

# ROVNÉ ODMĚŇOVÁNÍ

## ŽENY BEROU O PĚTINU MĚNĚ NEŽ MUŽI. UŽ 20 LET ROZDÍL NEKLESÁ

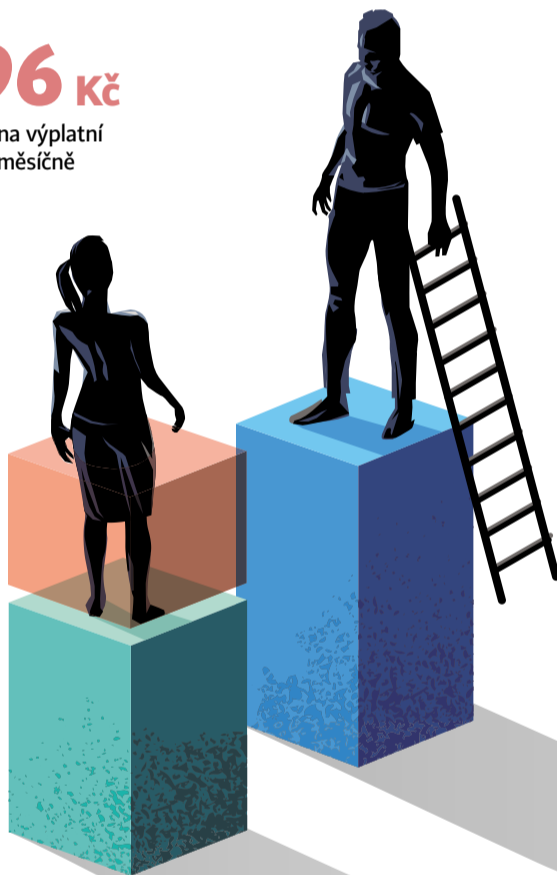
**86 353 Kč**

chybějících v rodinných rozpočtech ročně



**7196 Kč**

chybějících na výplatní pásce ženy měsíčně



**21,1%**

je průměrný rozdíl ve výdělku české ženy a muže, to představuje:

**2**

neuskutečněné zahraniční dovolené s rodinou



**16 000**

nezakoupených plenek

**2748**

nenatankovaných litrů benzínu ročně



**2,5**

měsíce v roce, kdy ženy pracují zadarmo

### SOUVISLOSTI PLATOVÉ NEROVNOSTI

zastoupení žen v nejvyšším vedení

**12,5 %**

ženy mezi všemi studujícími na VŠ

**56,0 %**

ženy pečující o starší nebo postižené členy rodiny

**80,0 %**

ženy zaměstnané na zkrácený úvazek

**10,9 %**

ženy v ekonomicky aktivní populaci

**44,0 %**

muži mezi osobami na rodičovské

**1,8 %**

### O KOLIK VYDĚLÁVAJÍ ČEŠTÍ MUŽI VÍCE NEŽ ŽENY

vzdělání	rozdíl ve výdělcích	GPG*
ZŠ	4058 Kč	16 %
SŠ bez maturity	6524 Kč	23 %
SŠ s maturitou	7367 Kč	20 %
VOŠ a bakalářské	12 218 Kč	27 %
VŠ	15 800 Kč	27 %

\* GPG (gender pay gap) představuje průměrný rozdíl ve výdělcích žen a mužů vyjádřený v procentech platu mužů.

Zdroj: Struktura mezd zaměstnanců 2018, ČSÚ, MPSV

Jana Niedermeierová  
jana.niedermeierova@economia.cz

Stejná práce, ale odlišná suma na výplatní pásce. I na naprosto totožných pozicích panují výrazné rozdíly ve výdělcích mužů a žen. V průměru si ženy v Česku vydělají asi o pětinu méně než muži. Podle dat Eurostatu jsou na tom v Evropské unii hůř už jen Estonky. Takzvaný gender pay gap přitom v tuzemsku za posledních 20 let stagnuje. Aby se situace zlepšila, musí se podle expertů změnit nejen přístup zaměstnavatelů, ale také rodinná politika.

„Nižší příjmy u žen zvyšují riziko chudoby i malých důchodů a negativně ovlivňují životní úroveň celých rodin včetně dětí,“ říká Lenka Simerská, která má na starosti projekt ministerstva práce a sociálních věcí 22 % k rovnosti.

Největší rozdíl je u vysokoškolačků, kde ženy berou o třetinu méně než muži, tedy v průměru o 15 tisíc korun měsíčně. Nejvyšší gender pay gap je ve vysoce kvalifikovaných profesích jako peněžnictví a v oborech, kde převažují muži.

Nižší je ve veřejné správě, dopravě či školství a v oborech s obecně nízkými mzdami, kde působí více žen.

Na stejných pozicích v soukromé sféře si muži vydělají v průměru o 11 procent víc a ve veřejné sféře v průměru o pět procent víc než ženy, a to i přesto, že tam jsou tabulkové platy.

#### Obcházení tabulek je běžné

Třeba ve školství či sociálních službách, kde je hodně žen, je podle odborové právničky Šárky Homfray obvyklá snaha udržet muže obcházením tabulek: „Můžou se jim výhodněji posuzovat roky započítatelné praxe nebo přidávat do popisu práce činnosti jen pro zvýšení platové třídy. Nezřídka dostávají více na osobním příplatku a odměnách.“

Jak upozorňuje advokátka Klára Valentová z advokátní kanceláře Vilimková Dudák & Partners, diskriminace na základě pohlaví patří podle výzkumů mezi nejčastější formy diskriminace na pracovišti.

„Obranou může být stížnost inspektorátu práce, který může zaměstnavateli uložit pokutu až do výše milionu korun, nebo žaloba na zaměstnavatele,“ uvádí Valentová.

Nůžky v příjmech mužů a žen se nejvíc rozevírají s příchodem rodiny. „Mateřství je na trhu práce považováno za handicap, zatímco otcovství za benefit. Muže stává do role živitele a dle těchto stereotypů do značné míry funguje přijímání na pracovní pozice, povyšování, propouštění a odměňování,“ upozorňuje Alena Křížková, vedoucí oddělení Gender a sociologie Sociologického ústavu Akademie věd ČR.

V Česku nejčastěji zůstávají ženy s dítětem doma tři a někdy i čtyři roky, což vede k propadu mezd i pracovních příležitostí po návratu z rodičovské dovolené. Podle Křížkové je proto potřeba zlepšit podmínky pro kombinaci práce a péče o děti.

„Rodiče mají problém sehnat dostupná a kvalitní předškolní zařízení zejména pro děti do tří let. Chybí dostatek dobře placených zkrácených a flexibilních úvazků i podpora otců podílet se na péči o děti. To se musí změnit,“ říká Křížková.

Rozdíly ve výdělcích se ale objevují i u bezdětných lidí. Souvisí to i s tím, že ženy si říkají o méně peněz než muži. Podle průzkumu společnosti Univerzum studentky už v první práci očekávají o 6000 korun nižší výdělek než studenti.

### EQUAL PAY DAY

Equal pay day neboli Den rovnosti platů je symbolický den věnovaný zvyšování povědomí o rozdílech v odměňování žen a mužů. Dá se sledovat dvojím způsobem. Buď jako den, odkdy ženy ve srovnání s muži pracují zadarmo (na podzim), anebo den, kdy ženy konečně dosáhnou stejného výdělku jako muži za loňský rok (na jaře). V Česku se bude tento den připomínat na jaře 2020 v rámci každoroční konference Equal Pay Day.

„Ženy se často podceňují. Mnohdy také nemají představu, o jakou odměnu si mají říct. Češi o penězích příliš nemluví a ani uvnitř firem lidé nevědí, za jakých podmínek mohou finančně růst. Ženy proto potřebují zjistit, kolik se reálně vydělává, aby se dokázaly správně ohodnotit,“ uvádí Simerská.

#### Mzdová kalkulačka a audity

S tím jim může pomoci Mzdová a platová kalkulačka férové odměny, kterou spustilo ministerstvo práce v rámci projektu 22 % k rovnosti. Po zadání údajů jako věk, obor, region a kvalifikace zobrazí průměrné výdělky pro obdobné pozice.

Snižit rozdíly v odměňování mužů a žen pomáhá také takzvaný reporting. V rámci toho zaměstnavatelé prostřednictvím interních či externích auditů zjišťují, jaký gender pay gap mají. Tento přehled je například ve Velké Británii veřejný. „Transparentnost je naprosto zásadní. Výzkum ukazuje, že tam, kde zaměstnanci znají pravidla nastavování mezd, odměn a benefitů, je méně často vnímají jako nespravedlivé,“ podotýká Křížková.

Na podobných principech stávají například technologická sku-

pina Etnetera Group, která má jako jedna z mála firem v Česku otevřeně mzdy. Každý zaměstnanec tak může na vyzádání zjistit, kolik berou ostatní. „Zaměstnanci si také sami v týmech rozdělují odměny a diskutují o tom, kdo by měl kolik dostat,“ přibližuje ředitel firmy Martin Palička, podle kterého právě tato otevřenost přispívá ke spravedlivému odměňování.

O rovné podmínky mužů a žen se zasazuje také tabáková firma Philip Morris International, jejíž česká pobočka jako první firma v tuzemsku získala certifikát platové rovnosti Equal Salary. „Máme program na podporu žen při návratu z rodičovské dovolené, snažíme se o genderově vyvážený nábor a stanovili jsme si cíl, aby do roku 2022 nejméně 40 procent manažerských pozic obsadily ženy,“ líčí mluvčí Philip Morris ČR Petr Šebek.

Podle Jany Skalkové, jež má na starosti Chartu diversity v organizaci Byznys pro společnost, v Česku firem, které jsou otevřené ženám a jejich podpoře, pomalu přibývá. „Pomáhají jim v kariéřním růstu třeba mentoringem, koučováním nebo talentovými programy,“ uvádí Skalková.



## Praxe

# V nadnárodních společnostech bývá rovnost mezd samozřejmá

Zuzana Keményová  
zuzana.kemenyova@economia.cz

Kateřina Velanová pracuje ve firmě ExxonMobil od založení její české pobočky v Praze. Tedy patnáct let. Mzdový systém firma přijala od své mateřské společnosti ve Spojených státech. „Od počátku jsem vnímala, že etika a férové zacházení jsou nedílnou součástí firemní kultury. Rovné příležitosti však vnímáme nejen z hlediska pohlaví, ale v obecné rovině. Mezi zaměstnanci máme v Česku zástupce více než 85 národností,“ říká Velanová, současná manažerka benefitů a odměn v ExxonMobilu. Právě ona má mimo jiné na starosti mzdovou politiku firmy. Jak říká, poskytování rovných mezd bez ohledu na pohlaví je základem filozofie této americké těžební společnosti.

## Pravidla pro odměňování musí být jednotná a jasně daná

Vše podle ní začíná u stejných startovních podmínek. „Studie ukazují, že jedním ze zdrojů nerovného odměňování je skutečnost, že ženy mají mnohdy nižší mzdová očekávání, která se mohou promítnout do pracovní nabídky. Máme danou strukturu nástupních mezd s přihlédnutím k pozici a zkušenosti kandidáta. Mzdové očekávání proto pro vyšší nabízeného výdělků nehraje roli,“ přibližuje Velanová.

Dále je nutné po čase mzdy kontrolovat. „Každý rok je revidujeme v souladu s podmínkami trhu. Do individuálního mzdového hodnocení se pak promítá zmíněné zařazení pracovní pozice, zkušenosti zaměstnance a pracovní výsledky. Na všechno dohlíží mzdový konzultant, který mimo jiné kontroluje i vnitřní spravedlnost,“ vysvětluje Velanová. Jinými slovy jde podle ní o to, zajistit a udržet férové odměňování pro všechny na základě předem daných pravidel.

Velanová je přesvědčena, že podporovat spravedlnost a rovné příležitosti pro všechny je v zájmu jak firem, tak zaměstnanců. „Kdo si přeje pracovat pro zaměstnavatele, který neklade důraz na férovost? Přestože v danou chvíli nemusím patřit do potenciálně znevýhodněné skupiny, může nastat situace, kdy pro mě bude důležité vědět, že se můj zaměstnavatel řídí etickými principy. Rovné zacházení má pozitivní dopad na spokojenost zaměstnanců, kultivuje pracovní prostředí a to se projevuje v úspěšnosti firem,“ myslí si Velanová.

## Výběrové řízení má několik stupňů

V rovném odměňování vždy vyvstává otázka, zda paradoxně ženám neškodí. Jednoduše proto, že pokud musí mít žena stejnou mzdu jako muž, může některá firma na její místo spíše nabrat muže, který pravděpodobně neodejde na rodičovskou dovolenou. „Pevně věřím, že ženy u nás nejsou znevýhodňovány ani znevýhodňovány. Máme několikastupňové výběrové řízení, jehož součástí je hloubkový pohovor. Lidé z nábory mají za sebou školení a plně znají firemní hodnoty,“ ujišťuje Velanová. ExxonMobil pracuje i s rizikem nevědomého subjektivního úsudku, na který si rovněž posuzovatelé při pohovoru dávají pozor a musí zůstat zcela objektivní.

„Před několika lety jsem se mohla zúčastnit vzdělávacího programu v zahraničí, který byl poměrně nákladný. Bylo to před mým odchodem na rodičovskou dovolenou. Firma se nepřestala zajímat o můj



## Spravedlivá mzda pro všechny

Jedním ze zdrojů nerovného odměňování je skutečnost, že ženy mívají nižší mzdová očekávání. Například společnost ExxonMobil zavedla jasně danou strukturu nástupních mezd s přihlédnutím k pozici a zkušenosti kandidáta. „Mzdové očekávání proto pro vyšší nabízeného výdělků nehraje roli,“ přibližuje Kateřina Velanová, firemní manažerka benefitů a odměn.

FOTO: HN - LUKÁŠ BÍBA

rozvoj jen proto, že někdy budu maminkou,“ vzpomíná Velanová.

Společně s ní ve firmě působí i HR manažer Carlo Susa. Také podle něho se poskytování spravedlivé mzdy promítá i do oddanosti, loajality a angažovanosti zaměstnanců. „Je to prostě správná věc pro celou společnost i zaměstnance. Nikdy jsem necítil, že by moje mzda byla ve srovnání se ženami podhodnocena nebo naopak. Mzda závisí na výkonu, ne na pohlaví,“ shrnuje Susa.

## Alespoň dva z pěti kandidátů musí být ženy

Spravedlivému odměňování mužů a žen se systematicky, především poslední čtyři roky, věnuje i operátor Vodafone. To znamená, že provádí pravidelný mzdový audit. „Všechna rozhodnutí o odměňování zaměstnance jsou založena na jeho přínosu pro Vodafone. Nediskriminujeme na základě pohlaví, rasy, náboženství nebo víry, zdravotního postižení, věku, sexuální orientace ani genderové identity,“ říká mluvčí Ondřej Luštinec.

Opatření zajišťující rovné postavení všech zaměstnanců startují už při nábory. Například u výběrových řízení na manažerské pozice mají pravidlo, že alespoň dva z pěti kandidátů musí být ženy. A u talentových programů dodržují stejný poměr žen a mužů.

Vodafone používá vlastní systém na měření rovnosti mezd, a to celosvětově. Rozdíly ve výdělci se ve firmě pohybují v rámci jednoho procentního bodu, často ve prospěch žen. „Dostáváme se tak k tomu, že problém většinou není v odměňování, ale v tom, že ženy méně obsazují vyšší a manažerské pozice. To je celospolečenský fenomén v mnoha zemích. Je na společnostech, jak se s touto problematikou poperou,“ podotýká Luštinec.

## Výše výdělků ovlivňuje rozhodnutí mít děti

Švýcarská potravinářská společnost Nestlé se rovněž tématem rovných mezd zabývá již několik let. Nestlé v Česku i na Slovensku zaměstnává více žen než mužů a rovné mzdy jsou ve firmě samozřejmostí. „Podrobně to sledujeme přes naše interní průzkumy, jejichž výsledky říkájí, že rozdíly mezi mzdami žen a mužů v naší společnosti nejsou,“ ujišťuje Pavel Moravec, člen představenstva a ředitel HR v české pobočce Nestlé.

Toto téma je pro firmu důležité především proto, že podle něho výrazně ovlivňuje rozhodnutí ženy, zda a kolik bude mít dětí. „To rapidně zvyšuje riziko stárnutí populace v Česku a na Slovensku, jež dlouhodobě bojují s nastavením penzijního systému. V případě, že jsou výdělky žen po celou dobu jejich pracovního života sniženy, vede to k nižší penzi a tím je daleko více žen ohroženo chudobou. Pokud se žena stane samoživitelkou a její mzda neodpovídá, dostává se do nevýhodné situace,“ shrnuje Moravec.

Proto je ve firmě každá pracovní pozice ohodnocena mzdovou třídou a důležité je, aby se v tomto rozhraní pohybovali muži i ženy. V minulosti tedy nezbylo nutně ženám mzdy skokově zvyšovat. „Pozice máme ohodnocené již velmi dlouho. Rozdíly mezi odměňováním mužů a žen jsme ani v minulosti nedělali,“ podotýká Moravec. Všichni zaměstnanci navíc vědí, jakou mzdovou třídou je ohodnocena každá pozice ve firmě. Stejně jako Vodafone i Nestlé na měření rovnosti mezd používá globální nástroj určený pro celou společnost.

## Software

# Speciální program zjistí, jestli jsou firmy spravedlivé

Zuzana Keményová  
zuzana.kemenyova@economia.cz

Dvanáct českých firem, vysokých škol a dalších institucí v současnosti testuje program, který umí zjistit, jak jsou na tom s rovným odměňováním. Program Logib dává ministerstvo práce a sociálních věcí k vyzkoušení zdarma například ČEZ, automobilce Hyundai, Komerční bance, ministerstvu školství mládeže a tělovýchovy, kanceláři ombudsmanky nebo Mendelově univerzitě v Brně. Do konce příštího roku se má do testování zapojit dalších 18 zaměstnavatelů.

Podnik do programu zadá anonymizované údaje o věku, vzdělání, pozicích a odměnách svých pracovníků. Výsledkem jsou grafy a tabulky, které

ukazují podrobnou analýzu výdělků. Zaměstnavatel pak může s těmito informacemi dále pracovat.

## Původně systém sloužil soudu

Logib vznikl ve Švýcarsku postupným vývojem. Impulz k němu dal soudní případ v roce 1996, ve kterém se soudila právnička pro mzdovou diskriminaci. Statistické zjišťování mělo prokázat, jestli nerovnosti uvnitř firmy byly větší než uvnitř srovnatelných podniků na trhu. Stejně tak systém porovnával platy žen a mužů za pomoci všech proměnných ovlivňujících ohodnocení.

„Systém například zjistil, že na vyšší mzdy má vliv pohlaví a že ženy jsou placeny méně. Dokázal tedy, že právnička byla diskriminovaná,“ říká Lenka Simerská, která na ministerstvu práce a sociálních věcí řídí projekt

22 % k rovnosti, do nějž testování pomocí Logibu patří. Projekt se zabývá dopady nerovného odměňování na jednotlivce, rodiny, firmy a instituce i společnost jako celek. „Odhad mzdy touto použitou statistickou metodou byl tak přesný, že bylo možné určit, kteří zaměstnanci jsou placeni správně podle firmou nastavených kritérií a kteří jsou podhodnoceni nebo nadhodnoceni,“ dodává Simerská.

V roce 2003 tuto metodu poprvé oficiálně uznal federální švýcarský soud a od roku 2004 je analýza Logibem ve Švýcarsku povinnou součástí přihlášky o všechny veřejné zakázky. Kromě Švýcarska jej používají například i firmy v Německu.

Jednou z českých firem, které tuto analýzu využívají, je energetický podnik ČEZ s více než 30 tisíci zaměstnan-

ci. „Nástroj jsme ve společnosti pilotně testovali a ministerstvu jsme dali několik návrhů na jeho úpravu tak, aby lépe reflektoval specifika v Česku,“ říká mluvčí ČEZ Alice Horáková. „V současnosti pracujeme na zapracování některých postupů doporučených na základě analýz v nástroji Logib a zároveň pokračujeme v testování na širším vzorku zaměstnanců,“ dodává Horáková.

## Chyby mohou firmy rychle napravit

Ministerstvo tvrdí, že i ostatní firmy, které Logib testují, jej jako pomůcku vítají. „Již nyní reagují pozitivně a zájem o jeho testování mají. Velkou výhodou programu je, že se personální a mzdová data nemusí nikam posílat ani nikomu ukazovat. Pokud firmy dobře pochopí, co jim nástroj nabízí a jak funguje, mohou jej aplikovat opakovaně a zdarma



Případné chyby v odměnách firmy nemusí nikomu ukazovat.

samy,“ podotýká Dita Jahodová z projektu 22 % k rovnosti.

Dodává, že právě v tom se liší od různých auditů a soutěží nebo od posuzování externími konzultanty. „Případné chyby v odměňování totiž zaměstnavatelé nemusí nikomu ukazovat a mohou je sami napravit. Navíc výstupy z nástroje poskytují řadu dalších informací o zaměstnanecké populaci, které se dají využít pro motivaci, nastavování benefitů a podobně,“ upozorňuje Jahodová.

Podle ní by měla pro české firmy existovat určitá povinnost prokázat, že rovné odměňování se v podniku hlídá a že společnosti nikoho nediskriminují nebo nevědomě nepodhodnocují práci žen. „Ze zahraničních zkušeností víme, že jinak se nám nepodaří nerovnost snižovat,“ podotýká Jahodová.



# PO NÁVRATU Z RODIČOVSKÉ SI ŽENY JEN TĚŽKO ŘEKNOU O ZVÝŠENÍ MZDY

JANA MALÁČOVÁ, MINISTRYŇE PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ

Jana Niedermeierová  
jana.niedermeierova@economia.cz

Evropské unii patří Česko k zemím s největším rozdílem v odměňování mužů a žen. Průměrně muži dostávají o 21 procent vyšší příjmy než ženy. Podle ministryně práce a sociálních věcí Jany Maláčové (ČSSD) je hlavním důvodem špatně nastavená rodinná politika, která ženám neumožňuje skloubit kariéru a péči o děti. Změnit to chce například podporou sdílených pracovních míst či vytvářením dětských skupin. Takzvaný gender pay gap podle ní ale způsobuje také diskriminace vedená předsudky a segregace na trhu práce, kdy ženy častěji pracují v oborech a na pozicích, které jsou méně placené.

**HN: Setkala jste se ve svých osobních i profesních životě s diskriminací v odměňování kvůli tomu, že jste žena?**  
Ve své první práci jsem dala po čtyřech letech výpověď, protože jsem zjistila, že jsem měla naprosto směšné odměny v porovnání se svými mužskými kolegy. Ale vedení to bralo tak, že oni přece musí živit rodinu, zatímco já ne. Přitom si myslím, že jsem byla podstatně výkonnější.

» Na ministerstvu jsme zřídili tři dětské skupiny a začaly se k nám hlásit ženy ze soukromého sektoru.

**HN: Rozdíl v příjmech mužů a žen v Česku od roku 2002 víceméně stagnují. Proč se je nedaří snížit?**

Hlavním důvodem je málo možností, jak zvládnout práci i rodinu. Rodinnou politiku máme nastavenou tak, že ženy musí být do tří let dítěte doma, protože jesle a školky jsou drahé nebo místně nedostupné. Návrat do práce po rodičovské ztěžuje i nedostatek částečných úvazků. To vede k tomu, že když se třeba žena se dvěma dětmi po šesti letech vrací na trh práce, už jí ujel vlak. Během té doby se pravděpodobně dál nezdělávala, neudržovala si kvalifikaci a nerostla jí mzda či plat. Naproti tomu její kolega na stejné pozici, který nastupoval v podobné době, si nejspíš celou dobu pravidelně říkal o navýšení odměny. Muži tak mají obrovský náskok, který ženy málokdy doženou. Většina žen po rodičovské nastupuje na horší pracovní pozici, než na jakou má kvalifikaci. A to se opět promítá do ohodnocení.

**HN: Jak je možné tuhle situaci změnit?**

Chceme navýšit rodičovskou, aby rodiče neměli tak obrovský propad příjmů. Zavedli jsme také dětské skupiny jako alternativu k přeplněným školkám. Nově by ale měly fungovat jako jejich předstupu. Proto je chci přejmenovat na jesle, aby bylo jasné, že jsou určené pro děti do tří let. Zároveň je potřeba podpořit vznik částečných úvazků. V novele zákoníku práce přicházíme s takzvanými sdílenými pracovními místy. To znamená, že si jednu pozici rozdělí dva a více zaměstnanců, kteří se domlouvají na tom, kdy který z nich bude v práci. Inspirovali jsme se v Německu a na Slovensku. Zaměstnavatelé dostanou evropské dotace, které jim přesně pokryjí vícenásobky spojené s takovým místem. Díky tomu už se nemohou vymlouvat, že je to pro ně drahé. Podpora částečných úvazků by ale měla být zastropována věkem šesti let nejmladšího dítěte.

**HN: Proč je to podle vás potřeba?**

Aby se nestalo to, co se děje v Nizozemsku nebo v Německu. Tedy že se z částečných úvazků stane pro ženy celoživotní past, aby měly dostatek času i na domácnost. Znamená to méně peněz, nižší penze a minimální šanci na kariéru. Částečné úvazky jsou důležité, ale měly by být řešením jen na určitou dobu, nikoli celoživotní záležitostí. Navíc jde o řešení zejména pro střední třídu, v nízkopříjmových skupinách musí v páru pracovat oba na plný úvazek.

**HN: A co ženy, kterým vyhovuje dlouhá rodičovská a o brzký návrat do práce nestojí?**

Chtěla bych, aby si každý mohl vybrat svou životní strategii. Pokud někdo chce dlouho pečovat o dítě, stát mu to umožní. Stejně tak jestliže se někdo touží brzy vrátit do práce, měl by mít tu možnost. V Česku máme komplikovaný systém rodičovské podpory, ale jeho výhodou je flexibilita. Každý si může nastavit rychlost čerpání příspěvku a průběžně ji měnit. Zároveň je potřeba podpořit i muže, aby se více zapojili do péče o děti. I když se už situace mění, stále jsou primární pečovatelskou ženou, které zůstávají s dítětem doma nejen na rodičovské, ale také když je nemocné.



Jana Maláčová (38)

Od července 2018 je ministryně práce a sociálních věcí a od března 2019 místopředsedkyně ČSSD. V minulosti působila mimo jiné jako ředitelka odboru rodinné politiky na ministerstvu práce a sociálních věcí, zástupkyně Kanceláře Senátu v Evropském parlamentu či jako analytička fondů EU na ministerstvu pro místní rozvoj. Vystudovala politologii na Univerzitě Johanna Wolfganga Goetheho ve Frankfurtu a politickou ekonomii Evropy na London School of Economics.

FOTO: ARCHIV MPSV

**HN: Jaké jsou další příčiny nerovného odměňování?**

Jedním ze zásadních důvodů je diskriminace na základě předsudků. Jakmile se žena dostává do produktivního věku, zaměstnavatelé se začínou obávat, že odejde na rodičovskou. A to se odráží jak při náboru, tak třeba při povyšování. A třetí příčinou je segregace na trhu práce. Ženy si vybírají obory jako zdravotnictví, školství či sociální služby, kde se věnují péči o ostatní. Je otázka, jestli jsou tato povolání špatně finančně ohodnocena, protože jsou považována za typicky ženská. Nebo zda to znamená, že ženy spíše tihnou k hůře placeným zaměstnáním.

**HN: Podle průzkumu společnosti Universum si už na začátku kariéry ženy říkají o 6000 korun méně než muži. Nemohou si za to tedy částečně samy?**

To je stejný nesmysl, jako že za chudobu Čechů může nízká finanční gramotnost. Platové vyjednávání je důležité a je třeba být asertivní a znát svou cenu. Ale to je jen jedna patnáctina celého problému. Dělnice v Uherském Brodě ve fabrice, která se po šesti letech vrací z rodičovské do práce, si těžko může říct o zvýšení mzdy. Je ráda, že vůbec sehnala nějakou práci. A to se týká i středně výkonných pozic. Nesmíme tedy redukovat celou problematiku gender pay gapu jen na míru sebevědomí a vyjednávací schopnosti.

**HN: Platí, že čím vyšší pozice, tím vyšší gender pay gap. Změnilo by situaci více žen ve vedení firem?**

To se nedá paušalizovat. Ale obecně se dá říct, že lidé, kteří mají určitou životní zkušenost, nastavují pracovní prostředí tak, aby s ní bylo v souladu. Aby se nějaké změny dosáhlo, musela by ale ve vedení firem být minimálně třetina žen. Spravedlivé zastoupení žen ve veřejném životě i ve vedení firem je potřeba. Jsem zastávkyně kvót, ale nejde o samospásný nástroj. Líbí se mi německý model, kdy se ženy zároveň rozvíjí v mentoringových programech a vytváří se pracovní podmínky, které umožňují sladit práci a rodinu. Bez podpůrných opatření nemohou kvóty fungovat.

**HN: Jak motivovat firmy, aby ženám vycházely vstříc?**

V Česku máme aktuálně rekordní zaměstnanost v celé Evropské unii. Firmám chybí stovky tisíc lidí. Přestože je takový hlad po lidech, máme nezaměstnanost ve dvou

oblastech – u zaměstnanců nad 50 let a matek s malými dětmi. Přitom právě v těchto skupinách mohou zaměstnavatelé najít kvalifikované a loajální zaměstnance nejen v době jejich nedostatku. Co pomohlo nám na ministerstvu práce a sociálních věcí, je zavedení dětských skupin. Zřídili jsme tři skupiny a v důsledku toho se nám začaly hlásit zejména ženy ze soukromého sektoru, které se normálně o místo ve státní správě neucházely. Ale nalákalo je příznivé pracovní prostředí, které jim umožní zvládnout kariéru i rodinu. Zároveň se nám začaly ženy vracet dříve z rodičovské. Dětské skupiny jsou přitom spolufinancované evropskými dotacemi a pro zaměstnavatele je to skvělý nástroj, jak si udržet nebo získat zaměstnance.

**HN: Máte konkrétní cíl, čeho byste v oblasti rovného odměňování chtěla dosáhnout?**

Změnu se nám nepodaří udělat ze dne na den. Studie ukazují, že když se situace žen na trhu práce výrazně zlepší, tak v příštích 10 letech gender pay gap klesne o dvě procenta. Zároveň tam hrají roli faktory, které nedokážeme ovlivnit. Ale ten problém je potřeba řešit. Máme více absolventek vysokých škol než absolventů, investujeme do nich obrovské prostředky a pak je klidně necháme šest let doma. To je strašně neefektivní. Ženy navíc často uvažují tak, že muž je pro ně zajištění na důchod. Obětují vše rodině a kariéru neřeší. Jenže pak se rozejdou či rozvedou a zůstanou samy bez pořádného příjmu s malými dětmi. Ráda bych proto ženy podpořila, aby si zajistily samostatnost a nezávislost za každé situace.

**HN: Důsledkem rozdílů v příjmech jsou i výrazně nižší penze žen. Jak chcete bojovat s tímto problémem?**

Když narovnáme platy a mzdy, tak se nám propíšou i do penzijního systému. Kdyby se nám ale teď podařilo výrazně snížit rozdíly v odměňování, tak do výše penzí se to promítne nejdříve za 40 let. Ženy dnes mají o pětinu nižší důchody než muži. A je to i kvůli tomu, že se rozhodly pečovat. Nejen o děti, ale i o své rodiče a rodiče svých partnerů. To je potřeba finančně vykompenzovat. Na jaře jsem zřídila komisi pro spravedlivé důchody, která v rámci přípravy penzijní reformy řeší mimo jiné právě nižší důchody žen. A hledá možnosti, jak ocenit ženy za to, že vychovávají děti.



## Komentář

# Při rozhodování nás neřídí primární pohlavní znaky



JAN BINAR

CEO AGENTURY MCCANN PRAGUE A PREZIDENT ASOCIACE KOMUNIKAČNÍCH AGENTUR

**D**opaminem pohánění alfa samci a samice jsou minulostí. Hierarchické organizace, které řídí ředitel, jenž vše ví a o všem rozhodne, nepřežijí.

Kdo dělá rozdíly v odměňování podle toho, jestli má někdo penis či ne, střílí sám sebe do nohy. Každý člověk má uplatnit svůj talent a být odměněn za hodnotu, kterou tvoří. Jen tak je organizace zdravá.

Vždyť to ani nejsou primární pohlavní znaky, co nás řídí při rozhodování a chování. Podstatnou roli hrají hormony! Rázná rozhodnutí, padni komu padni, tvrdě za cílem, to jsou dopaminoví lidé.

**Ženy, nekonzultujte plat se ženami**  
Lidé s dominantním serotoninem dbají o mezilidské vztahy a radují se z úspěchů ostatních. Správná distribuce těchto hormonů a s nimi spojených nastavení lidí je pro úspěch týmů klíčová. A všechny jsou stejně potřebné!

Pohlaví je z toho pohledu zcela irrelevantní. Jedna studie hormonů třeba ukázala, že ženy v představenstvech firem mají v průměru více testosteronu než muži.

I když je dělení lidí podle pohlaví překonané, v odměňování je smutnou realitou. A částečně si za to ženy mohou samy. Při pohovorech si říkají o 30 procent méně než muži! Jak uvádí Linda Babcocková, profesorka

z Carnegie Mellon University, muži často svou hodnotu přeceňují. Ženy jsou realističtější. Ženy před pohovorem konzultují, „o kolik si říct“, s jinými ženami. Tím se současný stav jen konzervuje.

**Spěch za rodinou pomůže výkonu**  
Dále je tu čas. Ať to dává smysl či ne, je stále více žen než mužů, které se starají o děti. I když i my máme v práci pár žen, u kterých partner hraje v péči o děti dominantní roli. Ale celospolečensky se to hned tak nezmění. A tak je zde obava, že ženy dají práci „méně“ než muži.

Z mé zkušenosti to funguje právě naopak. Méně času dokáže lidi velmi dobře motivovat k lepší produktivitě a podstatně lepším výkonům.

Ženy, které vědí, že mají další významné povinnosti, se tak věnují podstatným věcem. A ty řeší. Navíc se jim do toho nemotá ego. Mezi výkonem a časem není vůbec přímá úměra. Máme v rámci skupiny i agenturu, která přešla na čtyřdenní pracovní týden. Je pěkné vidět, jak se zvýšila jejich produktivita.

Takže co s tím? Ženy mají větší hodnotu, než si samy myslí a než kolik jim v současné době firmy platí. Malý praktický krok ke zlepšení může být, že si při pohovoru začnou ženy říkat o 30 procent více, než by si řekly. A to samé při ročním vyjednávání o zvýšení platu!

## Komentář

# Svět se na muže a ženy nedělí, ale skládá se z nich



LENKA ŠTASTNÁ

PREZIDENTKA BUSINESS & PROFESSIONAL WOMEN CR

**M**ěly by ženy za stejnou práci brát o dvacet procent nižší plat než muži? Za posledních deset let jsem nepotkala nikoho, kdo by mi na tuto otázku otevřeně odpověděl ano. Zato jsem potkala spoustu otců, kteří podporují vzdělání svých dcer. Tedy podporují je v přípravě na budoucí kariéru, na to, aby byly samostatné a sebevědomé. Nepochybně by je pořádně rozčílilo, kdyby zjistili, že jejich pilná a nadaná dcera má na srovnatelné pozici o více než 20 procent nižší plat než její spolužák z fakulty.

**U výrobní linky je platební prostředí rovnější**

Mimochodem, čím vyšší vzdělání a čím vyšší pozice, tím vyšší rozdíl v plátech mezi ženami a muži je. Čím dál tím vyšší procento vysokoškolsky vzdělaných žen opouští firemní prostředí a zakládá si vlastní malé podniky. A nejde jen o peníze. Jde také o organizaci a čas.

Model z devadesátých let přestává fungovat. Odejít z kanceláře jako poslední, aby šéf viděl, že pracuji? V době prakticky nepřetržitého propojení to už nedává smysl. To samozřejmě neplatí u výrobní linky, ale tam je paradoxně platové prostředí rovnější.

Jsem hluboce přesvědčena o tom, že svět se na ženy a muže nedělí,

ale že se z nich skládá. Proto jsou na naší každoroční konferenci Equal Pay Day muži vítáni. Chceme, aby s námi mluvili o penězích i o tom, jak neztrácet talentované lidi jen proto, že nedokážeme být v organizaci práce dost pružní a vyhovět nejen matkám, ale i otcům. Pro většinu z nás je práce důležitá obojí, jak smysluplná a adekvátně ohodnocená práce, tak rodina.

**Česko je hluboko pod průměrem EU**  
Jestliže mi někdo do očí neřekne, že by žena měla zůstat doma u plotny a neplést se mužům do práce, neřeknu do řízení firem, kde se pak všechna ta čísla berou? Podle Indexu rovnosti žen a mužů je Česko v oblasti rovných příležitostí a podmínek pro ženy a muže hluboko pod průměrem EU. Jsme na 21. místě z 28. Nejhoršího výsledku jsme dosáhli v podílu žen na rozhodovacích pozicích, tam máme silně podprůměrný výsledek.

Naše organizace Business & Professional Women byla první, která se platovou nerovností začala zabývat. Za deset let naším mentoringem prošlo na 12 000 žen. Učíme se sebevědomí a nebát se odpovědnosti. Zveme muže, aby se do tématu rovnosti zapojili. Pevně věřím, že nám pomohou vytvořit prostor srovnatelný s tím, který mají oni. Zaslouží si ho i vaše dcera.

## Komentář

# Dopřejme seberealizaci oběma partnerům



LENKA SIMERSKÁ

GESTORKA PROJEKTU 22 % K ROVNOSTI, MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ

**S**ymbolické číslo 22 % v názvu projektu ministerstva práce a sociálních věcí má zajímavou vlastnost. Dovede totiž zvedat ze židle a působit jako rudý hadr.

Čím to je? Rozdíl průměrů hrubých mezd žen a mužů kolem něj meziročně klouže, z nových dat očekáváme další snížení, a to hlavně díky makroekonomickým ukazatelům. To číslo ale není jen příjmová statistika. Vypovídá totiž o mnohém.

**Co když ženy odejdou za lepším?**

Za prvé o tom, že jako společnost podceňujeme celé segmenty prací a směřujeme do nich ženy. Předpokládáme, že jim nízké ohodnocení práce stačí a budou lacinou prací i tak dělat. Jinými slovy jde o segregaci trhu práce na ženskou a mužskou profesí, typy zaměstnání a celá odvětví.

Představuji si tu apokalypsu, kdyby se ženy najednou přestaly chovat altruisticky a hromadně odešly z pozic ošetřovatelek, učitelek, neprestížních oborů lékařství atd. na lepší. V Česku je míra segregace nebývalé vysoká a způsobuje značnou část čísla 22 %. Což jde přímo proti moderním trendům diverzity jako podmínky zdravého vývoje jakéhokoli uskupení.

Číslo 22 % dráždí, protože snížit ho by znamenalo zahýbat celou strukturou dosavadního fungování. Znamenalo by to přestat používat stereo-

typy a nechat děti vybrat si budoucí povolání podle svého talentu a vnitřního kompasu. Znamenalo by to přestat spoléhat na levnou práci žen.

Nedělat mužům ve feminizovaných profesích skleněné výtahy „abychom ho tu udrželi“. A ženy naopak pustit do větších projektů, ve chvíli, kdy na to mají, a neohlížet se přitom, jestli a kdy se stanou matkami.

**Střídání na rodičovské jako norma**

Muži by se museli zapojit do dění kolem dětí a domova, aby ženy nemusely jít s hodnotou na trhu práce dolů. Pokud by pro střídání rodičů na rodičovské dovolené bylo normou, šéfové by se neřadili na matky jako na méněcenný druh. Děti by nepřicházely o otce, protože ti by nebyli sami na udržování životní úrovně rodiny.

Otcové by měli pevnější vazby s dětmi už od malička a nehledali by je složitě až v krizi středního věku. Také by lépe rozuměli ženám, jejichž svět se zákonitě nesmírně vzdálí, když jsou s dětmi 24/7 doma.

Lidské a propustné uspořádání, kde ženy jsou stále ženami a muži stále muži, ale seberealizace je dopřána oběma, stejně jako radost z bytí rodičem. Pokud zakrníme sociálně a pojedeme dál v segregovaných světech plných vzájemného nepochopení, brzy na to doplatíme i ekonomicky. A druhá nejhorší statistika gender pay gapu v EU nám o tom něco napovídá.

## Komentář

# Pomoci může rovnováha v rozdělení rolí v rodině



BIRGER HUSTED

PARTNER V EMA PARTNERS CZECH & SLOVAK I HUSTED, PŘEDSEDA ČESKO-DÁNSKÉHO BUSINESS FORA

**Z**a více než pětadvacet let mého působení v oblasti vyhledávání lidí pro manažerské pozice se všichni moji klienti řídili zásadami rovného odměňování. Ovšem nemusí to být běžnou praxí.

Manažerské platy jsou v praxi výsledkem vyjednávání. Firma chce platit co nejméně a nový zaměstnanec chce dostávat co nejvíce. Jinými slovy – podnik má dané maximum, které je ochoten zaplatit za práci zaměstnance, a zaměstnanec má cenu, za kterou chce své služby prodat.

**Muži chtějí být ti, kteří přinesou do domácnosti nejvíce peněz**

Proč jsou tedy ženy placeny méně? Bohužel zkušenost je taková, že si o méně peněz řecknou. V posledních kolech vyjednávání o platu si většina ženských kandidátek řekne o nižší plat než jejich mužští protikandidáti.

Pokud by tedy plat byl rozhodujícím faktorem výběru, znamenalo by to, že ženy mají vyšší pravděpodobnost získat danou pozici, protože si říkají o méně.

V realitě jsou samozřejmě při výběru správného manažera klíčovými faktory zkušenost a schopnosti. Za ty správné zkušenosti a schopnosti jsou podniky ochotny zaplatit i 30 až 40 procent navíc.

Proč si ale ženy říkají o méně peněz? Proč si muži dovoří žádat víc,

a stejně danou práci získají? Pro ženy totiž hrají velkou důležitost ještě další věci jako flexibilita, možnost pracovat z domova, vztahy na pracovišti, hodnoty firmy a dobrý pocit z atmosféry na pracovišti.

Zato muži mají často větší ego, chtějí být tím, kdo do rodiny přinese více. Když se rozhodují o nabídce, přihlížejí spíš k platu, míře zodpovědnosti, počtu podřízených pracovníků i typu služebního auta.

**Ženy musí mít odvahu se správně ohodnotit**

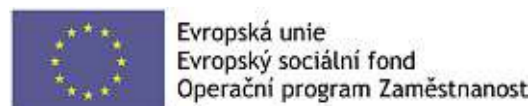
Další potíž jsou zkušenosti. Ženy dnes mají první dítě později, než tomu bylo před dvaceti lety. Často právě ve věku, kdy by mohly získat první práci na úrovni nižšího managementu, tedy kolem 30. roku.

A jsou to v Česku ženy, kdo s dítětem zůstávají doma. Když mají za sebou děti dvě a jsou doma třeba pět let, mají pak nevýhodnou pozici pro vyjednávání.

V posledních kolech výběrových řízení do top managementu, mají jejich mužští protikandidáti za sebou pět let zkušeností navíc a firmy jsou ochotny tyto léta zohlednit vyšším platem.

Lékem na pay gap je jednoznačně větší rovnováha v rozdělení rolí v rodině a také více odvahy žen se správně ohodnotit a o top pozice usilovat.

## PARTNERY PŘÍLOHY ROVNÉ ODMĚŇOVÁNÍ JSOU



## Příloha ROVNÉ ODMĚŇOVÁNÍ

Ředitelka speciálních projektů:

**Michaela Marková**

Vedoucí speciálního obsahu: **Jan Záluský**

Editorka: **Markéta Prokšánová**

Grafika a zlom: **Vizuální studio Economia**