organizace?
- Umožňují dílčí hodnotící hlediska metody hodnotit všechny pracovní pozice u zaměstnavatele?
- Jsou dílčí hodnotící hlediska jasná a snadno interpretovatelná, nebo naopak sdružují nesourodé prvky?
- Překrývají se dílčí hodnotící hlediska, byť jen částečně?
- Zohledňují dílčí hodnotící hlediska často přehlížené charakteristiky pracovních pozic zastávaných v zaměstnavatelské organizaci převážně ženami?
- Vztahují se definice dílčích hodnotících hledisek na pracovní pozice zastávané převážně ženami i na pracovní pozice zastávané převážně muži?
- Byly zahrnuty všechny požadované kvalifikace bez ohledu na způsob jejich získání?
- Byly zohledněny různé druhy námahy – duševní, emoční a fyzická?
- Byly odpovědnosti stanoveny nezávisle na hierarchické posloupnosti pracovních pozic?

- Odpovídají definice pracovních podmínek dostatečně specifické povaze tohoto hodnotícího hlediska u pracovních pozic zastávaných převážně ženami?
- Umožňuje počet úrovní pro každé dílčí hodnotící hledisko náležitě vyniknout rozdílu mezi jednotlivými pracovními pozicemi?
- Bylo potvrzeno, že stupnice měření použité k měření dílčích hodnotících hledisek:
  - nejsou nejednoznačné?
  - nepřekrývají se?
  - jsou kontinuální (spojité)?
- Bylo potvrzeno, že rozdělení pracovních pozic na různých úrovních nebude mít diskriminační účinek na pracovní pozice zastávané převážně ženami?
- Bylo potvrzeno, že počet úrovní na jedno dílčí hodnotící hledisko nebude mít diskriminační účinek na pracovní pozice zastávané převážně ženami?
- Byly všechny charakteristiky metody jasně a systematicky písemně zaznamenány?

**Pokud jste na některou z těchto otázek odpověděli ne, budete muset prozkoumat důvody, proč tomu tak je.**

**Pokud nelze nalézt uspokojivé vysvětlení, budete muset své rozhodnutí změnit.**

## 5. SBĚR DAT O PRACOVNÍCH POZICÍCH, KTERÉ MAJÍ BÝT HODNOCENY

### 5.1 Cíle

Po určení metody hodnocení pracovních pozic následuje další krok, který zahrnuje shromažďování informací o obsahu jednotlivých pracovních pozic na základě vybraných hodnotících hledisek.

*Důležitost přesných, úplných, aktuálních a genderově neutrálních informací o pracovních pozicích nelze dostatečně zdůraznit. Informace o pracovní pozici slouží jako podklad pro rozhodnutí o hodnocení pracovní pozice.*

*(Kanadská komise pro lidská práva).*

Výše uvedený citát zdůrazňuje dvě podmínky, které je třeba při sběru dat dodržet: musí být zajištěna genderová neutralita, tj. k pracovním pozicím zastávaným převážně ženami a pracovním pozicím zastávaným převážně muži musí být přistupováno stejně, a použitý nástroj musí být důsledný, tj. shromážděné informace musí být přesné, úplné a aktuální. Tyto dvě podmínky spolu úzce souvisejí.

#### POSLOUPNOST ČINNOSTÍ JE NÁSLEDUJÍCÍ:

- Určení typu nástroje pro sběr dat, který bude použit
- Příprava tohoto nástroje: strukturovaný nebo polostrukturovaný dotazník, plán rozhovoru nebo kontrolní seznam pozorování
- Zajištění toho, aby nástroj nebyl diskriminační
- Zajištění toho, aby nástroj byl přesný
- Výběr pracovních pozic pro zkušební testování
- Provedení zkušebního testu
- Analýza výsledků a v případě nutnosti revize nástroje
- Poskytnutí nástroje pro sběr dat zaměstnancům a nadřízeným

### 5.2 Nástroje pro sběr dat o pracovních pozicích

Lze použít mnoho různých nástrojů pro sběr dat, i když některé jsou pro účely rovného odměňování jednoznačně vhodnější.

#### STRUKTUROVANÝ DOTAZNÍK

Strukturované dotazníky se skládají z otázek s tím, že za každou z nich následuje seznam odpovědí nebo možností, které má respondent vybrat. Dotazníky musí obsahovat tři části:

##### Část obsahující vysvětlení

V první části obsahující vysvětlení jsou uvedeny informace o cíli a obsahu dotazníku a zároveň i pokyny pro respondenty. Například:

Tabulka 5.1 Část dotazníku obsahující vysvětlení

#### Cíl dotazníku: Získat informace o vaší pozici

- Otázky se týkají čtyř hodnotících hledisek:
  - požadovaná kvalifikace
  - příslušná odpovědnost
  - namáhavost dané pracovní pozice
  - podmínky, za nichž je práce vykonávána.
- Vaše odpovědi musí být objektivní a přesné.
- Vaše odpovědi se musí vztahovat k požadavkům spojeným s vaší pozicí, nikoli k vašim vlastnostem.
- Nesmíte přeceňovat ani podceňovat požadavky kladené na vás v souvislosti s vaší pozicí.
- Svě odpovědi musíte založit na svých běžných úkolech.
- Musíte také uvést všechny nedávné změny v požadavcích kladených na vás v souvislosti s vaší pozicí.

Tyto pokyny pomáhají zajistit kvalitu a jednotnost odpovědí.

#### Popis úkolů

Ve druhé části jsou respondenti požádáni, aby identifikovali svou pozici a popsali své pracovní úkoly podle definovaných kategorií. To umožní analytikům a hodnotitelům lépe pochopit odpovědi týkající se požadavků kladených na ně v souvislosti s danou pozicí. Zároveň to umožňuje aktualizovat a standardizovat popisy úkolů pro následné použití při náboru.

Tabulka 5.2 Jednoduchý příklad pro malé zaměstnavatele<sup>12</sup>

#### Cíl dotazníku: Získat informace o vaší pozici

Tyto pokyny pomáhají zajistit kvalitu a jednotnost odpovědí.

Název pracovní pozice \_\_\_\_\_

Útvar nebo oddělení \_\_\_\_\_

Jméno \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

#### Přehled pracovní pozice

Popište svou pracovní pozici, její cíl a své nejdůležitější povinnosti.

<sup>12</sup> Holm a Harriman (2002)

Tabulka 5.3 Podrobné příklady pro velké zaměstnavatele<sup>13</sup>

**Cíl dotazníku: Získat informace o vaší pozici**

**1. Identifikace pozice**

Vaše jméno \_\_\_\_\_

Označení (název) pozice, kterou zastáváte \_\_\_\_\_

V jakém útvaru nebo oddělení pracujete? \_\_\_\_\_

Jak dlouho tuto pozici zastáváte? \_\_\_\_\_

Pracujete v současné době na plný úvazek? \_\_\_\_\_

Pokud pracujete na částečný úvazek, uveďte počet hodin \_\_\_\_\_

Jaké stroje, nástroje nebo zařízení používáte? \_\_\_\_\_

**2. Popis úkolů**

Shrňte své hlavní povinnosti nebo odpovědnosti v jedné nebo maximálně dvou větách.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Vyjmenujte různé úkoly, které plníte v rámci svých povinností.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Po dokončení seznamu úkolů uveďte pořadí důležitosti (1, 2, 3, ...) každého úkolu na seznamu v prostoru vpravo, který je k tomuto účelu vyhrazen.

#### Hodnoticí část

Poslední a nejdůležitější část dotazníku obsahuje otázky týkající se požadavků kladených na pracovní pozici. Některé dotazníky jsou založeny na uzavřených otázkách, ke kterým respondenti nemohou přidávat příklady a komentáře. Jiné dotazníky poskytují za některými otázkami prostor, kam mohou respondenti napsat vysvětlení. Těmto dotazníkům se říká polostrukturované dotazníky.

<sup>13</sup> Federace národních odborových svazů (Confédération des syndicats nationaux – CSN) 45

Tabulka 5.4 Příklad uzavřených otázek přizpůsobených pro velké zaměstnavatele<sup>14</sup>

**Odpovědnost za dohled**

Tato otázka se týká přímé odpovědnosti za dohled nad ostatními zaměstnanci a zaměstnankyněmi. I když nemáte titul nadřízené/nadřízeného, můžete být odpovědní za vedení nového zaměstnance nebo za to, že mu budete poskytovat asistenci. Nadřízený/nadřízená vás také mohli pověřit výkonem některých jeho povinností. Poskytněte prosím informace o všech těchto nebo podobných aspektech.

Typ odpovědnosti (můžete zaškrtnout více než jedno políčko)

		Žádná	Sdílená	Úplná
A	Poskytování pokynů nebo asistence novému zaměstnanci/zaměstnankyni	1	2	3
B	Přidělování práce	1	2	3
C	Sestavení pracovních plánů	1	2	3
D	Kontrola práce	1	2	3
E	Poskytování podpory a povzbuzení	1	2	3
F	Nábor zaměstnanců a zaměstnankyň	1	2	3
G	Povýšení	1	2	3
H	Hodnocení výkonu	1	2	3
I	Propuštění z práce	1	2	3
J	Školení při zaměstnání	1	2	3
K	Plánování práce zaměstnanců/zaměstnankyň	1	2	3
L	Právní otázky týkající se lidských zdrojů	1	2	3
M	Řízení jednání, projektů nebo úkolů	1	2	3
N	Disciplinární opatření	1	2	3
O	Stanovení mzdy	1	2	3
P	Bezpečnost práce	1	2	3

**Počet osob, nad nimiž vykonáváte dohled**  
(zaškrtněte pouze jednu možnost)

A. žádná  
B. 1–4  
C. 5–10  
D. 11–30  
E. Více než 30

**Nad kolika různými pracovními kategoriemi nebo organizačními úrovněmi vykonáváte dohled?**  
(zaškrtněte pouze jednu možnost)

A. žádná  
B. jedna  
C. více než jedna

<sup>14</sup> Institut žen (Instituto de la Mujer), upraveno z ISOS dotazníku



Tabulka 5.5 Příklad dotazníku vytvořeného pro malé nebo středně velké zaměstnavatele na základě polostrukturovaných otázek<sup>15</sup>

#### Odpovědnost v oblasti lidských zdrojů, politik a postupů

Součástí vašich pracovních povinností jsou následující úkoly:  
(zaškrtněte všechny příslušné odpovědi):

- a. poskytovat rady, neformální školení nebo pokyny spolupracujícím týmu nebo dobrovolníkům a dobrovolnicím
- b. organizovat pracovní plány ostatních  
vysvětlíte \_\_\_\_\_
- c. koordinovat přidělování úkolů  
vysvětlíte \_\_\_\_\_
- d. podílet se na náboru, propouštění a hodnocení výkonu zaměstnanců
- e. provádět mzdové úpravy
- f. přímo dohlížet na pracovní útvar
- g. dohlížet na více než jednu pracovní jednotku  
popište \_\_\_\_\_
- h. převzít odpovědnost za ostatní vedoucí pracovníky, kteří jsou vám podřízeni  
kolik jich je? \_\_\_\_\_
- i. vypracovávat zásady řízení lidských zdrojů
- j. vyvíjet speciální programy  
vysvětlíte \_\_\_\_\_

Oba výše uvedené příklady jsou výňatky z typických dotazníků a lze je přizpůsobit konkrétnímu zaměstnavateli vynecháním některých otázek a/nebo přidáním jiných. Zpracování kvalitativní části těchto otázek může zabrat hodně času, pokud je počet respondentů vysoký, na druhou stranu v případě malých nebo středně velkých zaměstnavatelů s omezeným počtem zaměstnanců/zaměstnankyň bude jejich zpracování jednodušší.

## STRUKTUROVANÝ DOTAZNÍK

### Výhody strukturovaných dotazníků

Strukturované dotazníky omezují prostor pro interpretaci analytiků, a pomáhají tak vyhnout se při hodnocení vlivu diskriminace na základě pohlaví.

Další výhodou, která přispívá k jejich stále častějšímu používání, je skutečnost, že strukturovaná část dotazníku se dobře hodí k počítačovému zpracování výsledků. U některých metod je software pro prezentaci a analýzu výsledků dodáván jejich tvůrci.

Strukturované dotazníky lze také snadno upravit. Například v případech, kdy byla metoda hodnocení navržena pro určité hospodářské odvětví, byl vytvořen obecný dotazník, který lze použít úpravou řady otázek podle daného pododvětví.

<sup>15</sup> Přepřacováno z Pay Equity Commission of Ontario (1993).

### Nevýhody strukturovaných dotazníků

Tyto dotazníky je složitější navrhnout, protože pokud je některá charakteristika pracovní pozice vynechána, respondenti nemají možnost ji popsat.

### • OTEVŘENÉ DOTAZNÍKY

Otevřené dotazníky musí obsahovat také tři části: pokyny pro respondenty, popis úkolů a otázky týkající se požadavků na pracovní pozice. Dvě první části jsou podobné jako u strukturovaných dotazníků, třetí část však vyžaduje písemné dovednosti respondentů, protože musí popsat své pracovní povinnosti, jak ukazuje následující příklad:

#### Odpovědnost za plánování, rozvoj, výsledky a řízení práce

Jakou odpovědnost za plánování, rozvoj a výsledky vyžaduje vaše pracovní pozice? Je na vaší pracovní pozici vyžadována manažerská odpovědnost? Do jaké míry je odpovědnost vykonávána samostatně? Jaké jsou dopady chyb při výkonu těchto odpovědností?

-----  
-----  
-----

### Výhody otevřených dotazníků

Jednou z výhod je, že respondenti mají možnost podrobně popsat všechny aspekty své práce, a proto lze získat podrobnější informace.

Další výhodou je, že se snadněji sestavují, protože je menší riziko, že informace budou neúplné, a i tehdy, když tvůrci dotazníku některou charakteristiku vynechají, respondenti ji budou moci uvést a poskytnout potřebné údaje.

### Nevýhody otevřených dotazníků

Hlavní nevýhodou otevřených dotazníků je, že mohou posilovat diskriminaci na základě pohlaví a vést k nerovným výsledkům mezi pracovními pozicemi zastávanými převážně ženami a pracovními pozicemi s převahou mužů. Ve skutečnosti se silně spoléhají na dovednosti respondentů v oblasti psaní, které se liší v závislosti na vykonávané práci. U některých zaměstnavatelů budou pravděpodobně znevýhodňovány ženy, které se soustředí na pracovních pozicích, kde vykonávají úkoly, které nevyžadují použití dovedností v oblasti písemného projevu.

Kromě toho se zdá, že ženy mají tendenci používat méně ambiciózní výrazy k popisu odpovědností nebo dovedností, které jejich pracovní pozice vyžaduje. Přestože se jedná o stejné odpovědnosti, používají častěji například termín koordinovat než dohlížet nebo řídit, což jsou termíny, které častěji používají muži.

Obě tyto skutečnosti budou mít pravděpodobně negativní vliv na to, jak hodnotitelé vnímají hodnotu pracovních pozic, na nichž převažují ženy. Aby se tyto problémy minimalizovaly, měli by být respondenti a respondentky při vyplňování dotazníku pod dobrým dohledem. Tento postup však může být u velkých zaměstnavatelů nákladný. Další nevýhodou otevřených dotazníků je, že zpracování kvalitativních výsledků je často složitější a časově náročnější, zejména u velkých zaměstnavatelů.

### 5.3 Genderová neutralita při tvorbě dotazníků

Pro účely rovného odměňování je základním požadavkem na dotazníky, aby byly otázky přizpůsobeny jak ženským, tak mužským pracovním pozicím. Například v případě odpovědnosti za vybavení, pokud je položena otázka ilustrována příklady odkazujícími na vysokozdvížné vozíky nebo tiskařské stroje, respondentky na pracovních pozicích zastávaných převážně ženami pravděpodobně uvedou, že jejich odpovědnosti v této oblasti jsou minimální. Přesto jsou ženy v kancelářských profesích odpovědné za řadu položek vybavení a platí to i pro zdravotní sestry v nemocnicích. Aby tyto pracovnice mohly na tuto otázku přesně odpovědět, je třeba ji ilustrovat na příkladech, které znají.

Níže uvedený rámeček znázorňuje charakteristiky, které by mohly být použity k ilustraci otázek a zamezení genderové předpojatosti.

Tabulka 5.6 Často přehlížené charakteristiky pracovních pozic zastávaných ženami<sup>16</sup>

Odpovědnost za plánování, rozvoj, výsledky a řízení práce
<b>Kvalifikace</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mezilidské dovednosti potřebné pro práci s dětmi nebo dospělými, jejichž problémy vyžadují určitou míru citlivosti a efektivní komunikace v nejrůznějších ohledech.</li><li>• Schopnost obsluhovat a udržovat různé typy strojů: kopírky, počítače, výrobní zařízení, balicí zařízení, diagnostická a monitorovací zařízení.</li><li>• Manuální zručnost potřebná k aplikaci injekcí, psaní dokumentů, montáži dílů, používání šicích strojů, provádění terapeutických masáží.</li><li>• Příprava dopisů pro ostatní, sepisování zápisů, revize dokumentů napsaných jinými osobami.</li><li>• Vývoj a údržba systémů evidence.</li><li>• Formátování zpráv nebo grafických/vizuálních prezentací.</li></ul>
<b>Namáhavost</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dlouhodobé soustředění před obrazovkou počítače.</li><li>• Současná práce pro několik lidí nebo oddělení s různými termíny jejího odevzdání.</li><li>• Poskytování psychologické nebo emoční podpory pacientům nebo dětem.</li><li>• Jednání s agresivními, problémovými nebo iracionálně se chovajícími lidmi.</li><li>• Plnění úkolů, které vyžadují spolupráci s ostatními, aniž byste nad nimi měli potřebnou moc nebo aniž byste jim byli nadřízeni.</li><li>• Provádění několika úkolů současně.</li><li>• Zvedání rozpustilých dětí nebo osob s chatrným zdravím, jako jsou pacienti nebo senioři.</li><li>• Práce v nepohodlných polohách, při níž se používá omezený počet svalů a opakovaně se setrvává ve stejné poloze po dlouhou dobu.</li></ul>

<sup>16</sup> Tuto tabulku můžete najít v množství dokumentů, které se vztahují k hodnotě práce a najdete je v bibliografii.

#### Odpovědnost

- Ochrana citlivých informací týkajících se například plánovaného propouštění, individuálních výdělků, prémie, nemocenské, fluktuace.
- Organizace logistiky schůzek nebo konferencí. Poskytování péče pacientům a pacientkám, dětem nebo seniorům a seniorkám.
- Školení a vedení nově přijatých zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Koordinace práce a péče o harmonogramy, výrobní procesy, vybavení a zásoby.

#### Pracovní podmínky

- Stres způsobený hlukem v otevřeném pracovním prostoru nebo v přeplněné kanceláři.
- Vystavení nemocem.
- Stres z důvodu obdržených stížností klientů.
- Monotonnost úkolů.
- Nepravidelná nebo nepředvídatelná pracovní doba.
- Stres způsobený četnými a často nepředvídatelnými pracovními požadavky.
- Vystavení dráždivým látkám nebo výrobkům, které představují zdravotní riziko, jako jsou čisticí prostředky.

Pokud se dotazník striktně řídí zvolenou metodou hodnocení, která sama o sobě splňuje požadavky na genderovou neutralitu uvedené v předchozích kapitolách, neměl by být genderově předpojatý.

Další chybou, které bychom se měli vyvarovat, ačkoli dnes její výskyt bývá stále méně častý, je používání genderově příznakových názvů pracovních pozic, jako je uklízečka nebo letuška.

### 5.4 Precizní návrh dotazníků

Pro získání přesných, úplných a aktuálních odpovědí je třeba splnit řadu podmínek, které ukazují, že dotazník byl pečlivě navržen.

- První podmínkou je, že otázky se musí týkat pracovních povinností, nikoli charakteristik osoby, která danou pracovní pozici zastává. Někteří lidé mohou mít vyšší vzdělání, a přitom vykonávat práci, která vyžaduje pouze běžné vysokoškolské vzdělání. Stejně tak je třeba mít na paměti, že dotazník slouží k hodnocení pracovních pozic, nikoli k hodnocení výkonu těch, kteří je zastávají. Otázky by tedy měly být formulovány jasně, aby se předešlo tomuto typu nejednoznačnosti. Například namísto dotazů na počet let vysokoškolského vzdělání, které zaměstnanec či zaměstnankyně absolvovali, nebo na počet let praxe, kterou mají, se ptejte na akademické tituly, které daná pracovní pozice vyžaduje, a na potřebnou předchozí praxi.
- Za druhé, pokud jde o hodnocení práce, cílem je v co největší míře získat objektivní fakta. Proto je třeba se vyhnout otázkám týkajícím se vnímání respondentů a respondentek, protože se mohou u stejného úkolu značně lišit. Otázka typu:  
*Myslíte si, že je vaše práce monotónní?*  
by měla být nahrazena otázkou:  
*Musíte se soustředit na opakující se úkoly? Jak dlouho tyto úkoly trvají? (Navrhněte hodnotící škálu)*

Proto namísto toho, aby respondent či respondentka uvedli své vnímání monotónnosti úkolu, které se může u jednotlivých osob lišit, uvedou objektivní fakta.

- Otázky by také neměly obsahovat více složek, protože pak bude obtížné odpovědi interpretovat. Pokud je například položena tato otázka:  
*Jste odpovědní za následující činnosti: vysvětlování výsledků projektů, školení ostatních zaměstnanců a zaměstnankyň a koordinaci pracovního týmu?*

Z kladné odpovědi nebude jasné, které z těchto odpovědností dotyčná osoba má. Je lepší klást samostatné otázky na každý z těchto prvků, aby bylo možné rozlišit mezi pracovními pozicemi, které zahrnují pouze jednu z těchto pracovních povinností, a těmi, které zahrnují dvě nebo tři z nich.

- Nakonec je pak třeba formulovat otázky tak, aby bylo možné získat správné informace. Proto je třeba se vyhnout nejasným otázkám. Například otázka typu:  
*Jsou vaše úkoly fyzicky náročné?*  
by měla být nahrazena otázkou:  
*Musíte při plnění svých povinností přemísťovat zařízení, krabice nebo šanony?*  
*Uvedte hmotnost (hodnoticí škála)*  
*Uvedte četnost (hodnoticí škála)*

Bude pak možné lépe posoudit rozsah potřebné namáhavosti a přesněji porovnávat jednotlivé pracovní pozice.

## 5.5 Volba slovní zásoby

Slovní zásoba použitá při formulaci otázek musí být jednoduchá, přizpůsobená danému zaměstnavateli a pro respondenty a respondentky snadno srozumitelná. Složitým formulacím a odborným termínům je třeba se, pokud možno, vyhnout, pokud nejsou součástí běžného slovníku.

Dalším aspektem, který může ovlivnit hodnocení, je například používání termínů, které snižují hodnotu pracovní pozice:

- Rutinní
- Elementární
- Jednoduchá
- Všeobecná
- Jenom

Proto je třeba se vyvarovat používání výrazů, které snižují hodnotu povinností spojených s pracovními pozicemi. Nakonec by se pak při popisu náplně práce měla používat aktivní slovesa (druhá část dotazníku).

Tabulka 5.7 Příklady aktivních sloves

Odeslat	Zkontrolovat	Plánovat	Zastupovat
Upravovat	Zpochybňovat	Spojovat	Revidovat
Objasňovat	Implementovat	Doporučovat	Vybírat
Prokazovat	Motivovat	Shromažďovat	Starat se
Rozlišovat	Normalizovat	Vyřešit	Testovat
Udržovat	Organizovat	Zaznamenávat	Vysílat
Zjistit	Podílet se	Znovu přečíst	Dopravovat

Na druhou stranu je třeba se vyhnout pasivnějším typům formulací, protože mohou vést k podcenění významu přínosu pracovní pozice. Příklady těchto formulací jsou následovné:

- zajistit odeslání
- dohlédnout na údržbu
- uvažovat o úpravě
- nezapomenout zjistit

## 5.6 Zkušební test

Před zadáním dotazníku je třeba jej otestovat na několika respondentech v hlavních pracovních pozicích s převahou žen a s převahou mužů. Tyto pracovní pozice by měly být vysoce charakteristické pro celou zaměstnavatelskou organizaci a měly by do určité míry představovat referenční pracovní pozice. Dotazník mohou vyplnit i osoby odpovědné za tento krok. Tento krok pomáhá testovat genderovou neutralitu: to znamená, že pokud se například zjistí, že zvolené otázky mají tendenci přinášet vyšší skóre u pracovních pozic s převahou mužů než u pracovních pozic s převahou žen, bude třeba dotazník revidovat.

Zkušební test může také odhalit, že se na některé pracovní povinnosti zapomnělo.

Konečně tento proces pomáhá zajistit, aby byl dotazník pečlivě navržený, zejména aby respondenti otázkám jasně rozuměli a aby odpovědi nebyly vágní. Po analýze výsledků zkušebního testu lze dotazník finalizovat.

## 5.7 Rozhovory

Z různých důvodů se nedoporučuje používat výhradně rozhovory. Vyžadují mnoho času, což nevyhnutelně vede k nežádoucímu snížení počtu dotazovaných osob. Pokud navíc tazatel není příliš dobře vyškolen, je pravděpodobné, že odpovědi ovlivní a může do rozhovoru vnést genderovou předpojatost. A konečně pak vzhledem k individuální povaze rozhovorů nemusí být rozsah podrobností shromážděných informací jednotný.

Rozhovory však mohou být použity jako další prostředek sběru informací, zejména k objasnění některých informací v dotaznících nebo k doplnění chybějících informací. Tazatel musí projít informace získané prostřednictvím dotazníku a sestavit seznam aspektů, které je třeba objasnit. Kromě toho si musí důkladně naplánovat průběh rozhovoru a předem si připravit otázky.

## 5.8 Pozorování

K doplnění informací získaných dotazníkem lze využít i pozorování pracovišť, zejména v případech, kdy je obtížné vysvětlit pracovní požadavek písemně nebo ústně. Analytik musí mít přesnou představu o tom, co chce pozorováním zjistit.

## 5.9 Náplň práce

Náplně práce, které se v zaměstnavatelské organizaci používaly před procesem hodnocení pracovních pozic, nejsou obecně vhodné jako zdroj informací o obsahu pracovních pozic pro účely rovného odměňování. Důvodů je několik:

- Obvykle neobsahují údaje odpovídající hodnotícím hlediskům v rámci metod hodnocení, zejména hodnotícím hlediskům namáhavost a pracovní podmínky.
- Často jsou staré a pocházejí z doby, kdy byli zaměstnanci přijímáni na popsanou pracovní pozici.
- Nejsou standardizovány pro všechny pracovní pozice.

## 5.10 Zadávání dotazníku

Při zadávání dotazníku by měly být splněny stejné požadavky jako při jeho tvorbě: musí být zajištěna genderová neutralita a dotazník musí být pečlivě zpracovaný, tj. shromážděné údaje by měly být pravdivé, přesné, úplné a aktuální.

- Nejspolehlivějším zdrojem informací jsou pracovníci na hodnocených pracovních pozicích, protože právě oni denně vykonávají různé úkoly, a proto mohou s největší pravděpodobností poskytnout pravdivé, úplné a aktuální informace.
- Nadřízené nelze považovat za hlavní zdroj informací, ale jsou důležitým doplňkovým zdrojem a měli by být požádáni, aby dotazníky vyplnili spolu se svými zaměstnanci a případně se k nim vyjádřili. Pokud se odpovědi zaměstnanců liší od odpovědí nadřízeného, musí členové výboru rozhodnout, podle kterých odpovědí se řídit.

Informace o hodnocených pracovních pozicích by měly být, pokud možno, získány od všech zaměstnanců, kteří tyto pozice zastávají, a nikoli pouze od vzorku zaměstnanců. Čím reprezentativnější jsou respondenti, tím spolehlivější jsou výsledky. V případě strukturovaného dotazníku jeho zadání všem zaměstnancům nezvyšuje náklady, zatímco v případě otevřených dotazníků a zejména rozhovorů může být z důvodu proveditelnosti nutné klást otázky pouze vzorku zaměstnanců.

Zaměstnancům by k dotazníku měly být nabídnuty informační schůzky.

Zaměstnanci by měli obdržet přesné informace o:

- cílech dotazníku,
- postupu, který je třeba dodržet při jeho vyplňování,
- tématech, kterých se týká.

Ačkoli tento proces může být veden písemně, je lepší uspořádat skupinová sezení a poskytnout informace ústně, aby zaměstnanci mohli klást otázky nebo vznášet připomínky. Podobně lze v zájmu urychlení postupu a získání vysoké míry responze vyplnit dotazníky během těchto skupinových sezení.

## 5.11 Výhody

Účast všech zaměstnanců zvyšuje jejich důvěru v proces hodnocení a spolehlivost jeho výsledků, což je ze střednědobého a dlouhodobého hlediska nespornou výhodou. To zase pomůže vyhnout se žádostem o přezkoumání výsledků nebo je alespoň omezit a přispěje k udržení harmoničtějšího pracovního klimatu.

## 5.12 Kontrolní seznam

- Je metoda sběru dat standardizovaná pro všechny pracovní pozice?
- Byl proveden zkušební test?
- Týkají se příklady použité k ilustraci otázek pracovních pozic s převahou žen i s převahou mužů?
- Byly zohledněny prvky, které jsou často přehlíženy na ženských pracovních pozicích?
- Je slovní zásoba používaná v otázkách snadno srozumitelná všem zaměstnancům?
- Týkají se otázky spíše pracovních pozic než osob, které na nich působí?
- Jsou otázky jasné a přesné?
- Byla snaha vyhnout se zahrnutí několika prvků v jedné otázce?
- Obdrželi zaměstnanci potřebné informace o tom, jak dotazník vyplnit?
- Je zaručeno důvěrné zacházení s informacemi obsaženými v odpovědích?

**Pokud jste na některou z těchto otázek odpověděli ne, budete muset prozkoumat důvody, proč tomu tak je.**

**Pokud nelze nalézt uspokojivé vysvětlení, budete muset své rozhodnutí změnit.**

## 6. ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU

### 6.1 Cíle

Cílem analýzy výsledků dotazníku je vytvořit pro každou pracovní pozici:

- kartu
- náplň práce
- profil s uvedením úrovní přiřazených této pracovní pozici pro každé dílčí hodnotící hledisko.

Tento třetí prvek je nejdůležitější, protože po stanovení profilu pracovní pozice se úroveň přiřazená každému z dílčích hodnotících hledisek převede pomocí vah na body (kapitola 7). Celkový počet bodů za každou pracovní pozici tak bude představovat její hodnotu. Tento rozhodující krok obsahuje vysoké riziko subjektivity, což zdůvodňuje postup navržený v této části.

#### POSLOUPNOST ČINNOSTÍ JE NÁSLEDUJÍCÍ:

- vytvoření karty pro každou pracovní pozici
- vypracování náplně práce
- vytváření profilů pracovních pozic
- zajištění genderové neutrality
- zajištění konzistence

### 6.2 Vytvoření karty pro každou pracovní pozici

Prvním úkolem, který je třeba splnit, jsou vstupní údaje a analýza dat, kterou lze v případě uzavřeného dotazníku poměrně rychle provést na počítači. Naproti tomu polostrukturovaný dotazník, který zahrnuje omezený počet otevřených otázek, jež jsou často jasně formulovány, vyžaduje o něco více času.

Po shromáždění všech odpovědí zaměstnanců na stejné pracovní pozici je členové výboru musí porovnat a shrnout, aby vytvořili jednu kartu pro každou pracovní pozici. Tato karta obsahuje čistě faktické údaje, které slouží k lepšímu zařazení hodnocené pracovní pozice.

Tabulka 6.1 Karta

Název pracovní pozice \_\_\_\_\_  
Oddělení nebo útvar \_\_\_\_\_  
Pracoviště \_\_\_\_\_  
Jméno nadřízeného/nadřízené \_\_\_\_\_  
Titul nadřízeného/nadřízené \_\_\_\_\_

Aby se předešlo diskriminaci na základě pohlaví, neměly by být názvy pracovních pozic spojovány s jedním nebo druhým pohlavím. Většina odborníků a odbornic z praxe doporučuje, aby se v kartě neuváděla výše výdělku, někteří dokonce doporučují nahradit název pracovní pozice kódem, aby nedocházelo k ovlivňování hodnotitelů. Postavení v rámci hierarchie je dalším aspektem, který se doporučuje vynechat, protože by mohl hodnotitele také ovlivnit.

### 6.3 Vypracování náplně práce

Na základě odpovědí získaných od osob zastávajících pracovní pozice je také zjištěna náplň práce pro jednotlivé pracovní pozice. Po prozkoumání všech získaných odpovědí týkajících se konkrétních pracovních pozic by měly být zachovány prvky, které se zdají být nejprůkaznější, aby bylo možné vytvořit standardní popis. Tyto popisy by měly být vypracovány metodicky a měly by obsahovat hlavní povinnosti a odpovědnosti, požadované kvalifikační předpoklady a pracovní podmínky, za kterých je práce vykonávána.

Tabulka 6.2 Náplň práce

#### Přehled pracovní pozice

#### Úkoly a hlavní odpovědnosti

Vyjměte v pořadí podle důležitosti hlavní odpovědnosti související s danou pozicí a uveďte obsah, použité prostředky a cíl každé z nich.

#### Vykonávaná supervize/řízení

Typ supervize nebo řízení související s pracovní pozicí

#### Důsledky chyb

Uveďte, zda práce podléhá kontrole a kdo kontrolu provádí. Uveďte důsledky chyb.

#### Kontakty

Důvody a úroveň kontaktů

#### Požadované znalosti/zkušenosti

Požadavky týkající se vzdělání, specializované odborné přípravy a dovedností  
Typ požadované praxe

#### Používané vybavení

Hlavní používané nástroje a vybavení a procento pracovní doby, během níž jsou používány

#### Pracovní podmínky

Pracoviště, typ pracovního prostoru, prostředí, možná rizika

Aby se předešlo genderové předpojatosti, měly by být splněny následující podmínky:

- míra podrobnosti a přesnosti u pracovních pozic zastávaných převážně ženami a u pracovních pozic zastávaných převážně muži by měla být stejná. Na pracovištích je tradičně pozorováno, že náplně práce na pracovních pozicích zastávaných převážně ženami jsou stručné a obsahují 3 nebo 4 prvky, zatímco u pracovních pozic zastávaných převážně muži jsou tyto popisy podrobné a obsahují 6 až 8 prvků. Někteří autoři tvrdí, že by všechny měly obsahovat minimálně 6 a maximálně 10 úkolů,
- používání aktivních sloves by mělo být upřednostňováno před statickými slovesy, statická slovesa se často používají k popisu náplně práce v pracovních pozicích, kde převažují ženy, a
- pro lepší splnění těchto dvou podmínek a zajištění konzistentnosti popisů by se měl pro oba typy pracovních pozic používat standardizovaný formát.

## 6.4 Profily pracovních pozic

Na základě odpovědí na třetí část dotazníku jsou sestaveny profily pracovních pozic, které zahrnují všechna dílčí hodnotící hlediska vybraná v rámci metody. Práce výboru spočívá především ve stanovení a potvrzení úrovně jednotlivých dílčích hodnotících hledisek pro každou pracovní pozici. Tento proces musí splňovat podmínku genderové neutrality a být pečlivě navržený.

Tabulka 6.3 Profil pracovní pozice

DÍLČÍ HODNOTÍCÍ HLEDISKA	PREZENTACE PRACOVNÍCH POVINNOSTÍ	ÚROVEŇ DÍLČÍHO HODNOTÍCÍHO HLEDISKA	ODŮVODNĚNÍ
Znalost			
Zkušenosti/odborná příprava			
Složitost			
Fyzická zátěž			
Duševní zátěž			
Komunikace			
Důsledky chyb			
Lidské a materiální zdroje			
Fyzické prostředí			
Rizika			

## Genderová předpojatost u analýzy výsledků

### Zdroje genderové předpojatosti

Vnímání související s různými hodnocenými pracovními pozicemi může snadno ovlivnit rozhodnutí hodnotitelů, kteří musí věnovat zvláštní pozornost následujícím vlivům:

- Efekt prvního dojmu se projevuje, když pracovní pozice získá vysokou úroveň u dílčího hodnotícího hlediska, které je považováno za prestižní, jako je například požadovaný vysokoškolský diplom, z čehož se vyvozuje, že pracovní pozice musí také získat vysoké hodnocení i u dalších hodnotících hledisek. Naopak se může projevit i opačný efekt prvního dojmu, který může způsobit pokles úrovně přiřazených pracovním pozicím, s nimiž jsou spojeny nízké požadavky na vzdělání.
- Vliv hierarchického postavení může být také zdrojem genderové předpojatosti, pokud se pracovní pozice žen nacházejí převážně ve středních nebo nižších hierarchických úrovních. Hodnotitelé mohou spojovat vyšší hierarchické postavení s vysokou úrovní několika hodnotících hledisek, což nemusí být nutně pravda. Opačná situace může nastat také u juniorních pracovních pozic.
- Vliv výdělku může být vnímán podobným způsobem, tj. lze předpokládat, že vysoce placená odborná práce zahrnuje náročné požadavky na různá dílčí hodnotící hlediska, což nemusí být ve skutečnosti pravda.
- Efekt dostupnosti se týká nejviditelnějších aspektů povolání: například nejviditelnější a nejznámější část práce sekretářek, tj. zpracování textu, může skrývat další požadavky na úkoly, jako je evidence nebo psaní a opravování textů. Méně známým hodnotícím hlediskům mohou hodnotitelé věnovat méně pozornosti, a proto jim mohou být přiřazeny nižší úrovně.
- Emoční podjatost se týká pracovních pozic, které jsou ve výboru zastoupeny a vůči nimž může existovat určitá shovívavost, která by mohla změnit objektivitu hodnotitelů.

### Osvědčené postupy, jak se vyhnout genderové předpojatosti

Úrovně by měly být přiřazeny vždy jednomu dílčímu hodnotícímu hledisku u všech pracovních pozic, to znamená, že hodnotit by se měla postupně jednotlivá dílčí hodnotící hlediska, a ne jednotlivé pracovní pozice. Všem pracovním pozicím se tedy přiřadí úroveň pro dílčí hodnotící hledisko koncentrace, poté se všem pracovním pozicím přiřadí úroveň pro dílčí hodnotící hledisko důvěrnost informací a stejný postup se provede pro dílčí hodnotící hledisko psychická náročnost prostředí atd. Takovýto postup skýtá několik výhod, jak je uvedeno níže.

- **Pokud je každá pracovní pozice hodnocena zvlášť, je ohrožen srovnávací přístup, který je základem celého procesu.**
- **Hodnocení podle jednotlivých hodnotících hledisek zaručuje, že se u všech pracovních pozic použije standardizovaný postup.**
- **Členové výboru nebudou ovlivněni svým názorem na pracovní pozici jako celek, a lze se tak vyhnout efektu prvního dojmu.**

Hodnocení v náhodném a proměnlivém pořadí. U každého z dílčích hodnotících hledisek by pořadí, v jakém jsou pracovní pozice hodnoceny, nemělo být založeno na kategorii pracovní pozice, aby se zabránilo vlivu genderové předpojatosti. Pořadí by mělo být namísto toho stanoveno náhodně, jak je znázorněno v následujícím příkladu.

U dílčího hodnotícího hlediska znalosti se pracovní pozice hodnotí v následujícím pořadí: pracovní pozice A, pracovní pozice C, E, F, B, D.

U dílčího hodnotícího hlediska duševní zátěž se postupuje v tomto pořadí: F, D, A, E, C, B.

Pro dílčí hodnotící hledisko složitost platí: E, B, F, D, C, A.

Díky tomuto postupu bude pro hodnotitele obtížnější zapamatovat si úrovně přiřazené jednotlivým pracovním pozicím v předchozím kroku.

### Problémy, které se vyskytly během hodnocení

Níže jsou uvedeny příklady některých problémů, které mohou nastat během procesu hodnocení, včetně návrhů na řešení.

#### PROBLÉM 1

Popis pracovních povinností se může zdát vágní nebo nejednoznačný a členové komise mohou mít při jeho hodnocení problémy. K tomu někdy dochází v případě pracovních pozic, s nimiž členové výboru nejsou příliš obeznámeni.

#### ŘEŠENÍ

Doporučuje se vyžádat si vysvětlení od osob zastávajících pracovní pozice a nadřízených. V takových případech mohou být užitečné i rozhovory.

#### PROBLÉM 2

Informace shromážděné o pracovní pozici jsou neúplné.

#### ŘEŠENÍ

K vyřešení tohoto problému je třeba se setkat s řadou osob zastávajících pracovní pozice a s jejich nadřízenými. Stejně jako v předchozím případě je i zde důležité vyhnout se řešení, které by bylo založeno na dojmech členů výboru nebo na neověřených hypotézách.

#### PROBLÉM 3

Členové výboru se navzdory důkladným diskusím nemohou dohodnout na úrovni.

#### ŘEŠENÍ

V takovém případě je třeba pracovní pozici, která působí potíže, odložit a vrátit se k ní později, až budou vyhodnoceny podobné pracovní pozice.

#### PROBLÉM 4

Někteří členové výboru mají tendenci vždy přiřadit průměrnou úroveň bez ohledu na to, o jakou pracovní pozici nebo hodnotící hledisko se jedná. Tento postoj je způsoben tím, že si nejsou jisti svým úsudkem nebo dobře nepochopili cíl této aktivity.

#### ŘEŠENÍ

Bylo by užitečné připomenout postup, kterého je třeba se držet, a cíl této aktivity.

## 6.5 Přezkoumání hodnocení

Po vyhodnocení všech pracovních pozic je důležité provést přezkum, aby bylo zajištěno, že je hodnocení genderově neutrální a že výsledky jsou konzistentní.

### Zajištění genderové neutrality

To zahrnuje zajištění rovnoměrného rozdělení úrovní mezi pracovní pozice s převahou žen a pracovní pozice s převahou mužů. Pokud se například zjistí, že pracovním pozicím s převahou žen byly přiřazeny průměrné nebo nízké hodnoty u většiny dílčích hodnotících hledisek, zatímco u pracovních pozic s převahou mužů je tomu naopak, znamená to, že postup mohl být diskriminační. Konkrétněji lze použít následující test (jehož výsledky jsou ve zjednodušené podobě uvedeny v tabulce 6.4).

U každé hodnocené pracovní pozice lze zaznamenat úroveň přiřazenou každému dílčímu hodnotícímu hledisku. Například u dílčího hodnotícího hlediska obeznámenost s náplní práce byla práci mistra přiřazena úroveň 3, práci programátora-analytika úroveň 4 atd.

Aby bylo možné určit, zda existuje či neexistuje diskriminace na základě pohlaví, lze vypočítat průměr úrovní přiřazených jednotlivým dílčím hodnotícím hlediskům pro pracovní pozice s převahou mužů a pracovní pozice s převahou žen. Například u dílčího hodnotícího hlediska obeznámenost s náplní práce byly pracovním pozicím s převahou mužů přiřazeny následující úrovně:

$3+4+2+1$ , což dává průměrný výsledek  $10/4 = 2,5$ .

U téhož dílčího hodnotícího hlediska byly pracovním pozicím s převahou žen přiřazeny následující úrovně:

$4+4+3+5 = 16/4 = 4,0$ .

Průměrné skóre u pracovních pozic s převahou žen je o 1,5 bodu vyšší než průměrné skóre u pracovních pozic s převahou mužů. Lze tedy konstatovat, že v této organizaci a u hodnocených pracovních pozic v této organizaci je dílčí hodnotící hledisko obeznámenost s náplní práce ženské.

Po výpočtu všech průměrů lze konstatovat, že u dílčích hodnotících hledisek fyzická zátěž a pracovní podmínky je průměrné skóre u pracovních pozic s převahou mužů vyšší než u pracovních pozic s převahou žen. To vede k závěru, že v tomto zkoumaném příkladu jsou tato dílčí hodnotící hlediska mužská.<sup>17</sup> Opačně je tomu u dílčích hodnotících hledisek obeznámenost s náplní práce, komunikace a odpovědnost za lidi, která by v tomto příkladu byla považována za ženská dílčí hodnotící hlediska. Aby bylo možné identifikovat převahu pohlaví u dílčího hodnotícího hlediska, musí být rozdíl mezi průměrným skóre alespoň 1. Z následující tabulky je patrné, že u dílčího hodnotícího hlediska duševní zátěž je rozdíl menší než 1, což nás vede k domněnce, že toto dílčí hodnotící hledisko je genderově neutrální.

<sup>17</sup> V jiných příkladech tomu může být jinak.

Tabulka 6.4 Zajištění genderové neutrality při přidělování úrovní

Pracovní pozice s převahou žen nebo mužů	Úrovně dílčích hodnoticích hledisek na pracovní pozici					
	Obeznamenost s náplní práce	Komunikace	Duševní zátěž	Fyzická zátěž	Odpovědnost za lidi	Pracovní podmínky
Mistr/mistrová	3	3	3	3	3	4
Programátor-analytik/analytička	4	3	5	2	1	2
Svářeč/svářečka	2	1	2	4	1	5
Skladník/skladnice	1	1	2	4	1	3
<b>Průměr úrovní pracovních pozic zastávaných převážně muži</b>	<b>2,5</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,3</b>	<b>1,5</b>	<b>3,5</b>
Účetní	4	3	4	1	1	2
Počítačový grafik/grafička	4	3	3	2	1	2
Vedoucí zákaznického servisu	3	3	3	2	3	3
Manažer/manažerka lidských zdrojů	5	5	5	1	5	3
<b>Průměr úrovní pracovních pozic zastávaných převážně ženami</b>	<b>4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,8</b>	<b>1,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>
<b>Převaha dílčího hodnoticích hlediska podle pohlaví</b>	<b>Ženská</b>	<b>Ženská</b>	<b>Neutrální</b>	<b>Mužská</b>	<b>Ženská</b>	<b>Mužská</b>

Lze tedy konstatovat, že z šesti dílčích hodnoticích hledisek jsou dvě mužská, tři ženská a jedno je genderově neutrální, což vede k závěru, že rozložení úrovní je poměrně vyvážené a že při jejich přiřazování nedošlo k diskriminaci na základě pohlaví. Pokud by naopak ze šesti dílčích hodnoticích hledisek byla čtyři mužská, jedno ženské a jedno genderově neutrální, případně pět mužských a jedno ženské, bylo by nutné ověřit příčiny takového výsledku a případně je korigovat. Souhrnně řečeno, tento test umožňuje určit, zda existuje výrazná nerovnováha v rozložení úrovní, a pokud ano, hledat a napravovat příčiny takové nerovnováhy.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Pro zjednodušení byla tato aktivita provedena pouze pro vzorek pracovních pozic a pro některá hodnoticích hlediska. Ve skutečnosti by se měla provádět pro všechna dílčí hodnoticích hlediska a pro všechny hodnocené pracovní pozice.

### Konzistentnost<sup>19</sup>

Toto v podstatě znamená, že se zkoumá rozložení úrovní přiřazených jednotlivým dílčím hodnoticím hlediskům a zjišťuje se, zda mají tendenci se soustředit kolem jedné konkrétní úrovně. Případy, které je třeba znovu prozkoumat, jsou znázorněny níže ve formě grafu. Předpokládá se, že úrovně přiřazené posuzovanému dílčímu hodnoticím hledisku se pohybují od 1 do 5.

**PŘÍPAD 1:** Rozložení úrovní má tvar kosočtverce, to znamená, že většině pracovních pozic, reprezentovaných svislými čarami, byla u tohoto dílčího hodnoticích hlediska přiřazena úroveň 3, zatímco velmi malému počtu pracovních pozic byla přiřazena vysoká nebo nízká úroveň.



**PŘÍPAD 2:** Rozložení úrovní má tvar trojúhelníku, to znamená, že většině pracovních pozic byla u tohoto dílčího hodnoticích hlediska přiřazena úroveň 1, zatímco několika z nich byly přiřazeny vyšší úrovně.



**PŘÍPAD 3:** Rozložení úrovní má tvar obráceného trojúhelníku, to znamená, že většině pracovních pozic byla u tohoto dílčího hodnoticích hlediska přiřazena úroveň 5, zatímco několika z nich byly přiřazeny nižší úrovně.



Pokud se velká většina pracovních pozic nachází pouze na jedné úrovni daného dílčího hodnoticích hlediska, znamená to, že mezi nimi v tomto ohledu neexistuje téměř žádná diferenciace. V takovém případě bude muset výbor rozhodnout, zda je princip, na němž je založeno každé z těchto rozdělení, přijatelný. Bude tedy muset zkontrolovat svůj výklad daného dílčího hodnoticích hlediska, přezkoumat zaznamenaná odůvodnění a v případě potřeby se setkat s dotčenými technickými poradci, osobami zastávajícími dané pracovní pozice nebo příslušnými vedoucími pracovníky.

<sup>19</sup> Převzato od Canadian Human Rights Commission (Kanadská komise pro lidská práva).



Po dořešení nejkřiklavějších případů bude možné přejít k dalšímu kroku, v němž se profil pracovní pozice použije k přidělení bodů na základě vah.

## 6.6 Výhody

Analýza pracovních pozic, jak je popsána výše, přináší zaměstnavatelům řadu výhod, zejména z hlediska personálního, tj. náboru, výběru a povyšování zaměstnanců. Umožňuje totiž zaměstnavatelům získat více informací o skutečných požadavcích na pracovní pozice a lépe tak sladit kvality uchazečů s požadavky kladenými na pozice, které mají být obsazeny prostřednictvím interního nebo externího náboru. Může tak snížit míru fluktuace zaměstnanců, která je zřejmě důsledkem nevhodných rozhodnutí při přijímání zaměstnanců, a s tím spojené vysoké náklady.

## 6.7 Kontrolní seznam

- Sepsali členové výboru odůvodnění všech svých rozhodnutí týkajících se hodnocení?
- Dohodli se členové výboru na postupu v případě, že se vyskytne problém?
- Byly odstraněny všechny informace, které by mohly vyvolat nebo zachovat předsudky vůči některým hodnoceným pracovním pozicím?
- Mají náplně práce stejný standardní formát pro pracovní pozice s převahou žen i pro pracovní pozice s převahou mužů?
- Obsahují náplně práce stejnou míru podrobnosti pro pracovní pozice zastávané převážně ženami i pro pracovní pozice zastávané převážně muži?
- Používají náplně práce stejný počet aktivních sloves u pracovních pozic s převahou žen jako u pracovních pozic s převahou mužů?
- Provádí se hodnocení pracovních pozic podle jednotlivých dílčích hodnocících hledisek?
- Jsou pracovní pozice hodnoceny v náhodném a proměnlivém pořadí pro každé dílčí hodnocící hledisko?
- Bylo vynaloženo úsilí, aby se zabránilo přiřazení průměrných nebo nízkých úrovní u většiny dílčích hodnocících hledisek u pracovních pozic s převahou žen, a naopak vysokých úrovní u pracovních pozic s převahou mužů?
- Byla u dílčích hodnocících hledisek stanovena dominance konkrétního pohlaví?
- Je rozložení úrovní přiřazených danému dílčímu hodnocícímu hledisku soustředěno kolem jedné úrovně?
- Pokud ano, lze tento výsledek odůvodnit?

**Pokud jste na některou z těchto otázek odpověděli ne, budete muset prozkoumat důvody, proč tomu tak je.**

**Pokud nelze nalézt uspokojivé vysvětlení, budete muset své rozhodnutí změnit.**

# 7. STANOVENÍ HODNOTY PRACOVNÍCH POZIC

## 7.1 Cíle

V tomto kroku je třeba postupně provést dvě důležité operace: nastavení vah a přiřazení bodů pracovním pozicím. Jedná se o finální fázi hodnocení, po které lze porovnat výdělků za práci na pracovních pozicích stejné hodnoty.

### POSLOUPNOST ČINNOSTÍ JE NÁSLEDUJÍCÍ:

- Příprava vah u hodnocících hledisek
- Zajištění konzistentnosti a absence předpojatosti
- Rozdělení bodů na základě úrovní dílčích hodnocících hledisek
- Výpočet celkového počtu bodů pro každou pracovní pozici zastávanou převážně jedním nebo druhým pohlavím
- Stanovení bodových intervalů
- Seskupování pracovních pozic podle bodových intervalů
- Vyvarování se předpojatosti

## 7.2 Stanovení vah u hodnocících hledisek

Přiřazení vah hodnocícím hlediskům zahrnuje stanovení relativní důležitosti těchto hodnocících hledisek a přiřazení číselné hodnoty každému z nich. Toto má mimořádně důležitý vliv na hodnotu pracovních pozic. I když byla v předchozích krocích zachována maximální opatrnost, mohou se v tomto bodě objevit nesrovnalosti a předsudky, které znehodnotí veškeré předchozí úsilí.

Doporučuje se nastavit váhy u jednotlivých hodnocících hledisek až po stanovení profilů pracovních pozic (kapitola 6). Pokud by totiž osoby odpovědné za přiřazení vah předem věděly, že dané dovednosti nebo odpovědnosti bude přiřazena vysoká váha, mohly by být v pokušení přiřadit jí vysokou váhu pro pracovní pozice, které chtějí upřednostnit.

### Nastavení vah u hodnocících hledisek

Pro zaměstnavatele udávají váhy relativní důležitost každého hodnocícího hlediska a dílčího hodnocícího hlediska. Je nezbytné použít stejné váhy pro všechny pracovní pozice, na které se vztahuje program rovného odměňování. Pro porovnání pracovních pozic je totiž nutné použít stejný měřicí nástroj. Kromě toho je nastavení vah jedním z nejdůležitějších prvků metody hodnocení.

Tabulka 7.1 Příklad přiřazení vah

Hodnoticí hlediska	Váhy	Počet bodů
<b>KVALIFIKACE</b>	<b>32 %</b>	<b>320</b>
Obeznamenost s pracovní pozicí	12 %	120
Komunikace	10 %	100
Fyzické dovednosti	10 %	100
<b>NAMÁHAVOST</b>	<b>19 %</b>	<b>190</b>
Emoční zátěž	5 %	50
Duševní zátěž	8 %	80
Fyzická zátěž	6 %	60
<b>ODPOVĚDNOST</b>	<b>39 %</b>	<b>390</b>
Za lidi	12 %	120
Za výrobky	12 %	120
Za finance	15 %	150
<b>PRACOVNÍ PODMÍNKY</b>	<b>10 %</b>	<b>100</b>
Fyzické prostředí	5 %	50
Psychická náročnost prostředí	5 %	50
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>1000 bodů</b>

Počet bodů může být různý, ale pokud není pracovní pozice velmi různorodá, doporučuje se použít celkem 1 000 bodů. Je třeba poznamenat, že výše uvedené nastavení vah slouží pouze pro ilustraci a nepředstavuje doporučený model. Obecně se většina odborníků shoduje na následujících procentuálních rozpětích, která jsou přibližným vodítkem pro relativní důležitost jednotlivých hodnoticích hledisek:

20 % až 35 %	kvalifikace
25 % až 40 %	odpovědnost
15 % až 25 %	namáhavost
5 až 15 %	pracovní podmínky.

Pro nastavení vah je nutné hodnoticí hlediska nejprve seřadit a poté jim přiřadit relativní váhu v procentech, jak je znázorněno v následujících krocích.<sup>20</sup>

**KROK 1 Stanovení pořadí čtyř hlavních hodnoticích hledisek podle důležitosti**  
**Řazení hodnoticích hledisek**  
 Kvalifikace  
 Odpovědnost  
 Namáhavost  
 Pracovní podmínky

**KROK 2 Stanovení procentuálního podílu u každého hodnoticího hlediska**  
**Vážení hodnoticích hledisek**

Kvalifikace	32 %
Odpovědnost	39 %
Namáhavost	19 %
Pracovní podmínky	10 %

**KROK 3 Stanovení pořadí dílčích hodnoticích hledisek podle důležitosti**  
**Řazení dílčích hodnoticích hledisek v oblasti Kvalifikace**  
 Kvalifikace  
 Obeznamenost s pracovní pozicí  
 Komunikace  
 Fyzické dovednosti

**KROK 4 Stanovení procentuálního podílu u každého dílčího hodnoticího hlediska**  
**Vážení dílčích hodnoticích hledisek v oblasti Kvalifikace**

Kvalifikace	32 %
Obeznamenost s pracovní pozicí	12 %
Komunikace	10 %
Fyzické dovednosti	10 %

**Tento postup usnadňuje nastavení vah.**

**Konzistentnost nastavení vah**

Vzhledem k tomu, že váhy mají přímý vliv na výdělky, je nezbytné, aby byly úzce spojeny s cíli organizace a typem práce, který je charakterizuje.

**Například:** Ve společnosti, která vyvíjí softwarové programy, bude mít vysokou váhu hodnoticí hledisko analytické schopnosti, v mateřské škole bude mít největší význam hodnoticí hledisko odpovědnost za lidi, v podniku veřejných služeb bude jedním z klíčových hodnoticích hledisek odpovědnost za vybavení.

Pro splnění tohoto požadavku bude tedy nutné na základě dokumentace přesně určit obor činnosti, který zaměstnavatelská organizace vykonává, její prioritní cíle a hodnoty. Každý má svou vlastní představu o poslání organizace. Proto, aby se předešlo dlouhým debatám a aby byly informace co nejobektivnější, měly by být potřebné informace získávány z dokumentů a rozhovorů s technickými poradci.

<sup>20</sup> Toto nastavení vah je pouze ilustrativní.

Konzistentnost lze zajistit zkoumáním váhy přiřazené každému hodnoticímu hledisku s ohledem na cíle a hodnoty zaměstnavatelské organizace. Prvek, který má pro zaměstnavatele velký význam, by neměl mít nízkou váhu, a naopak.

**Například:** Pokud zaměstnavatelská organizace působící v odvětví služeb ve svém prohlášení o rozsahu svých činností uvádí, že kvalita služeb je absolutní prioritou, ale přesto dílčímu hodnoticímu hledisku týkajícímu se služeb zákazníkům přisuzuje pouze váhu 4 %, pak bude pravděpodobně nutné tuto váhu změnit.

Odpovídající přiřazení vah hodnoticím hlediskům je nezbytné pro odhalení předpojatosti.

**Například:** Pokud je v zaměstnavatelské organizaci X přisouzena vysoká váha odpovědnosti za materiální zdroje (pracovní pozice s převahou mužů) na úkor odpovědnosti za lidi (pracovní pozice s převahou žen), může se to na první pohled jevit jako diskriminační. Pokud však bylo jasně zjištěno, že u tohoto zaměstnavatele je pro dosažení cílů organizace důležitá zejména odpovědnost za materiální zdroje, zatímco odpovědnost za lidi je až druhotná, pak se nejedná o diskriminaci.

Pochopení zásadní povahy této vazby mezi cíli zaměstnavatele a váhami ukazuje, jak je důležité vyhnout se předem stanoveným váhám.

#### Eliminace genderové předpojatosti při stanovování vah

Stejně stereotypy, které byly identifikovány při výběru a definování hodnoticích hledisek, mohou ovlivnit i stanovení vah. Například osoby odpovědné za stanovení vah mohou mít tendenci přisuzovat některým hodnoticím hlediskům vysokou váhu jen proto, že jsou reprezentativní pro pracovní pozice na vysoké úrovni v hierarchii, v takovém případě může dojít k reprodukci diskriminace způsobující nerovné odměňování.

**Například:** Řízení velkého počtu zaměstnanců (obecně mužské pracovní pozice) by neměla být přiřazena vysoká váha jen proto, že je toto kritérium spojeno s vysoce postavenými pracovními pozicemi v hierarchii organizace. Na druhou stranu by se riziku agrese nebo verbálního násilí neměla přiřadit nízká váha jen proto, že je spojeno s pracovními pozicemi na nízké úrovni ve službách (zpravidla u žen).

Hierarchická struktura u zaměstnavatele by tedy neměla ovlivňovat váhu hodnoticích hledisek.

Určitá opatrnost je nutná také v souvislosti se systémem odměňování. Členové a členky výboru by se měli vyvarovat odkazů na současné výdělky na různých pozicích.

Další případ genderové předpojatosti se může objevit, pokud existuje tendence přiřazovat extrémní váhy nerovnoměrně určitým dílčím hodnoticím hlediskům podle toho, zda jsou spojena s pracovními pozicemi zastávanými převážně ženami nebo muži.

#### Vyvarování se předpojatosti ve vahách

Po přiřazení úrovně jednotlivým pracovním pozicím pro každé dílčí hodnoticí hledisko (viz kapitola 4) je obecně patrné, že pracovním pozicím s převahou žen je přiřazena vysoká úroveň pro některá dílčí hodnoticí hlediska, zatímco pracovním pozicím s převahou mužů je přiřazena vysoká úroveň pro jiná dílčí hodnoticí hlediska. První z nich lze tedy označit jako ženská dílčí hodnoticí hlediska a druhá jako mužská dílčí hodnoticí hlediska. Aby se zajistilo, že váhy nemají diskriminační dopad, lze provést jednoduchý test, který spočívá v porovnání vah přiřazených dílčím hodnoticím hlediskům na základě jejich pohlaví.

Následující dvě tabulky znázorňují, jak lze takový test provést.<sup>21</sup>

Tabulka 7.2 Příklad diskriminačního stanovení vah

Dílčí hodnoticí hlediska	Převaha dílčího hodnoticího hlediska podle pohlaví	Váha dílčího hodnoticího hlediska (%)
Obeznamenost s pracovní pozicí	Ž	10
Komunikace	Ž	7
Fyzické dovednosti	M	12
Emoční zátěž	Ž	5
Duševní zátěž	N	8
Fyzická zátěž	M	10
Odpovědnost za lidi	Ž	8
Odpovědnost za výroby	M	15
Odpovědnost za finance	M	15
Pracovní podmínky	M	10
<b>Celkem</b>		<b>100</b>

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že čtyři dílčí hodnoticí hlediska jsou ženská (Ž) a pět dílčích hodnoticích hledisek je mužských (M). Následující výpočet ukazuje, že u určování vah dochází k nevyváženosti:

Celkové váhy pěti mužských dílčích hodnoticích hledisek jsou následující: 12 % + 10 % + 15 % + 15 % + 10 % = 62 %, což představuje průměr 12,4 % pro každé mužské dílčí hodnoticí hledisko.

Celkové váhy 4 ženských dílčích hodnoticích hledisek jsou následující: 10 % + 7 % + 5 % + 8 % = 30 %, což představuje v průměru 7,5 % pro každé ženské dílčí hodnoticí hledisko.

Rozdíl mezi váhami přiřazenými ženským a mužským dílčím hodnoticím hlediskům je tedy vysoce signifikantní. To však neznamená, že je diskriminační, ale znamená to, že váhy by měly být znovu přezkoumány a odůvodněny s ohledem na poslání organizace a jí vykonávanou činnost.

<sup>21</sup> Příklad převzat z Příručky osvědčených postupů Komise pro rovné příležitosti – Systémy hodnocení

V tomto fiktivním příkladu proto osoby odpovědné za tento krok pečlivě přezkoumaly svou první analýzu a zjistily, že některým ženským dílčím hodnoticím hlediskům byla přiřazena příliš nízká váha ve srovnání s některými mužskými dílčími hodnoticími hledisky. Například vzhledem k poslání organizace byly v oblasti kvalifikace nejdůležitější znalosti o práci (a proto jim měla být přiřazena největší váha, tj. 12 %), zatímco ostatní dvě dílčí hodnoticí hlediska měla stejnou hodnotu a měla jim být přiřazena stejná váha, tj. 10 %. Přehodnocení typů pracovních pozic a jejich přínosu pro poslání organizace vedlo členy výboru také k tomu, že přidělili větší váhu odpovědnosti za lidi a menší váhu fyzické zátěži. Po provedení této zcitlivující aktivity byly vypracovány nové váhy, jak je znázorněno v tabulce 7.3.

Tabulka 7.3 Příklad nediskriminačního stanovení vah

Dílčí hodnoticí hlediska	Převaha dílčího hodnoticího hlediska podle pohlaví	Váha (%)
Obeznamenost s pracovní pozicí	Ž	12
Komunikace	Ž	10
Fyzické dovednosti	M	10
Emoční zátěž	Ž	5
Duševní zátěž	N	8
Fyzická zátěž	M	6
Odpovědnost za lidi	Ž	12
Odpovědnost za výroby	M	12
Odpovědnost za finance	M	15
Pracovní podmínky	M	10
<b>Celkem</b>		<b>100</b>

Údaje v tabulce 7.3 ukazují, že nové nastavení vah je vyváženější.

Celkové váhy pěti mužských dílčích hodnoticích hledisek jsou následující:  $10\% + 6\% + 12\% + 15\% + 10\% = 53\%$ , což představuje průměr 10,6 % pro každé mužské dílčí hodnoticí hledisko.

Celkové váhy 4 ženských dílčích hodnoticích hledisek jsou následující:  $12\% + 10\% + 5\% + 12\% = 39\%$ , což představuje průměr 9,75 % pro každé ženské dílčí hodnoticí hledisko.

Rozdíl mezi oběma průměry sice zcela nezmizel, ale snížil se. Výbor v nastavení vah zohlednil konzistentnost a nediskriminaci s cílem nakonec zvolit takové váhy, které se zdály být pro zaměstnavatele nejvhodnější. Tento příklad ilustruje skutečnost, že váhy se často nastavují postupně metodou pokusů a omylů.

## 7.3 Rozdělení bodů podle úrovně

Pro nastavení vah je třeba rozdělit celkový počet bodů pro každé dílčí hodnoticí hledisko mezi jeho různé úrovně. Předpokládejme, že dílčímu hodnoticímu hledisku obeznamenost s pracovní pozicí bylo přiděleno maximálně 140 bodů a že úrovně přiřazené tomuto dílčímu hodnoticímu hledisku se pohybují od 1 do 5.

Kolik bodů je třeba přidat při každém přechodu z jedné úrovně na druhou? V tomto ohledu je třeba učinit dvě rozhodnutí:

### JAKÝ TYP POSLOUPNOSTI BY MĚL BÝT ZVOLEN: ARITMETICKÝ, NEBO GEOMETRICKÝ?

Aritmetická posloupnost zachovává stejný rozdíl mezi jednotlivými úrovněmi a je zjevně v souladu s cílem rovného odměňování. Geometrická posloupnost má naopak tendenci zvyšovat rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi s tím, jak úroveň na stupnici stoupá, a tím neoprávněně prohlubuje nerovnost mezi základními pracovními pozicemi (často převážně ženskými) a pracovními pozicemi na vysoké úrovni (zpravidla převážně mužskými). Tento přístup se nedoporučuje pro účely rovného odměňování.

### KOLIK BODŮ BY MĚLO BÝT PŘIDĚLENO NEJNIŽŠÍ ÚROVNI?

Pokud pracovní pozice nezahrnuje dané dílčí hodnoticí hledisko mezi své požadavky, neměla by za toto dílčí hodnoticí hledisko obdržet žádné body. Takových případů nebude mnoho vzhledem k tomu, že dílčí hodnoticí hlediska jsou vybrána a definována tak, aby reprezentovala celou škálu pracovních pozic u zaměstnavatele. Obecně lze říci, že první úrovni je tak přiřazen určitý počet bodů. Například v případě dílčího hodnoticího hlediska obeznamenost s pracovní pozicí, pro které existuje několik úrovní, by se 120 bodů rozdělilo podle aritmetické posloupnosti takto:

Tabulka 7.4 Příklad aritmetické posloupnosti – dílčí hodnoticí hledisko Obeznamenost s pracovní pozicí

Úroveň	L1	L2	L3	L4	L5
Počet bodů	24 bodů	48 bodů	72 bodů	96 bodů	120 bodů

V případě, že je první úroveň definována jako taková, která odpovídá absenci nebo slabé přítomnosti dílčího hodnoticího hlediska, může být počet bodů, které jsou jí přiřazeny, mnohem nižší. Vezměme si například dílčí hodnoticí hledisko emoční zátěž: pokud některé pracovní pozice toto dílčí hodnoticí hledisko mezi svými požadavky neobsahují, mohly by být váhy nastaveny takto:

Úroveň	L1	L2	L3	L4	L5
Počet bodů	5 bodů	16,25 bodů	27,5 bodů	38,75 bodů	50 bodů

V tomto příkladu bylo úrovni L1, která odpovídá malé nebo žádné emoční zátěži, přiřazeno 10 % z celkového počtu bodů tohoto dílčího hodnoticího hlediska a zbytek celkového počtu bodů byl vydělen 4, čímž vznikla aritmetická posloupnost 11,25. Ačkoli někteří odborníci dávají přednost vždy stejnému počtu bodů na jednu

úroveň, jiní dávají přednost, jako v tomto příkladu, začít s nižším počtem bodů. Někteří odborníci dokonce přiřazují první úrovni 0 bodů, pokud odpovídá absenci dílčího hodnoticího hlediska, ale jak již bylo uvedeno, tato situace nastává jen zřídka. Je třeba mít na paměti, že každá z těchto možností bude mít jiný vliv na relativní hodnotu pracovních pozic.

Stejný postup se provede pro všechna dílčí hodnoticí hlediska zahrnutá do metody, aby bylo možné stanovit počet bodů pro každou úroveň a každé dílčí hodnoticí hledisko. Tučně vyznačené číslo označuje maximální počet bodů přidělených každému dílčímu hodnoticímu hledisku a odpovídá nejvyšší úrovni přidělené každému dílčímu hodnoticímu hledisku. Také všechna tučně vyznačená čísla (tj. maximální počet bodů za všechna dílčí hodnoticí hlediska) by měla dát dohromady 1 000 bodů.

Tabulka 7.5 Bodové hodnocení pro všechna dílčí hodnoticí hlediska a úrovně<sup>22</sup>

	Kvalifikace			Namáhavost			Odpovědnost			Pracovní podmínky	
	Obeznamenost s pracovní pozicí	Fyzické dovednosti	Komunikace	Emoční	Duševní	Fyzická	za lidi	za výrobky	za finance	Fyzické	Psychická náročnost
L1	24	20	20	12,5	16	15	24	24	16	12,5	12,5
L2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
L3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
L4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
L5	120	100	100		80		120	120	150		

#### PŘIDĚLOVÁNÍ BODŮ PRACOVNÍM POZICÍM A IDENTIFIKACE PRACOVNÍCH POZIC SE STEJNOU HODNOTOU

Po nastavení vah a zjištění počtu bodů pro jednotlivá dílčí hodnoticí hlediska a úrovně bude možné přiřadit každé pracovní pozici určitou hodnotu. Tato operace zahrnuje dva kroky:

- NEJPRVE SE KAŽDÉMU DÍLČÍMU HODNOTICÍMU HLEDISKU PŘIDĚLÍ BODY NA ZÁKLADĚ PROFILU PRACOVNÍ POZICE (VIZ KAPITOLA 6).
- ZA DRUHÉ, PRACOVNÍ POZICE JSOU SESKUPENY DO TŘÍD, VE KTERÝCH SE VŠECHNY PRACOVNÍ POZICE POVAŽUJÍ ZA TAKOVÉ, KTERÉ MAJÍ STEJNOU HODNOTU.

<sup>22</sup> V tomto příkladu stanovování vah výbor pro rovné odměňování vzhledem k hodnoceným charakteristikám pracovních pozic přiřadil některým dílčím hodnoticím hlediskům 4 úrovně a dalším dílčím hodnoticím hlediskům 5 úrovní.

## 7.4 Výpočet celkového počtu bodů přidělených jednotlivým pracovním pozicím

Celkový počet bodů přidělených pracovní pozici bude záviset na jejím profilu a konkrétněji na úrovni, která jí byla přidělena u každého z dílčích hodnoticích hledisek. Předpokládejme, že na základě analýzy výsledků dotazníku (viz kapitola 6) přiřadil výbor jednotlivým dílčím hodnoticím hlediskům, která charakterizují pracovní pozici asistent/asistentka, následující úrovně:

Tabulka 7.6 Přehled profilu pracovní pozice asistent/asistentka

Hodnoticí hlediska a dílčí hodnoticí hlediska	Úrovně přidělené výborem
<b>KVALIFIKACE</b>	
Obeznamenost s pracovní pozicí	Úroveň 2
Fyzické dovednosti	Úroveň 2
Komunikace	Úroveň 2
<b>NAMÁHAVOST</b>	
Emoční zátěž	Úroveň 1
Duševní zátěž	Úroveň 2
Fyzická zátěž	Úroveň 2
<b>ODPOVĚDNOST</b>	
za lidi	Úroveň 1
za výrobky	Úroveň 2
za finance	Úroveň 1
<b>PRACOVNÍ PODMÍNKY</b>	
Fyzické prostředí	Úroveň 2
Psychická náročnost prostředí	Úroveň 2

Na základě výše uvedeného bodování (tabulka 7.5) lze úroveň přiřadit k bodům. Pracovní pozice asistent/asistentka ve zkoumané organizaci by tedy získala celkem 342 bodů.

**Tabulka 7.7 Stanovení celkového počtu bodů přidělených pracovní pozici asistent/asistentka**

	Kvalifikace			Namáhavost			Odpovědnost			Pracovní podmínky	
	Obeznamenost s pracovní pozicí	Fyzické dovednosti	Komunikace	Emoční	Duševní	Fyzická	za lidi	za výrobky	za finance	Fyzické	Psychická náročnost
L1	24	20	20	12,5	16	15	24	24	16	12,5	12,5
L2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
L3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
L4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
L5	120	100	100		80		120	120	150		

Podtržená čísla v kurzívě označují body přiřazené pracovní pozici asistent/asistentka. Stejným způsobem lze pro každou pracovní pozici určit její příslušné hodnoty.

Po dokončení tohoto kroku lze seřadit pracovní pozice podle celkového počtu bodů, které jim byly přiděleny, a určit pracovní pozice stejné hodnoty s převahou žen a s převahou mužů.

#### Seskupování pracovních pozic do bodových intervalů

Pro určení rovnocennosti mezi pracovními pozicemi je nutné je seskupit podle bodových intervalů. Existují pro to dva důvody:

- Je velmi pravděpodobné, že ve většině případů budou rozdíly mezi pracovními pozicemi zastávanou převážně ženami a jí nejbližší pracovní pozicí zastávanou převážně muži činit jen několik málo bodů. Vzhledem k tomu, že hodnocení pracovních pozic není exaktní věda, neznamená rozdíl několika bodů v rámci určitých mezí, že pracovní pozice nejsou rovnocenné.
- Stanovení intervalů, v jejichž rámci lze seskupit pracovní pozice s relativně podobným celkovým počtem bodů, pomáhá vytvářet mzdové či platové třídy, a tím zjednodušuje systém odměňování.

#### Bodové intervaly

Stanovení intervalů je otázkou, kterou musí výbor analyzovat s ohledem na výhody a nevýhody různých možných scénářů. V závislosti na celkovém počtu bodů a počtu mzdových/platových tříd, který je v konečném výsledku žádoucí, lze v rámci intervalů rozhodnout o přidělení 30, 50 nebo 70 bodů:

- Úzké bodové intervaly pravděpodobně povedou k rozdílům ve výdělku mezi jednotlivými pracovními pozicemi, které bude obtížné zdůvodnit.

- Široké bodové intervaly zjednodušují systém odměňování a činí jej flexibilnějším. V konečném důsledku to však pravděpodobně zbaví pojem stejné hodnoty veškerého významu.

V některých případech mohou vzniknout seskupením řady pracovních míst určité „přirozené hranice“, které mohou být pro výbor vodítkem při výběru intervalů u jednotlivých tříd.

Předpokládejme, že u metody s maximálním počtem 1 000 bodů padne rozhodnutí mít 15 tříd, které přibližně odpovídají intervalům po 65 bodech. Získali bychom tak následující hodnoty:

**Tabulka 7.8 Příklad rozdělení bodových intervalů**

Skupina 1	Skupina 2	Skupina 3	Skupina 4	Skupina 5	Skupina 6	Skupina 7	Skupina 8
200–299	300–399	400–499	500–599	600–699	700–799	800–899	900–1 000

Z výše uvedeného příkladu vyplývá, že pokud bylo jedné pracovní pozici s převahou žen přiděleno 200 bodů, jiné pracovní pozici s převahou žen 255 bodů a pracovní pozici s převahou mužů 240 bodů, budou tyto tři pracovní pozice považovány za rovnocenné. Pokud existuje rozdíl ve výdělku mezi jednou nebo druhou pracovní pozicí s převahou žen a srovnatelnou pracovní pozicí obsazenou muži, měl by být tento rozdíl odstraněn.

#### Absence předpojatosti při stanovení intervalů

Je třeba dodržovat řadu pravidel, aby seskupování podle intervalů nemělo diskriminační charakter.

- Mezery mezi intervaly by měly být stanoveny spíše v absolutních číslech (aritmetická posloupnost) než v procentech (geometrická posloupnost). Určení intervalů podle fixní procentuální posloupnosti zvyšuje rozdíly mezi pracovními pozicemi na nejnižším a nejvyšším konci hodnotící škály, a může tak znevýhodnit ženské pracovní pozice, které se často nacházejí v nižších stupních hodnotící škály.
- Mělo by se zajistit, aby se pracovní pozice žen systematicky nenacházely poblíž horní hranice hodnotící škály, což by mohlo odrážet snahu uměle snížit úpravy výdělku provedené v důsledku procesu rovného odměňování.
- Mělo by se zajistit, aby se ženské pracovní pozice představující vysoký podíl zaměstnanců v organizaci nenacházely v blízkosti horní hranice hodnotící škály. Aby se snížil dopad rovného odměňování na celkové náklady vynakládané na výdělky, mohou být manažeři v pokušení umístit takové pracovní pozice těsně pod horní hranici hodnotící škály. Tento postup je potenciálně diskriminační a je třeba se mu vyhnout.
- Konečně by se pak intervaly v zájmu konzistentnosti a nediskriminace neměly překrývat.  
Například:  
Skupina 3 400-499 bodů  
Skupina 4 480-599 bodů.  
Kam bude umístěna pracovní pozice, která získá 485 bodů?

## 7.5 Výhody

Tento krok s sebou nese řadu výhod, zejména:

- Analýza a reflexe poslání a klíčových hodnot zaměstnavatelské organizace může být velmi přínosná pro aktualizaci těchto aspektů a charakteristik a poskytnutí přesnějších informací o nich všem zaměstnancům.
- Tato reflexe také usnadní stanovení vazby mezi jednotlivými pracovními pozicemi a posláním organizace.

- Stanovení intervalů důsledným a nediskriminačním způsobem může racionalizovat řízení lidských zdrojů.
- Hierarchie pracovních pozic je stanovena na základě důsledného a nediskriminačního principu, čímž je zajištěn větší smysl pro rovnost u zaměstnavatele.
- Budoucí technologické nebo organizační změny lze analyzovat a integrovat na základě stejných parametrů, což usnadňuje práci manažerů.

## 7.6 Kontrolní seznam

- Byl určen princip stanovení vah?
- Je tento princip založen na objektivních a aktuálních informacích?
- Byla tato zásada jasně a písemně zdokumentována?
- Odpovídají váhy hodnotám zaměstnavatelské organizace?
- Jsou váhy přizpůsobeny hodnoceným pracovním pozicím?
- Mají větší váhu hodnotící hlediska, která jsou v zaměstnavatelské organizaci považována za nejdůležitější?
- Bylo určeno, že stanovení vah nebude implicitně nebo explicitně udržovat stávající hierarchii v organizaci?
- Bylo určeno, že stanovení vah nebude implicitně nebo explicitně udržovat stávající strukturu výdělků u zaměstnavatele?
- Byla dílčím hodnotícím hlediskům považovaným za rovnocenné přiřazena stejná váha?
- Bylo vyvinuto úsilí, aby se zabránilo systematickému přisuzování vysoké váhy dílčím hodnotícím hlediskům spojeným s jedním pohlavím spíše než s druhým?
- Bylo vyvinuto úsilí vyhnout se systematickému přisuzování nízké váhy dílčím hodnotícím hlediskům spojeným s jedním pohlavím spíše než s druhým?
- Bylo zajištěno, aby u dílčích hodnotících hledisek nevedla bodová progresse z jedné úrovně na druhou k výraznému znevýhodnění pracovních pozic s nízkou úrovní?
- Jsou bodové intervaly založeny na pravidelné bodové progresi, a nikoli na procentuální progresi?
- Byla vyvinuta snaha zabránit tomu, aby se pracovní pozice zastávané převážně ženami vyskytovaly neúměrně těsně pod horní hranicí hodnotící škály?
- Byla vyvinuta snaha zabránit tomu, aby se pracovní pozice zastávané převážně ženami, které představují vysoký podíl zaměstnanců, nacházely těsně pod horní hranicí hodnotící škály?
- Bylo zajištěno, aby se bodové intervaly nepřekrývaly?

**Pokud jste na některou z těchto otázek odpověděli ne, budete muset prozkoumat důvody, proč tomu tak je.**

**Pokud nelze nalézt uspokojivé vysvětlení, budete muset své rozhodnutí změnit.**

## 8. ODHAD ROZDÍLŮ VE VÝDĚLCÍCH U PRACOVNÍCH POZIC STEJNÉ HODNOTY A ÚPRAVA VÝDĚLKŮ

### 8.1 Cíle

Cílem tohoto kroku je srovnat výděly za práci na pracovních pozicích vykazujících stejnou hodnotu. Tento krok je tedy výsledkem celého do současnosti realizovaného procesu. Pokud zaměstnavatel zjistí diskriminační rozdíly v neprospěch některých pracovních pozic zastávaných převážně ženami, bude nutné je napravit u všech zaměstnanců, ať už pracují na částečný, nebo plný úvazek, mají smlouvu na dobu neurčitou, nebo na dobu určitou, nebo se jedná o příležitostné pracovníky. Ačkoli je tento krok nanejvýš důležitý, často se jím příručky a praktické politické pokyny týkající se prosazování rovného odměňování podrobně nezabývají.<sup>23</sup>

#### POSLOUPNOST ČINNOSTÍ JE NÁSLEDUJÍCÍ:

- Stanovení základní mzdy/platu u srovnávaných pracovních pozic
- Stanovení pohyblivých složek mzdy/platu
- Vyvarování se předsudečnosti u pohyblivých složek mzdy/platu u pracovních pozic stejné hodnoty
- Stanovení benefitů
- Vyvarování se předsudečnosti u benefitů u pracovních pozic stejné hodnoty
- Odhad rozdílů v odměňování
- Harmonizace systémů odměňování u pracovních pozic stejné hodnoty
- Výplata upravených výdělků

### 8.2 Celkový výdělek

Rovné odměňování se zaměřuje na odměňování v globálním smyslu, tj. mzdu/plat, pohyblivé složky mzdy/platu a benefity finanční i nefinanční povahy. Jeho cílem je totiž srovnat veškeré odměny za vykonanou práci a studie ukázaly, že právě tyto tři složky mohou být ovlivněny diskriminací.

#### Základní mzda/plat

Základní mzda/plat jsou definovány jako základní částka, kterou zaměstnanec obdrží před připočtením dalších částek. Tato částka může být fixní, jako je v případě některých pracovních pozic jednotná sazba, může být také založena na mzdových/platových stupních, kde je přechod z jedné úrovně do další určen počtem odsloužených let (senioritou) nebo jinými kritérii.

Pokud existují mzdové/platové stupně, je lepší použít běžnou maximální sazbu pro porovnání mezi pracovními pozicemi stejné hodnoty. Tato sazba ve skutečnosti představuje přínos pracovní pozice pro zaměstnavatele. V některých případech se nad rámec běžné maximální sazby přidávají např. bonusy zaměstnancům za jejich vysoký výkon. Aby se zajistilo, že tato praxe nebude diskriminační, je třeba ověřit tři aspekty:

- Je běžná maximální sazba stejná pro pracovní pozice s převahou žen i pro pracovní pozice s převahou mužů?

<sup>23</sup> Další podrobnosti viz Chicha (2006).

- Jsou kritéria pro přidělení těchto bonusů stejná pro pracovní pozice s převahou žen i pro pracovní pozice s převahou mužů?
- Pokud jsou pracovníce soustředěny na pracovních pozicích s částečnými úvazky, je třeba prozkoumat další rozměr: zda na tyto bonusy dosáhnou zaměstnanci pracující na částečný úvazek stejně jako zaměstnanci pracující na plný úvazek?

Pro účely porovnání výdělků by měla být standardizována měrná jednotka: hodinový výdělek, týdenní výdělek nebo měsíční výdělek.

#### Pohyblivé složky mzdy/platu

Pohyblivé složky mzdy/platu, které jsou stále běžnější, jsou důsledkem toho, že se zohledňuje individuální či týmová výkonnost nebo výkon na úrovni celé organizace. Mohou mít rozmanitou podobu, například:

- Odměňování na základě dovedností, které zahrnuje stanovení odměny s ohledem na různost dovedností zaměstnanců.
- Týmové odměňování, které se vztahuje na případy, kdy skupina zaměstnanců (v oddělení, pobočce nebo prodejně) obdrží prémii za vyšší výkon, kterou si mezi sebou rozdělí.
- Podíl na zisku, což znamená, že část zisku zaměstnavatelské organizace nebo jedné z jejích jednotek je rozdělena mezi zaměstnance.

U pohyblivých složek mzdy/platu je nezbytné prověřit každou jejich část, aby se zajistilo, že nejsou přidělovány diskriminačním způsobem. Je třeba si položit následující otázky:

- Odměňování na základě dovedností, které zahrnuje stanovení odměny s ohledem na různost dovedností zaměstnanců.
- Týmové odměňování, které se vztahuje na případy, kdy skupina zaměstnanců (v oddělení, pobočce nebo prodejně) obdrží prémii za vyšší výkon, kterou si mezi sebou rozdělí.
- Podíl na zisku, což znamená, že část zisku zaměstnavatelské organizace nebo jedné z jejích jednotek je rozdělena mezi zaměstnance.

Pokud níže uvedená konstatování platí, je třeba nedostatky odstranit a také jejich pravděpodobné příčiny, např. následující:

- U pracovních pozic zastávaných převážně ženami nelze dosáhnout cílů tak snadno jako u pracovních pozic zastávaných převážně muži.
- Zkoumaný typ pohyblivé složky mzdy/platu je k dispozici pouze běžným zaměstnancům pracujícím na plný úvazek, není k dispozici zaměstnancům pracujícím na částečný úvazek, zaměstnancům se smlouvou na dobu určitou nebo příležitostným zaměstnancům.
- Kritéria přidělení odpovídají především charakteristikám spojeným s mužskými profesemi (vůdcovství, rozhodovací schopnosti, sebeprosazení) a nezohledňují charakteristiky spojené s ženskými profesemi (spolupráce, poradenství, mezilidské dovednosti).

Díky tomuto přezkoumání bude systém odměňování konzistentnější a transparentnější.

Pro účely porovnání by se měly pohyblivé složky mzdy/platu také vypočítávat na standardizovaném základě, aby se předešlo odchýlkám, které se někdy u tohoto typu plateb vyskytují. Průměrnou odměnu lze vypočítat za období tří až pěti let v závislosti na vývoji ekonomické situace.

Pokud existují rozdíly v pohyblivých složkách mzdy/platu mezi pracovními pozicemi se stejnou hodnotou, měl by je zaměstnavatel odstranit buď vyrovnáním pohyblivých složek odměny, nebo vyplacením vyrovnávacího paušálu zaměstnancům na pracovních pozicích zastávaných převážně ženami.

#### Benefity finanční i nefinanční povahy

Jedná se o zaměstnanecké výhody spojené s pracovní pozicí a plně nebo částečně financované zaměstnavatelem, jako např.:

- placené volno: dovolená, státní svátky, rodičovská dovolená, volno z rodinných důvodů, nemocenská, přestávky a doba na jídlo,<sup>24</sup>
- penzijní pojištění a jiné druhy pojištění (zdravotní pojištění, invalidita),
- zaměstnanecké výhody: služební automobil, parkování, úhrada poplatků za členství v profesních sdruženích, úhrada nákladů na studium, zvýhodněné půjčky, mobilní telefon, ošatné (kromě případů, kdy to vyžaduje druh pracovní činnosti).

Tyto zaměstnanecké výhody by se měly přezkoumat, aby se zajistilo, že:

- Budou stejně přístupné zaměstnancům na pracovních pozicích stejné hodnoty zastávaných převážně ženami i na těch s převahou mužů.
- Obdržené částky pro pracovní pozice stejné hodnoty jsou v průměru rovnocenné. Výpočet se liší v závislosti na druhu benefitu:
  - Výdaje na služební automobil, profesní příspěvky, ošatné nebo mobilní telefon lze snadno změřit na základě okamžitých nákladů, které zaměstnavateli vzniknou.
  - Dovolená, volno a další s časem spojené benefity se počítají na dny.
  - U penzijního pojištění a jiných druhů pojištění je zapotřebí rozhodnout, zda zohlednit benefity, které zaměstnanci pobírají, nebo příspěvky, které vyplácí zaměstnavatel. Navzdory svým omezením je druhé řešení vhodnější z důvodu proveditelnosti a jelikož značně zjednodušuje hodnocení.

Pokud existuje rozdíl v příspěvcích, měl by jej zaměstnavatel napravit nejvhodnějším způsobem, tj. vyplacením ekvivalentní částky v hotovosti nebo rovným přidělením benefitů zaměstnancům na pracovních pozicích zastávaných převážně ženami i na pracovních pozicích zastávaných převážně muži.

### 8.3 Porovnávání výdělků a jejich úpravy

#### Způsoby úpravy výdělků

Po stanovení celkových výdělků pro pracovní pozice s převahou žen a s převahou mužů lze vypočítat rozdíly mezi pracovními pozicemi stejné hodnoty. To lze provést:

- individuálním porovnáním výdělku na pracovní pozici zastávané převážně ženami s výdělkem na pracovní pozici zastávané převážně muži, tato metoda se nejnáze používá při malém počtu porovnávaných pracovních pozic, a proto je nejvhodnější pro malé organizace,
- porovnáním regresních přímků pro výdělků na pracovních pozicích s převahou žen a na pracovních pozicích s převahou mužů.

Zde je třeba zdůraznit velmi důležitou věc, a to, že rovného odměňování se dosáhne zvýšením výdělků na pracovních pozicích zastávaných převážně ženami na úroveň výdělků na pracovních pozicích s převahou mužů, jsou-li tyto pracovní pozice stejné hodnoty, a nikoli naopak, tj. snížením výdělků mužů.

#### Systémy odměňování

Po výpočtu rozdílů v odměňování přichází na řadu otázka systémů odměňování, zejména v případech, kdy existují platové/mzdové stupnice. Bylo zjištěno, že u pracovních pozic stejné hodnoty zahrnují mzdové/platové tabulky u pracovních pozic zastávaných převážně ženami často větší počet úrovní než mzdové/platové tabulky

<sup>24</sup> Mateřská dovolená do těchto zaměstnaneckých výhod nespadá, protože splňuje požadavek nediskriminace.



u pracovních pozic s převahou mužů, z čehož vyplývá, že osoby na pracovních pozicích s převahou žen potřebují mnohem více času k dosažení stejného maximálního výdělku. Proto u velkého počtu žen, které nedosahují maximální úrovně, je rovného odměňování dosaženo pouze teoreticky. Tato situace nerovnosti se ještě zhoršuje v případě, kdy je pro mužské pracovní pozice stanovena jediná sazba, zatímco pro ženské pracovní pozice je stanoveno sazeb více.

Proto by se při stanovení rovného odměňování měly standardizovat systémy odměňování pro ženské a mužské pracovní pozice stejné hodnoty. To je třeba považovat za nedílnou součást rovného odměňování.

## 8.4 Nediskriminační rozdíly ve výdělcích

Zjištěné rozdíly ve výdělcích mohou být zcela nebo částečně způsobeny faktory, které nejsou diskriminační, ale které odrážejí omezení týkající se řízení nebo trhu práce.

### Nedostatek kvalifikované pracovní síly

Na některých pracovních pozicích může být občas nedostatek pracovních sil. Zaměstnavatelé proto musí výrazně zvýšit výdělky, aby přilákali pracovníky, kteří jsou zaměstnáni u konkurence, nebo dokonce získali pracovníky ze zahraničí. Pokud se jedná o pracovní pozice, na nichž převažují muži, neměla by být tato „dodatečná prémie“ z důvodu nedostatku pracovních sil považována za diskriminační. Možným řešením by bylo nezahrnovat do srovnání výdělků pracovní pozice, na které má vliv nedostatek pracovních sil.

Je však třeba poznamenat, že nedostatek pracovních sil trvá zřídka dlouho. Pokud byl příplatek přidělen před pěti lety a nedostatek pracovních sil v době, kdy se prověřuje rovné odměňování, již skončil, pak není důvod tuto pracovní pozici ze srovnání vylučovat.

### Zmrazení výdělků

Jedná se o případy maximálních výdělků dosažitelných na dané pracovní pozici (tzv. red circling). V důsledku reorganizace práce nebo technologických změn se u některých pracovních pozic snižuje maximální výdělek. Zaměstnancům, jejichž výdělek dosáhl maxima, se výdělek nesnižuje, ale dočasně zmrazuje. Pro účely rovného odměňování se porovnání provádí podle nové sazby.

Je důležité, aby se toto zmrazení výdělků omezilo na malý počet pracovních pozic a aby o něm bylo rozhodnuto v dostatečném předstihu před zahájením přezkumu rovného odměňování. V opačném případě by se mohlo mít za to, že tento postup byl implicitně diktován snahou omezit úpravy výdělků a mohl by být považován za diskriminační.

### Příspěvek na izolovanou pozici nebo na životní náklady

V některých případech se zaměstnancům vyslaným do zahraničí nebo do vzdálených regionů poskytuje příspěvek na izolovanou pracovní pozici nebo příspěvek na pokrytí rozdílu v životních nákladech, případně obojí. Tyto příplatky se do srovnání výdělků nezahrnují, pokud nebyly přiděleny diskriminačním způsobem.

## 8.5 Výplata upravených výdělků

Diskriminační rozdíly v odměňování mezi pracovními pozicemi stejné hodnoty by měly být zcela odstraněny. Nestačí zvýšit odměny za práci na pozicích zastávaných převážně ženami o určité libovolné procento, aby se přiblížily odměnám za práci na pozicích zastávaných převážně muži. Dokud bude rozdíl existovat, nelze říci, že byla odstraněna diskriminace v odměňování. Na druhou stranu, pokud jsou částky, které mají být

vyplaceny, značné, mohou být výdělky zvyšovány postupně, aby bylo dosaženo rovnosti během tří nebo čtyř let. Cílem tohoto opatření je pouze umožnit zaměstnavateli zmírnit dopad zvýšení finančních prostředků na mzdy/platy.

## 8.6 Vnitřní rovnost

Proces rovného odměňování vede k hloubkovému přezkoumání postupů odměňování a systémů odměňování a k výsledným úpravám odměňování na pracovních pozicích zastávaných převážně ženami. Tento proces může také odhalit, že některé pracovní pozice zastávané převážně muži jsou v poměru ke své hodnotě nedostatečně nebo naopak nadměrně honorované s ohledem na svoji hodnotu. V zájmu harmonizace celého systému odměňování někteří zaměstnavatelé upravují odměny za práci na pozicích zastávaných převážně muži a za práci na pozicích zastávaných převážně osobami obou pohlaví. Po úpravě výdělků všech těchto pracovních pozic s ohledem na jejich hodnotu se má za to, že v zaměstnavatelské organizaci bylo dosaženo vnitřní rovnosti.

Tento proces lze rozložit do delšího časového období tak, že se roční nárůst výdělků upraví různým způsobem podle toho, zda je pracovní pozice honorována nadměrně, nebo nedostatečně. Míra ročního nárůstu výdělků bude nižší než průměrná míra nadměrně honorovaných pozic a vyšší než průměrná míra nedostatečně honorovaných pozic, dokud všechny pracovní pozice nebudou mít takové ohodnocení, které odpovídá jejich hodnotě.

## 8.7 Výhody

- Hlavní výhodou, kterou může zaměstnavatelská organizace z tohoto procesu získat, je vytvoření systému odměňování, který je konzistentní a přizpůsobený jejím potřebám. Tuto výhodu shodně zdůrazňují zaměstnavatelé, kteří zavedli rovné odměňování ve svých organizacích.
- Dalším pozitivním dopadem pro zaměstnavatele je zvýšení jeho atraktivity, což mu poskytne komparativní výhodu při náboru zaměstnanců.
- A konečně zaměstnavatel, který tento proces provádí důsledně a vyhýbá se diskriminaci na základě pohlaví, se obecně nemusí obávat žaloby za diskriminaci v odměňování, která by mohla být velmi nákladná.

## 8.8 Kontrolní seznam

- Je obvyklá maximální sazba u mzdových/platových tabulek stejná pro pracovní pozice s převahou žen i pro pracovní pozice zastávané převážně muži?
- Jsou kritéria pro přidělení výkonnostních bonusů stejná pro pracovní pozice s převahou žen i pro pracovní pozice s převahou mužů?
- Jsou bonusy stejně dostupné pro zaměstnance na částečný úvazek jako pro zaměstnance na plný úvazek?
- Jsou pohyblivé složky mzdy/platu stejně dostupné pro zaměstnance na pracovních pozicích s převahou žen jako pro zaměstnance na pracovních pozicích se stejnou hodnotou, na nichž působí převážně muži?
- Jsou částky vyplácené v rámci pohyblivých složek mzdy/platu stejné u pracovních pozic se stejnou hodnotou, na nichž převažují v jednom případě ženy a v druhém muži?
- Mohou být cíle, na jejichž základě se určují pohyblivé složky mzdy/platu, dosaženy stejně snadno u pracovních pozic, kde převažují ženy, jako u pracovních pozic s převahou mužů?
- Je zkoumaný typ pohyblivé složky mzdy/platu přístupný zaměstnancům na plný i částečný úvazek a zaměstnancům na dobu neurčitou i časově omezenou?
- Bylo zajištěno, aby kritéria pro přidělování neodpovídala především charakteristikám spojeným s mužskými pracovními pozicemi?

- Jsou benefity stejně dostupné zaměstnancům na pracovních pozicích s převahou žen jako zaměstnancům na pracovních pozicích se stejnou hodnotou, na nichž převažují muži?
- Jsou částky obdržené za práce stejné hodnoty v průměru rovnocenné?
- Bylo vyvinuto úsilí, aby se zabránilo snížení výdělků na pracovních pozicích, kde převažují muži, s cílem dosáhnout rovného odměňování?
- Byly standardizovány systémy odměňování u pracovních pozic v jednom případě s převahou žen a v druhém případě s převahou mužů, přičemž pracovní pozice mají stejnou hodnotu?
- Byly zcela odstraněny zjištěné diskriminační rozdíly v odměňování mezi pracovními pozicemi stejné hodnoty?

**Pokud jste na některou z těchto otázek odpověděli ne, budete muset prozkoumat důvody, proč tomu tak je.**

**Pokud nelze nalézt uspokojivé vysvětlení, budete muset své rozhodnutí změnit.**

## 9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

**Následující publikace byly zdrojem informací použitých v jedné nebo více částech této příručky. Mnohé z těchto zdrojů jsou k dispozici na uvedených webových stránkách.**

Andersson, Eva R. a Anita Harriman. 1999. Right Pay the Right Way. A method for assessing qualifications when setting individual pay levels. Swedish Institute for Working Life (Švédský ústav pracovního života). Stockholm [www.jamombud.se].

Canadian Human Rights Commission (Kanadská komise pro lidská práva). Guide to Pay Equity and Job Evaluation: A Summary of Experience and Lessons Learned. Ottawa, n.d. [www.chrc-ccdpc.ca].

Chicha, Marie-Thérèse. 2006. A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: models and impacts. International Labour Office. Geneva.

Chicha, Marie-Thérèse. 2000. L'équité salariale. Mise en oeuvre et enjeux. Ed. Yvon Blais. Montreal.

Commission de l'équité salariale du Québec (CESQ). 2003. Guide pour réaliser l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées. Québec [www.ces.gouv.qc.ca].

Confédération des syndicats nationaux. Různé referenční dokumenty o hodnocení pracovních pozic a o rovném odměňování. [www.csn.qc.ca].

Evropská komise. 1996. Code of practice on the implementation of Equal Pay for Work of Equal Value for Men and Women. Lucemburk.

Equal Opportunities Commission. 2003. Kodex praxe v oblasti rovného odměňování. EOC. Londýn [www.eoc.org.uk].

Equal Opportunities Commission. 2004. Equal Pay, Fair Pay. A Small Business Guide to Effective Pay Practices. EOC. Londýn.

Equal Opportunities Commission. Equal Pay Review Kit – Guidance Notes. EOC. London [www.eoc.org.uk]. Staženo 27. března 2006.

Equal Opportunities Commission. Good Practice Guide – Job Evaluation Schemes Free of Sex Bias. EOC. Londýn [www.eoc.org.uk]. Staženo 31. srpna 2005.

Green, Daina Z. 2006. Reducing the gender wage gap: A practical guide for public sector unions. Public Services International.

Gunderson, Morley. 2006. Viewpoint: Male-female wage differentials: how can that be? Canadian Journal of Economics. Ročník 39. č. 1, 1-2.

Harriman, Anita and Carin Holm. 2001. Steps to Pay Equity. An easy and quick method for the evaluation of work demands. JämO. Stockholm [www.equalpay.nu].

Hastings, Sue. 2002. Developing a less discriminatory job evaluation scheme using the NJC as a case study. In:

---

Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlín. s. 18-20. [www.bmfsfj.de].

Holm, Carin and Anita Harriman. 2002. Steps to Equal Pay in Sweden. In: Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlín. s. 38-39 [www.bmfsfj.de].

Holm, Carin a Ulrika Sjöback. A gender wage survey. The Vastra Götaland County Administrative Board. European Project on Equal Pay. [www.equalpay.nu].

Human Rights and Equal Opportunity Commission. 1998. The Equal Pay Handbook. Commonwealth of Australia [www.humanrights.gov.au].

International Labour Office. 1984. Job evaluation. Ženeva.

Mezinárodní organizace práce. 1986. Equal remuneration. General Survey by the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations. Ženeva.

Instituto de la Mujer. ISOS wage differences between women and men and job evaluation. Various reference documents, n.d. [www.ioc.upc.es/IVIS/].

Instituto de la Mujer. 2003. ISOS wage differences between women and men and job evaluation Various reference documents, [www.ioc.upc.es/IVIS/].

Irish Congress of Trade Unions. Negotiating for Equality – Gender and Pay Toolkit, [www.ictu.ie]. JamO. 2003a. European project on equal pay. Stockholm [www.equalpay.nu].

JamO. 2005. Survey, Analysis and Action Plan for Equal Pay. Stockholm.

Katz, Christian and Christof Baitsch. 1996. L'égalité des salaires en pratique. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. Georg éditeur. Ženeva.

National Association of Women and the Law (NAWL). 2002. Submission to the Pay Equity Task Force. Ottawa [www.justice.gc.ca].

National Joint Council. (NJC) Local Government Job Evaluation Scheme.

Reference documents on job evaluation and classifications. n.d. [www.laws.sandwell.gov.uk] and [http://www.unison.org.uk/localgov/gettingequal/].

Pay Equity Bureau. Job Analysis. Department of Labour. Prince Edward Island. n.d. Pay Equity Bureau. Job Evaluation. Department of Labour. Prince Edward Island. n.d.

Pay Equity Commission of Ontario. 1993. Step by Step to Pay Equity. A Guide to Small Business.

Díl 2. Toronto [www.gov.on.ca/lab/pec].

Public Services International. Pay Equity Now. Pay Equity Resource Package. [www.world-psi.org].

Rantanen, Lea and Aitta, Ulla. 2002. Job evaluation – Good practices from the Finnish Working Life. In Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior

Citizens, Women and Youth. Berlín. s. 32-33 [www.bmfsfj.de].

Saba, Tania . 2000. Stratégies de communication dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme d'équité salariale in Chicha M-T. L'équité salariale. Mise en œuvre et enjeux. Ed. Yvon Blais. Montreal. s. 301-322.

Syndicat canadien de la fonction publique/Canadian Union of Public Employees. Různé referenční dokumenty o hodnocení pracovních pozic a o rovném odměňování. [www.cupe.ca] and [www.scfp.qc.ca ].

Tondorf, Karin. 2002. "Simon earns more than Simone". In: Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlín. s. 14-16 [www.bmfsfj.de].

Van Hoogstraten, L and A. van Embden. 2002. Checklist Equal Pay. In: Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlín. s. 35-36 [www.bmfsfj.de].

## 10. SEZNAM TABULEK

### 1. KONTEXT A CÍLE PŘÍRUČKY

Tabulka 1.1	Přehled přínosů rovného odměňování.....	12
-------------	---	----

### 4. METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍCH POZIC

Tabulka 4.1	Hodnoticí hledisko Kvalifikace: Výběr a uvedení příkladů genderově neutrálních dílčích hodnoticích hledisek .....	30
Tabulka 4.2	Hodnoticí hledisko Namáhavost: Výběr a uvedení příkladů genderově neutrálních dílčích hodnoticích hledisek .....	32
Tabulka 4.3	Hodnoticí hledisko Odpovědnost: Výběr a uvedení příkladů genderově neutrálních dílčích hodnoticích hledisek .....	34
Tabulka 4.4	Hodnoticí hledisko Pracovní podmínky: Výběr a uvedení příkladů genderově neutrálních dílčích hodnoticích hledisek .....	35
Tabulka 4.5	Příklady charakteristik dílčích hodnoticích hledisek.....	37
Tabulka 4.6	Úrovně rizika dílčího hodnoticího hlediska.....	37

### 5. SBĚR DAT O PRACOVNÍCH POZICÍCH, KTERÉ MAJÍ BÝT HODNOCENY

Tabulka 5.1	Část dotazníku obsahující vysvětlení .....	43
Tabulka 5.2	Jednoduchý příklad pro malé zaměstnavatele .....	43
Tabulka 5.3	Podrobné příklady pro velké zaměstnavatele.....	44
Tabulka 5.4	Příklad uzavřených otázek přizpůsobených pro velké zaměstnavatele.....	45
Tabulka 5.5	Příklad dotazníku vytvořeného pro malé nebo středně velké zaměstnavatele na základě polostrukturovaných otázek.....	46
Tabulka 5.6	Často přehlížené charakteristiky pracovních pozic zastávaných ženami .....	48
Tabulka 5.7	Příklady aktivních sloves .....	50

### 6. ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU

Tabulka 6.1	Karta .....	54
Tabulka 6.2	Náplň práce.....	55
Tabulka 6.3	Profil pracovní pozice.....	56
Tabulka 6.4	Zajištění genderové neutrality při přidělování úrovní.....	60

### 7. STANOVENÍ HODNOTY PRACOVNÍCH POZIC

Tabulka 7.1	Příklad přiřazení vah .....	64
Tabulka 7.2	Příklad diskriminačního stanovení vah.....	67
Tabulka 7.3	Příklad nediskriminačního stanovení vah .....	68
Tabulka 7.4	Příklad aritmetické posloupnosti – dílčí hodnoticí hledisko Obeznamenost s pracovní pozicí.....	69
Tabulka 7.5	Bodové hodnocení pro všechna dílčí hodnoticí hlediska a úrovně.....	70
Tabulka 7.6	Přehled profilu pracovní pozice asistent/asistentka .....	71
Tabulka 7.7	Stanovení celkového počtu bodů přidělených pracovní pozici asistent/ asistentka .....	72
Tabulka 7.8	Příklad rozdělení bodových intervalů .....	73

## DEFINICE A VÝKLAD POJMŮ

### Genderová předpojatost

Genderová předpojatost označuje způsoby, jakými jsou některé pracovní pozice zvýhodňovány nebo znevýhodňovány v závislosti na pohlaví. Tento typ předpojatosti se může projevit kdykoliv během programu rovného odměňování.

### Pracovní pozice s převahou žen nebo mužů

Pracovní pozice, které jsou na základě kvantitativních nebo kvalitativních kritérií spojeny s jedním nebo druhým pohlavím.

### Rovné odměňování

Zavedení zásady rovného odměňování za práci stejné hodnoty bez diskriminace na základě pohlaví.

### Hodnoticí hlediska

Kritéria, která umožňují zohlednit požadavky různých pracovních pozic v organizaci. V programech rovného odměňování se za nezbytné a dostatečné pro správné ohodnocení pracovních pozic považují tato čtyři hodnoticí hlediska: kvalifikace, namáhavost, odpovědnost a pracovní podmínky.

### Přiřazení vah

Přiřazení váhy hodnoticím hlediskům spočívá v určení jejich relativní důležitosti a přiřazení číselné hodnoty každému z nich. Přiřazení vah udává váhu přiřazenou každému jednotlivému hodnoticímu hledisku a dílčímu hodnoticímu hledisku a je jedním z nejdůležitějších prvků měření v metodě hodnocení.

### Metoda hodnocení pracovních pozic

Metoda používaná k měření charakteristik pracovních pozic v organizaci na základě čtyř různých hodnoticích hledisek s cílem stanovit jejich relativní hodnotu.

### Úrovně

Intenzita, frekvence, trvání nebo jiné rozměry dílčího hodnoticího hlediska se měří pomocí stupnice měření složené z úrovní. Tyto úrovně umožňují rozlišovat mezi různými pracovními pozicemi.

### Program rovného odměňování

Plánovaný a strukturovaný proces, jehož cílem je dosáhnout rovného odměňování.

### Dílčí hodnoticí hlediska

Každé hodnoticí hledisko v metodě hodnocení pracovních pozic je obvykle rozděleno na dílčí hodnoticí hlediska, aby bylo možné hodnotit všechny aspekty různých pracovních míst v zaměstnavatelské organizaci.

Účelová neperiodická publikace

# Podpora rovnosti: Genderově neutrální hodnocení pracovních pozic pro rovné odměňování – krok za krokem

Metodická příručka



Vydalo Ministerstvo práce a sociálních věcí,  
Na Poříčnickém právu 1, 128 01 Praha 2,  
v roce 2024  
jako neprodejnou účelovou publikaci.

[www.rovnaodmena.cz](http://www.rovnaodmena.cz)  
[www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)

**Neprodejné**