

GENDEROVÉ NEROVNOSTI V ODMĚŇOVÁNÍ: PROBLÉM NÁS VŠECH

**Alena Křížková
Romana Marková Volejníčková
Marta Vohlídalová**



**Sociologický ústav
Akademie věd ČR**

GENDEROVÉ NEROVNOSTI V ODMĚŇOVÁNÍ: PROBLÉM NÁS VŠECH

**Alena Křížková
Romana Marková Volejníčková
Marta Vohlídalová**



**Sociologický ústav
Akademie věd ČR**

**Genderové nerovnosti v odměňování:
problém nás všech**

Alena Křížková
Romana Marková Volejníčková
Marta Vohlídalová

Praha, Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., 2018

Odborně posoudily:

PhDr. Lenka Simerská

Mgr. et Mgr. Marína Urbániková, Ph.D.

Publikace byla vydána v rámci projektu „Jak na rovnost v odměňování... aneb Pozor na nezamýšlené důsledky!“ (reg. č. CZ.03.1.51/0.0/16_061/0003501, Prioritní osa 1). Projekt je spolufinancován Evropskou unií, je podpořen Ministerstvem práce a sociálních věcí z Operačního programu Zaměstnanost.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Projekt chce přispět k odstranění genderových stereotypů, které jsou jednou z příčin platové nerovnosti mezi muži a ženami a znevýhodňují (zejména) ženy na trhu práce. Zaměřuje se na prozkoumání a kritickou analýzu nezamýšlených důsledků stávajících opatření a na formulaci doporučení k eliminaci jejich negativních dopadů. Doporučení budou podpořena osvětovými a vzdělávacími aktivitami. Projekt osloví veřejnost v produktivním věku, zaměstnavatele a zaměstnavatelky, politiky a političky i relevantní veřejné instituce.

Spolupracující organizace:

Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.

Nesehnutí (NEzávislé Sociálně Ekologické HNUTÍ)

Otevřená společnost, o.p.s.



Sociologický ústav
Akademie věd ČR



NESEHNUTÍ
NEzávislé Sociálně Ekologické HNUTÍ



OTEVŘENÁ SPOLEČNOST

© Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., 2018

ISBN 978-80-7330-329-7 (print)

ISBN 978-80-7330-341-9 (pdf)

Obsah

Úvodem	9
Struktura knihy	11
Vymezení pojmů mzda, plat a odměna	12
1. Zkušenosti s genderovými rozdíly v odměňování a názory na jejich řešení ve veřejném mínění	14
Zkušenosti s genderovými rozdíly v odměňování na pracovišti	15
Názory na příčiny genderových nerovností v odměňování	26
Názory na jednotlivá opatření pro odstranění genderových nerovností v odměňování	28
Závěr	31
2. Expertní, aktivistický, politický a zaměstnavatelský pohled na příčiny genderových nerovností v odměňování a jejich řešení	33
Příčiny nerovného odměňování žen a mužů	35
Legislativou proti nerovnému odměňování aneb problémy s ní spojené	36
Kultura genderové nerovnosti a netransparentnosti odměňování v ČR	46
Kultura netransparence v odměňování	48
Genderová segregace trhu práce a problém levné práce	52
Přímá a nepřímá diskriminace aneb bezbřehá svoboda zaměstnávajících?	55
(Ne)rovnost jako individuální problém zaměstnaných?	58

Řešení nerovného odměňování žen a mužů	62
Stát má začít u sebe a jít příkladem v důsledném dodržování a vymáhání legislativy	64
Pozitivní podpora zaměstnavatelů a zaměstnavatelek: nástroje a osvěta	66
Rodinnou politikou ke změně stereotypů a nerovností	69
Transparence odměňování v ČR jako revoluce?	71
Individuální řešení a aktivita zaměstnaných	73
Závěr	75

3. Genderové rozdíly v odměňování ve třech oblastech trhu práce:

kvalitativní sondy	80
Veřejná správa	80
Systém odměňování ve veřejné správě	82
Problém nízkých platů a přijímací proces aneb hledejte právníka, právníčku se zkušenostmi, když jim řeknete: „Základ budeš mít 18 000.“	84
Pohyblivé složky platů a systém hodnocení pracovního výkonu	88
Kolektivní vyjednávání	93
Transparence aneb o platech se nemluví	94
Genderové nerovnosti v odměňování ve veřejné správě aneb „ten plat není atraktivní pro živitele rodin“	97
Nerovnosti v zařazování do platových tabulek	98
Vyjednávání výše osobního ohodnocení a odměn	99
Závěr	101
Střední a vysoké školství	103
Jak funguje odměňování ve školství a do jaké míry je transparentní?	105
Veřejné vysoké školy – v hlavní roli nejistota	105
Střední (a základní) školy – jistota za cenu nízkých platů	110

Transparentnost v odměňování na středních (základních)	
a vysokých školách	111
Genderové rozdíly v odměňování a jejich zdroje.....	114
Střední (a základní) školy jako příklad skleněného výtahu	
pro muže	114
Vysoké školy jako příklad skleněného stropu	121
Závěr	128
Soukromá sféra.....	131
Mzdové systémy a systémy přidělování odměn	
a osobních příplatků v soukromém sektoru	133
Vyjednávání mzdy a navyšování mzdy,	
aneb když chceš vyšší mzdu, musíš si o ni umět říct	135
Netransparence – „nechceme, aby lidé věděli,	
kolik vydělávají ostatní“	139
„Mocní“ a „bezmocní“: o strategiích a možnostech	
vyjednávání výše mzdy a odměn na poli	
soukromého sektoru.....	140
„Každý by měl být strůjcem své mzdy“ – pohled manažerů	
a manažerek na proces vyjednávání mzdy	144
Strategie a možnosti žen v řadových pozicích	
ve vyjednávání mzdy	151
Prekérní práce: další úrovně bezmocnosti?	156
Závěr	162
Závěry a doporučení.....	165
Seznam zkratk	177
O autorkách.....	178
Summary	180
Seznam literatury.....	189

Úvodem

Na první pohled by se mohlo zdát, že všechny důležité předpoklady pro zajištění rovnosti v odměňování žen a mužů v ČR jsou splněny. Máme kvalitní antidiskriminační legislativu, která se specificky zaměřuje na problém nerovného odměňování, a ženy za muži nezaostávají ani z hlediska úrovně vzdělání – v současné době dokonce ženy převažují mezi absolventy a absolventkami vysokých škol. Realita je však mnohem složitější. Ukazuje se, že sice jde o nutné předpoklady rovného odměňování, ale že samy o sobě rovné odměňování zajistit nedokážou.

Nízké mzdy, rostoucí prekarita práce, feminizace chudoby, deregulace a individualizace trhu práce a slabá kontrola dodržování legislativy, nízká odborová organizovanost, nedostatečná podpora kombinace práce a péče, malá dostupnost zařízení péče o děti v kombinaci s rozšířenou praxí dlouhé rodičovské, genderové stereotypy, ekonomická závislost žen na mužích, ideál muže živitele a ženy pečovatelky, podhodnocení ženské práce a péče a nízká důvěra a znalost antidiskriminační legislativy, bariéry přístupu do některých oborů a (řídících) pozic u žen, etnických a národnostních menšin, starších lidí a lidí se zdravotními hendikepy – tento dlouhý, avšak nikoliv úplný výčet představuje některé z nejdůležitějších problémů trhu práce v ČR, které souvisejí s vysokými genderovými nerovnostmi v odměňování.

Rozdíly v průměrných mzdách žen a mužů se u nás dlouhodobě pohybují kolem 22 %, což nám v rámci EU zajišťuje jednu z prvních příček z hlediska tohoto indikátoru. Není to však vítězství, z něhož bychom se mohli radovat. Genderové mzdové rozdíly jsou totiž problémem, který negativně dopadá na nás všechny – ženy, muže i děti. Genderové nerovnosti v odměňování snižují rozpočty většiny domácností. Zejména se odrážejí v nižších

důchodech žen, v nízké životní úrovni rodin s více dětmi a v neuspokojivém ekonomickém postavení domácností matek samoživitelek a jejich dětí nebo ve výběru daní z příjmu i daní spotřebních. Nejen nízké mzdy, o nichž se v současnosti často hovoří, ale také vysoké nerovnosti v odměňování žen a mužů jsou problémem, na jehož řešení je třeba se systematicky zaměřit. Výše uvedený seznam přitom naznačuje, že dosahování genderové rovnosti v odměňování je mimořádně náročným během na velmi dlouhou trať.

V minulosti bylo až příliš mnoho pozornosti věnováno individuálním faktorům, které mohou způsobovat nižší mzdy žen, jako je např. i výše uvedená úroveň vzdělání, jež však, jak se ukazuje, rozdíly v odměňování nijak výrazně nesnížila. Pravidla hry se totiž změnila a stále výrazněji do nich vstupuje individuální vyjednávání mezd, které souvisí s oslabenou pozicí odborů v sociálním dialogu. To má za následek nárůst rozdílů v systémech odměňování a v úrovních mezd mezi obory, mezi skupinami profesí a pozic, ale i mezi firmami (Křížková, Pospíšilová, Maříková, Marková Volejníčková 2018; O'Reilly, Smith, Deakin, Burchell 2015). Cíl rovného odměňování žen a mužů založený na principu sociální spravedlnosti je v určitém protikladu k obecnému společenskému neoliberálnímu směřování, které posiluje význam individualizace ve vyjednávání mezd (Rubery, Grimshaw 2015). Také v ČR jsme v posledních desetiletích svědky těchto trendů, i když v předešlých zhruba pěti letech je patrná větší otevřenost vlády vyjednávat s odbory o výši mezd. Výsledkem je např. zvyšování minimální mzdy a navýšení mezd v některých oblastech státní sféry, jež mohou mít dopad i na genderové nerovnosti v odměňování v příjmově nižších segmentech trhu práce.

Evropská komise, která hraje zásadní roli v podpoře genderové rovnosti v členských zemích EU, v posledních dvou dekáдах podporuje spíše měkká opatření a zdůrazňuje roli sociálních partnerů a partnerek v posilování genderové rovnosti (Smith 2012). Zodpovědnost je kladena na všechny aktéry a aktérky mzdového vyjednávání a pracovněprávních vztahů, nejen na zaměstnané a zaměstnavající, ale i na stát a jeho zákonodárné i kontrolní složky, jako je Státní úřad inspekce práce, úřady práce, dále odborové

organizace a svazy, zaměstnavatelské organizace, neziskový sektor a Kancelář veřejné ochránkyně práv. Každý z těchto subjektů má v oblasti tvorby mezd svou konkrétní roli, ať již vyjednávající, kontrolující či výkonnou. Dosažení cíle rovného odměňování žen a mužů předpokládá koordinovanou akci všech těchto aktérů. Jedním z předpokladů řešení problému nerovného odměňování je také otevřená diskuse týkající se příčin, dopadů i možných řešení tohoto problému.

Cílem naší publikace je přispět do této diskuse. Její unikátnost tkví v komplexním zachycení hledisek jednotlivých aktérů a aktérek vyjednávání, kontroly a analýzy odměňování. Popisuje, jak je téma vnímáno českou veřejností, stejně jako jednotlivými expertními skupinami, které se tomuto problému věnují, a neopomíná ani rovinu osobních zkušeností lidí s tímto problémem v konkrétních prostředích pracovního trhu. Analyzuje konkrétní mechanismy a procesy, kterými jsou genderové nerovnosti v odměňování udržovány a reprodukovány v různých pracovních prostředích. Na základě těchto poznatků vyslovuje i doporučení pro řešení problému genderových rozdílů v odměňování na různých úrovních.

Struktura knihy

Knihu otevírá kapitola *Zkušenosti s genderovými rozdíly v odměňování a názory na jejich řešení ve veřejném mínění* Marty Vohlídalové. Na základě reprezentativního dotazníkového šetření provedeného v roce 2017 odpovídá na otázky, zda lidé v ČR vnímají otázku genderových nerovností v odměňování jako problém, jaké jsou jejich osobní zkušenosti se mzdovým znevýhodněním a jaké způsoby řešení považují za vhodné a efektivní. Její analýza poukazuje na zajímavé souvislosti mezi názory a zkušenostmi lidí s tímto problémem a charakteristikami, jako je např. pohlaví, vzdělání nebo míra nezaměstnanosti regionu, v němž žijí.

Ve druhé kapitole s názvem *Expertní, aktivistický, politický a zaměstnavatelský pohled na příčiny genderových nerovností v odměňování a jejich řešení* se Alena Křížková a Romana Marková Volejníčková zaměřují na

postoje tvůrců a tvůrkyň politik, expertek a expertů, zástupců a zástupkyň kontrolních orgánů i pracovněprávních organizací k příčinám a řešení tohoto sociálního problému. S využitím kvalitativní analýzy 31 problémově orientovaných rozhovorů umožňují nahlédnout na problémy (ne)vymáhání antidiskriminačního zákona, (ne)transparence systémů odměňování a kultury genderové nerovnosti, segregace a diskriminace jako příčiny genderových nerovností v odměňování. Zároveň analyzují navrhovaná řešení.

Třetí část knihy tvoří tři dílčí kvalitativní studie zaměřené na genderové rozdíly v odměňování v konkrétních pracovních kontextech: *Veřejná správa* (Alena Křížková), *Střední a vysoké školství* (Marta Vohlídalová) a *Soukromá sféra trhu práce* (Romana Marková Volejníčková). Jednotlivé analýzy zkoumají specifické zdroje nerovností a mechanismy reprodukce genderových nerovností (nejen) v odměňování v daných kontextech. Sledují, jak genderové nerovnosti v odměňování souvisejí s konkrétními systémy odměňování, a neopomíjejí ani rovinu osobních zkušeností s nerovným odměňováním, včetně jeho prožívání a dopadů na individuální pracovní dráhy. Kvalitativní studie jsou založeny celkem na 42 hloubkových rozhovorech. Vzhledem ke svému rozsahu a povaze studie nenabízejí vyčerpávající výpovědi o těchto sférách, ale spíše podněty a argumenty pro vytváření spravedlivých a transparentních systémů odměňování, a odhalují také nová témata pro další výzkum v těchto i jiných oblastech pracovního trhu.

Vymezení pojmů mzda, plat a odměna

Protože se v analýze zaměřujeme na genderové rozdíly v odměňování jak ve veřejné, tak i v soukromé sféře, je důležité vyjasnit rozdíl mezi platem a mzdou. Platem jsou odměňováni zaměstnanci a zaměstnankyně státu, územních samosprávních celků (krajů a obcí), státních fondů, příspěvkových organizací, jejichž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvků na provoz poskytovaných z rozpočtu

zřizovatele, školských právnických osob zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo regionální radou regionu soudržnosti. Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzdy) poskytované zaměstnavatelem či zaměstnavatelkou zaměstnané osobě za vykonanou práci v podnikatelské (soukromé) sféře. Nicméně pokud je z textu zcela zřejmé, že hovoříme obecně o odměňování, tedy o mzdách i platech, používáme termín mzdy v souladu s používáním tohoto termínu v tomto významu Českým statistickým úřadem, např. „rozdíl v průměrné mzdě mužů a žen v ČR“. Také se chceme vyhnout záměně obecného termínu „odměňování“, který chápeme jako systém odměňování za placenou práci, tj. zahrnující mzdu nebo plat včetně „odměny“ a dalších bonusů nebo příplatků, s termínem „odměna“. Pokud tedy nehovoříme o odměně jako o složce mzdy nebo platu, používáme tvar „odměňování“ pro vyjádření obecného systému zahrnujícího všechny složky mezd a platů.

Závěrem nám dovoluťe vyslovit přání, aby naše kniha přístupnou formou pomohla lidem v rozhodovacích pozicích, stejně jako odborné, ale i široké veřejnosti se zájmem o dění ve společnosti, lépe porozumět problému genderových rozdílů v odměňování v českém kontextu a umožnila plánování efektivních a informovaných politik bez negativních nezamýšlených důsledků.

Velice děkujeme všem participantkám a participantům ve výzkumu za jejich čas a ochotu sdílet s námi své zkušenosti a názory.

Alena Křížková, Marta Vohlídalová, Romana Marková Volejníčková

1. Zkušenosti s genderovými rozdíly v odměňování a názory na jejich řešení ve veřejném mínění

Marta Vohlídalová

Genderové rozdíly v odměňování bývají většinou prezentovány formou statistik vyjadřujících procentuální rozdíl ve mzdách a platech žen a mužů. Taková data jsou klíčová pro možnost srovnání vývoje v čase nebo pro mezinárodní srovnání a monitoring. Nevypovídají však mnoho o tom, jak sami lidé problém nerovného odměňování vnímají, zda jej za problém vůbec považují, jakým faktorům a zdrojům jej přičítají a co si myslí o jeho případném řešení. Tato subjektivní rovina je důležitým aspektem problému nerovného odměňování. Vypovídá o tom, jak je tento problém reálně prožíván a vnímán, a je klíčový zejména pro plánování kroků ke snižování genderového rozdílu v odměňování.

Kapitola vychází z kvantitativního dotazníkového šetření, které bylo realizováno ve spolupráci s Centrem pro výzkum veřejného mínění (CVVM) Sociologického ústavu AV ČR, v. v. i., v dubnu 2017 v rámci pravidelného omnibusového šetření. Reprezentativní vzorek zahrnoval 1 032 dotázaných (502 mužů a 530 žen) ve věku nad 15 let. Výběr respondentů a respondentek byl prováděn kvótně na základě proměnných: kraj, velikost místa bydliště, pohlaví, věk a vzdělání. Sběr dat probíhal formou osobních rozhovorů tazatelů a tazatelek s dotazovanými. Vzorek je tedy reprezentativní pro ČR z hlediska výše uvedených kvótních charakteristik.¹

¹ Velikosti vzorků, z nichž vycházejí jednotlivé analýzy v této kapitole, se pochopitelně liší a nedosahují vždy plného souboru 1 032 respondentů a respondentek. Důvodem je, že někteří lidé na některé otázky nechťeli odpovídat, ale zejména to, že různé otázky jsou

První část kapitoly se zaměřuje na osobní zkušenosti lidí s genderovými rozdíly v odměňování, druhá část se věnuje názorům na zdroje těchto rozdílů, třetí část se soustředí na hodnocení jednotlivých opatření na snižování genderového rozdílu v odměňování.

Zkušenosti s genderovými rozdíly v odměňování na pracovišti

V české veřejnosti převažuje názor, že nerovnosti v odměňování žen a mužů jsou vážným problémem. Tento názor sdílí 69 % dotázaných. Těmi, kdo tento problém pocítují obzvláště palčivě, jsou především ženy – celých 80 % dotázaných žen, ale 56 % dotázaných mužů rozhodně nebo spíše souhlasilo s tvrzením, že je v ČR nerovné odměňování žen a mužů vážným problémem (graf 1). Věk, vzdělání ani ekonomická aktivita dotázaných přitom nehrají statisticky významnou roli. Zdá se tedy, že je tento názor v české veřejnosti sdílen poměrně univerzálně.

Vysoké hodnoty tohoto indikátoru vypovídají o velkém významu, který je tomuto problému v české veřejnosti přikládán, a nepochybně odrážejí i pozornost, která se k tématu v poslední době obrací ze strany politické reprezentace i médií. Lze však předpokládat, že význam, jenž je problému nerovného odměňování veřejností přikládán, do jisté míry reflektuje také relativně časté osobní zkušenosti lidí se mzdovým znevýhodněním.

Mzdové znevýhodnění patří k vůbec nejběžnějším formám znevýhodnění², s nimiž se lidé ve svém pracovním životě setkávají (týkalo se

relevantní pro různé skupiny lidí (např. na některé otázky odpovídali pouze lidé, kteří jsou aktuálně ekonomicky aktivní, na jiné naopak odpovídali lidé, kteří byli v minulosti alespoň jedenkrát zaměstnání apod.). Výzkumná zpráva ze šetření viz Vohlídalová (2017).

² Byly sledovány zkušenosti se mzdovým znevýhodněním, znevýhodněním v postupu na vyšší pozici, v příjímácím řízení, v typu nabídnuté pracovní smlouvy, v přiznaných pracovních benefitech.

celkem 38 % dotázaných). Častěji je přitom zakoušejí ženy (44 %) než muži (30 %).³

Mzdové znevýhodnění může mít řadu různých důvodů. Většina znevýhodnění, s nimiž se setkávají ženy (nejen) v oblasti mezd, se však (podle jejich hodnocení) odehrává na základě charakteristik, jako jsou pohlaví nebo péče o děti. Takové důvody uvedlo kolem 54 % žen, ale jen 11 % mužů se zkušeností s tímto typem znevýhodnění. Mužů se naopak týká znevýhodnění na základě věku, národnosti nebo etnické příslušnosti, případně kvůli politickým důvodům před rokem 1989 nebo vzdělání (v případě mužů s nízkým vzděláním).

Nejvíce lidí se zkušeností se mzdovým znevýhodněním najdeme v regionech, kde byla v době dotazníkového šetření nezaměstnanost nad 6 %. Zde je mezi ženami zároveň i nejvyšší podíl těch, které uvedly jako příčinu důvody, jako je pohlaví nebo péče o děti. Mezi muži se setkala se mzdovým znevýhodněním přes 45 % dotázaných z regionů s nezaměstnaností nad 6 %, zatímco v regionech s nižší nezaměstnaností se jejich podíl pohyboval jen kolem cca 26–27 %. V případě žen mělo zkušenost se mzdovým znevýhodněním kolem 56 % dotázaných žijících v regionu s nezaměstnaností vyšší než 6 %, přičemž celých 33 % dotázaných z tohoto regionu uvedlo, že bylo znevýhodněno na základě aspektů, jako je pohlaví nebo péče o děti. V případě žen žijících v regionech s nižší nezaměstnaností se podíl těch se zkušeností se mzdovým znevýhodněním snižuje na úroveň mezi 38–45 %, přičemž i podíl respondentek se zkušeností se mzdovým znevýhodněním na základě těchto charakteristik je výrazně nižší – pohybuje se mezi 16–24 %.

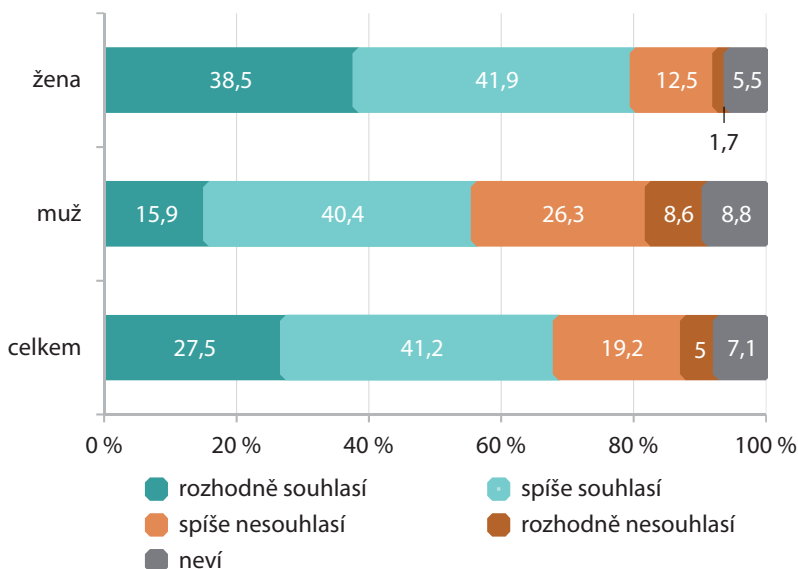
Poměrně častá je zkušenost se mzdovým znevýhodněním mezi lidmi s nízkým vzděláním, přičemž s rostoucím vzděláním se podíl lidí s touto zkušeností snižuje. Mezi muži se se mzdovým znevýhodněním setkala podle jejich vlastních slov 44 % těch se základním vzděláním, 37 % vyučených bez maturity,

³ To je zhruba srovnatelné jako v případě zkušeností se znevýhodněním v postupu na vyšší pozici (37,2 % celkem, 43,8 % žen a 29,7 % mužů), ovšem výrazně více než v případě zkušeností se znevýhodněním při přijímání do zaměstnání (27,5 % celkem, 35,0 % žen a 19,4 % mužů).

26 % se středním vzděláním s maturitou, ale jen 11 % vysokoškoláků a mužů, kteří absolvovali vyšší odbornou školu (dále VOŠ). Mezi ženami se mezi sebou odlišují zejména ženy s maturitou a bez ní. Se mzdovým znevýhodněním se podle vlastních výpovědí setkalo kolem 53 % žen se základním vzděláním, 49 % žen se vzděláním středním bez maturity a mezi 39–40 % dotázaných s maturitou a vysokou školou nebo VOŠ. Také v tomto případě (s výjimkou žen se základním vzděláním, kde je hlavní příčinou mzdového znevýhodnění právě nízké vzdělání) byly podle respondentek ve více než polovině případů příčinou znevýhodnění důvody, jako jsou pohlaví nebo péče o děti.

Zkušenosti se mzdovým znevýhodněním, převážně motivovaným důvody, jako je pohlaví nebo péče o děti, tedy patří mezi běžné zkušenosti českých zaměstnankyň, což ovlivňuje obecné vnímání problému

Graf 1: Souhlas s výrokem „Nerovnost odměňování mužů a žen je vážným problémem“, údaje v %.



Poznámka: N = 1032. Statisticky významné rozdíly na hladině významnosti 5 %.

odměňování, ale také vysvětluje, proč je tento problém častěji reflektován mezi ženami než mezi muži.

Odlišné zkušenosti žen a mužů se znevýhodněním v odměňování se projevují rovněž v tom, **jak vnímají a hodnotí férovost odměňování na svém pracovišti**. Ženy se statisticky významně častěji než muži domnívají, že jsou ve svém zaměstnání finančně ohodnoceny hůře než muži (bezmála 41 % žen, ale jen 26 % mužů). Muži se spíše než ženy kloní k názoru, že jsou ženy i muži na jejich pracovišti odměňováni stejně (38 % mužů a 32 % žen). Pouze zanedbatelný podíl dotázaných (cca 2 % mužů a 1 % žen) uvedl, že jsou na jejich pracovišti ženy finančně ohodnoceny lépe než muži. Zbylý podíl dotázaných (tj. přes jednu čtvrtinu žen a přes jednu třetinu mužů) nedovedl na otázku odpovědět (viz Tabulku 1).

Tabulka 1: Odpověď na otázku „Domníváte se, že ženy jsou ve Vaší organizaci za stejnou práci na stejné pozici odměňovány...“

	Muži	Ženy	Celkem
Více než muži	1,8 %	1,3 %	1,5 %
Stejně jako muži	37,5 %	32,3 %	34,8 %
Méně než muži	26,1 %	40,6 %	33,6 %
Neví	34,6 %	25,9 %	30,1 %
Celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Poznámka: N = 602; rozdílly jsou statisticky významné na hladině významnosti 5 %.

Dalšími proměnnými, které mají vliv na hodnocení rovnosti odměňování v zaměstnání, jsou věk, vzdělání, typ pracovní smlouvy a region. Naopak velikost obce ani typ podniku (zda jde o podnik/organizaci veřejnou nebo soukromou), tedy proměnné vztahující se převážně k charakteristikám zaměstnání a podniku, ani počet nezaopatřených dětí, se neukázaly jako statisticky významné faktory.

Poměrně překvapivým zjištěním byla závislost názoru na rovnost v odměňování na **typu pracovní smlouvy**. Mezi lidmi pracujícími na smlouvu na

dobu neurčitou je nižší podíl těch, kteří se domnívají, že jsou ženy a muži odměňováni stejně, než v ostatních skupinách. Lidé pracující na nestandardní smlouvy a formy práce (živnostenský list [dále ŽL], dohoda o provedení práce [dále DPP], dohoda o pracovní činnosti [dále DPČ], bez pracovní smlouvy) častěji než ostatní skupiny uvádějí, že nevědí, jak jsou muži a ženy působící v jejich organizaci za svoji práci placeni (Tabulka 2). Tyto rozdíly mohou být částečně způsobeny nižší mírou integrace těchto lidí do fungování organizace a patrně také menším množstvím informací, jež dostávají, včetně informací důvěrného charakteru, o fungování organizace. Částečně však mohou souviset rovněž s různými obory a pozicemi, v nichž tito lidé pracují. Smlouvy na dobu neurčitou např. nejsou příliš obvyklé v různých tvůrčích profesích, mezi vědci a vědkyněmi a vysokoškolskými pedagogy a pedagožkami a např. v rámci neziskového sektoru na straně jedné, na straně druhé se nestandardní pracovní smlouvy týkají i zvláště prekarizovaných skupin na pracovním trhu – tedy lidí s nízkou kvalifikací nebo etnických menšin či pracovních migrantů a migrantek.

Tabulka 2: Odpověď na otázku „Domníváte se, že ženy jsou ve Vaší organizaci za stejnou práci na stejné pozici odměňovány...” vs. typ pracovní smlouvy

	Smlouva na dobu neurčitou	Smlouva na dobu určitou	Nestandardní či prekarizované formy (ŽL, DPP/DPČ, bez smlouvy)	Jiné
Více než muži	1,1 %	3,3 %	0,0 %	2,4 %
Stejně jako muži	33,4 %	38,8 %	37,9 %	40,5 %
Méně než muži	36,2 %	32,2 %	25,3 %	16,7 %
Neví	29,2 %	25,7 %	36,8 %	40,5 %
Celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Poznámka: N = 602; rozdíly jsou statisticky významné na hladině významnosti 5 %

Co se týče vzdělání, čím vyšší je jeho úroveň, tím spíše se lidé kloní k názoru, že jsou ženy a muži hodnoceni stejně, a tím méně lidí se přiklání k variantě odpovědi „nevím“ (viz Tabulka 3). To přitom platí jak ve skupině žen, tak ve skupině mužů. Jde přitom o určitý paradox. Jak totiž vyplývá ze statistik Českého statistického úřadu (dále ČSÚ), v nejvyšší vzdělanostní skupině jsou dlouhodobě nejvyšší hodnoty genderových mzdových rozdílů ze všech vzdělanostních skupin. Velkou část rozdílu ve mzdách mezi ženami a muži s nejvyšším vzděláním je nepochybně možné přičíst horizontální genderové segregaci, tedy odlišné struktury oborů, v nichž pracují ženy a muži, a odlišné úrovni příjmů v těchto oblastech (např. oblast IT vs. oblast vzdělání nebo zdravotní a sociální péče). Vliv má také to, že ženy méně často pracují v řídicích, a tudíž výše placených pozicích.

Je ale rovněž možné, že tato skutečnost souvisí s faktem, že s rostoucí úrovní vzdělání roste i podíl lidí, kteří uvádějí, že se v práci s kolegy a kolegyněmi o svých mzdách nebaví. Zatímco mezi lidmi s (neúplným) základním vzděláním sdílí informace o své výplatě s kolegy kolem 45 % dotázaných, mezi lidmi vyučenými a se středním vzděláním bez maturity to je kolem 39 % dotázaných, mezi lidmi se středním vzděláním s maturitou to bylo již jen 32 % a mezi vysokoškoláky a vysokoškolačkami a lidmi s VOŠ to bylo dokonce jen sotva 23 % dotázaných. Lidé s vyšším vzděláním tak mohou mít menší přehled o příjmech svých kolegů a kolegyně než lidé s nižším vzděláním, kteří se svými kolegy a kolegyněmi tyto informace běžně sdílejí.

Tento rozdíl však patrně souvisí také s odlišnými odvětvími a profesemi, v nichž lidé s různou úrovní vzdělání působí (např. školství a zdravotnictví vs. průmysl).

Tabulka 3: Odpověď na otázku „Domníváte se, že ženy jsou ve Vaší organizaci za stejnou práci na stejné pozici odměňovány...“ vs. vzdělání

Vzdělání	(Neúplné) základní	Střední bez maturity a vyučení	Střední s maturitou	VOŠ, bakalářské a VŠ
Více než muži	4,9 %	1,5 %	1,3 %	0,0 %
Stejně jako muži	31,1 %	26,0 %	38,3 %	50,0 %
Méně než muži	27,2 %	36,8 %	34,7 %	28,2 %
Neví	36,9 %	35,7 %	25,7 %	21,8 %
Celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Poznámka: N = 602; rozdíly jsou statisticky významné na hladině významnosti 5 %.

Další proměnnou, u níž se ukázal statisticky významný vliv, je věk. Čím starší člověk, tím spíše se kloní k názoru, že jsou v jeho organizaci ženy ohodnoceny hůře než muži (viz Tabulku 4). Platí to jak mezi muži, tak mezi ženami. Mezi muži se však odlišuje zejména skupina nad 60 let, kde oproti ostatním věkovým skupinám výrazněji klesá podíl těch, kteří se domnívají, že jsou muži a ženy hodnoceni stejně (zatímco mezi muži ve věku 20–59 let se podíl těch, kteří si myslí, že jsou ženy a muži odměňováni stejně, pohybuje mezi 40–44 %, ve skupině mužů nad 60 let tento názor sdílí jen necelých 28 % dotázaných). Tato skutečnost může souviset s tím, že starší lidé mají více pracovních zkušeností a mohou být také více integrováni do fungování organizace, takže o těchto aspektech mohou mít i více informací. Mezi ženami podíl těch, které jsou přesvědčeny o rovném odměňování ve své organizaci, klesá postupně ze 41 % mezi mladými ženami do 29 let na 24 % mezi ženami ve věku 60 a více let. Výjimkou je pouze skupina 30–44letých žen, tedy těch, které jsou ve věku, kdy obvykle pečují o děti, což je skupina, která se naopak ze všech věkových skupin nejčastěji klonila k názoru, že jsou ženy ohodnoceny

hůře než muži (46 % žen ve věku 30–44 let vs. 28 % žen ve věku do 29 let, 37 % žen ve věku 45–59 let a 44 % žen ve věku nad 60 let).

Tabulka 4: Odpověď na otázku „Domníváte se, že ženy jsou ve Vaší organizaci za stejnou práci na stejné pozici odměňovány...” vs. věk

Věk	15–19	20–29	30–44	45–59	60+
Více než muži	12,5 %	1,7 %	1,4 %	1,7 %	1,1 %
Stejně jako muži	37,5 %	40,2 %	36,7 %	39,9 %	25,7 %
Méně než muži	12,5 %	25,6 %	33,9 %	31,8 %	38,7 %
Neví	37,5 %	32,5 %	28,0 %	26,6 %	34,5 %
Celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Poznámka: N = 602; rozdíly jsou statisticky významné na hladině významnosti 5 %.

Proměnnou, která se sice neprokázala jako statisticky významná, ale která si zaslouží alespoň krátký komentář, je vliv regionu. Základní třídění podle kraje totiž ukázalo, že nejvyšší podíl lidí, kteří uvádějí, že jsou ženy na jejich pracovišti hůře finančně ohodnoceny než muži, je na Vysočině (cca 47 %), v Královéhradeckém kraji (cca 45 %) a v Ústeckém kraji (42 %). Nejméně takových lidí najdeme naopak v Plzeňském kraji (22 %) a v Olomouckém kraji (25 %). Naopak nejvíce lidí, kteří jsou přesvědčeni, že jsou ženy a muži placeni stejně, je v Plzeňském kraji (49 %), v Praze (44 %) a v Pardubickém kraji (44 %), tedy v regionech, které vykazují v rámci ČR vůbec nejnižší míru nezaměstnanosti.⁴ Zaměstnavatelé a zaměstnavatelky v regionech s velice nízkou nezaměstnaností mohou být více motivová-

⁴ Jednotlivé kraje byly rozděleny podle údajů ČSÚ z 30. 6. 2017 do čtyř skupin: na kraje s nezaměstnaností nižší než 3 % (Praha, kraje Plzeňský, Jihočeský, Pardubický a Královéhradecký), na kraje s nezaměstnaností 3,1–4 % (kraje Středočeský, Karlovarský, Vysočina a Zlínský), dále na kraje s nezaměstnaností 4,1–5 % (Liberecký, Jihomoravský a Olomoucký) a na kraje s nejvyšší nezaměstnaností, která v ČR dosahuje přes 6 % (kraj Moravskoslezský a Ústecký), (www.czso.cz/csu/xk/nezamestnanost-v-karlovarskem-kraji-k-30-6-2017-podle-mpsv; cit. 20. 8. 2018).

ni lákat všechny kvalitní kandidáty a kandidátky na své pozice a nabízet jim odpovídající mzdu, což může rozdíly ve mzdách žen a mužů redukovat. Na druhou stranu se ve velkých městech kumulují zaměstnavatelé a zaměstnavatelky s vysokými nároky na kvalifikaci pracovní síly. Právě na vyšších pozicích a mezi lidmi s vyšší kvalifikací jsou přitom genderové rozdíly v odměňování v neprospěch žen nejvýraznější. Jak ale vyplynulo z našeho dotazníkového šetření (a potvrzují to i naše kvalitativní sondy), právě mezi těmito lidmi je zároveň diskuse o mzdách většinou tabu. Může se tedy stát, že případné rozdíly, přestože jsou výrazné, zůstávají nereflektovány, a neodrážejí se proto ani ve veřejném mínění.

Analýza rozdílů v názorech na rovnost odměňování žen a mužů na pracovišti, kde lidé působí, podle odvětví ukázala, že obvykle jsou přesvědčeni o rovném odměňování žen a mužů lidé, kteří pracují ve školství, zdravotnictví a dalších veřejných službách (48 %) – tedy tam, kde většinou existují pevné předpisy (tzv. tabulky) pro odměňování zaměstnanců a zaměstnankyň na základě kvalifikace a praxe. Kromě toho k této skupině patřili i lidé, kteří jsou zaměstnáni v oblasti „nemovitostí a služeb pro podniky“ (55 %) (viz Tabulka 5). Naopak nejméně často byli o rovném odměňování ve svém podniku nebo organizaci přesvědčeni lidé, kteří pracují v oblasti těžkého průmyslu – „nerostné suroviny, zpracovatelský průmysl, výroba elektrické energie a stavebnictví“ (33 %). Ti se obvykle ze všech nejvíce klonili k variantě odpovědi „nevím“ (34 %), což může být způsobeno i relativně nízkým zastoupením žen v těchto oborech. Největší podíl lidí s názorem, že jsou na jejich pracovišti hodnoceny ženy hůře než muži, byl patrný v pohostinství (42 %), ve veřejné správě a mezinárodních spolicích (39 %). Naopak nejméně se k tomuto názoru přikláněli lidé působící v oblasti „nemovitostí a služeb pro podniky“ (pouze 14 %).

Vnímání spravedlnosti odměňování v organizaci v neposlední řadě souvisí i s nastavením pracovního prostředí, zejména pak s transparentností procesů odměňování. Tam, kde se lidé domnívají, že jsou nastavena transparentní pravidla odměňování, je také statisticky významně nižší podíl lidí (žen i mužů), kteří uvedli, že jsou v jejich organizaci ženy

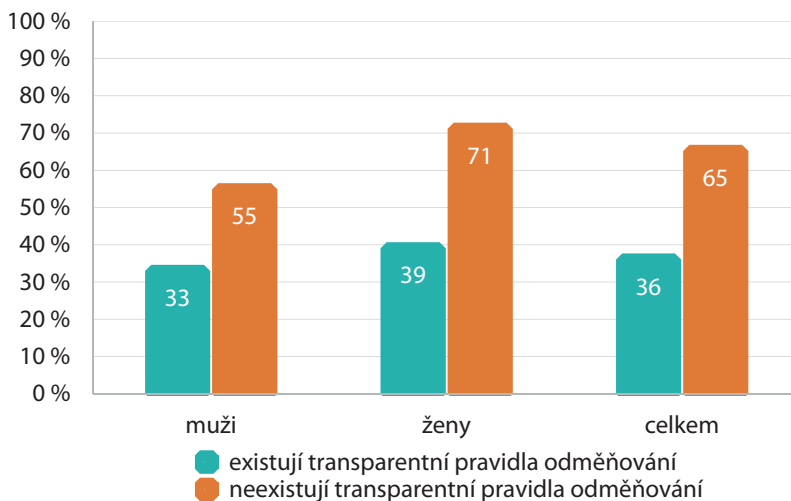
Tabulka 5: Odpověď na otázku „Domníváte se, že ženy jsou ve Vaší organizaci za stejnou práci na stejné pozici odměňovány...” vs. odpovědi

	Více než muži	Stejně jako muži	Méně než muži	Neví	Celkem %	N
Zemědělství	4,3 %	43,5 %	26,1 %	26,1 %	100,0 %	23
Nerostné suroviny, zpracovatelský průmysl, výroba elektřiny, stavebnictví	1,0 %	33,2 %	32,2 %	33,7 %	100,0 %	199
Obchod, opravy	0,0 %	41,1 %	32,9 %	26,0 %	100,0 %	73
Pohostinství	0,0 %	33,3 %	42,2 %	24,4 %	100,0 %	45
Doprava	0,0 %	44,1 %	32,4 %	23,5 %	100,0 %	34
Školství, zdravotnictví a další veřejné služby	0,0 %	48,1 %	32,1 %	19,8 %	100,0 %	131
Veřejná správa a mezinárodní spolky	9,7 %	41,9 %	38,7 %	9,7 %	100,0 %	31
Peněžnictví, pojišťovnictví	5,4 %	45,9 %	27,0 %	21,6 %	100,0 %	37
Nemovitosti a služby pro podniky	0,0 %	55,2 %	13,8 %	31,0 %	100,0 %	29

Poznámka: N = 602; rozdíly jsou statisticky významné na hladině významnosti 5 %.

odměňovány hůře než muži, v porovnání s organizacemi, kde taková pravidla podle dotázaných neexistují. 65 % dotázaných (71,1 % žen a 54,9 % mužů), kteří nemají podle svého názoru na pracovišti transparentní pravidla odměňování, se vyjádřilo, že jsou ženy v jejich organizaci finančně ohodnoceny hůře než muži. Mezi lidmi, u nichž taková pravidla podle jejich výpovědí existují, to bylo pouze 36 % dotázaných (39 % mezi ženami a 33 % mezi muži) (Graf 2).

Graf 2: Porovnání podílů těch, kteří uvedli, že na jejich pracovišti jsou ženy finančně ohodnoceny hůře než muži, podle toho, zda na jejich pracovišti existují transparentní pravidla odměňování či nikoliv (porovnání uvedeno zvlášť pro ženy a pro muže, údaje v %).



Poznámka: N = 660; rozdíly jsou statisticky významné na hladině významnosti 5 %.

Skutečnost, zda dotázaní interpretují pravidla odměňování u svého zaměstnavatele či zaměstnavatelky jako transparentní, má přitom podobný vliv i na osobní zkušenosti se mzdovým znevýhodněním. Rozdíly mezi těmi, kteří se domnívají, že mají v práci nastavena transparentní pravidla, a těmi, kteří o tom nejsou přesvědčeni, jsou přitom velice výrazné. 59 % lidí (61 % žen a 55 % mužů), v jejichž organizaci podle jejich mínění neexistují transparentní pravidla odměňování, uvedlo, že byli znevýhodněni z hlediska své mzdy. V případě organizací, které tato transparentní pravidla podle dotázaných mají, to bylo pouze 27 % lidí (32 % žen a 21 % mužů). Ukazuje se tedy, že to, že lidé pravidla odměňování ve firmě chápou jako transparentní, vede ke vnímání odměňování žen a mužů jako rovného

a je výrazně méně často spojeno s pocity mzdového znevýhodnění, a to jak u žen, tak i u mužů. Podle svých výpovědí má přitom taková pravidla na svém pracovišti nastavena kolem 61 % dotázaných, častěji jsou to muži (66 %) než ženy (57 %).

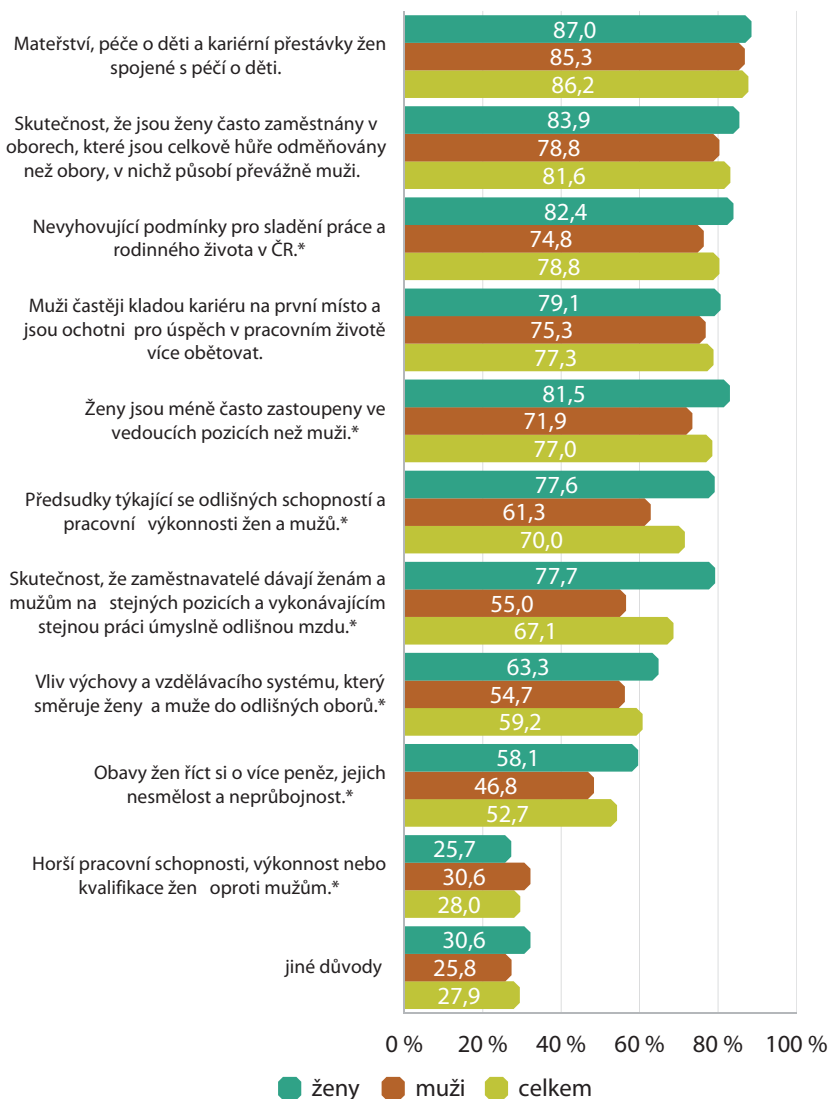
Názory na příčiny genderových nerovností v odměňování

Jedním z hlavních témat, kterými se zabýval náš výzkum, byly i zdroje a příčiny genderových nerovností v odměňování. V následující části se zaměřujeme na to, co si o zdrojích a důvodech relativně vysokých rozdílů v odměňování žen a mužů v ČR myslí veřejnost.

Názory veřejnosti na příčiny nerovností v odměňování mezi muži a ženami jsme zjišťovaly pomocí rozsáhlého seznamu,⁵ který zahrnoval od individuálních důvodů na straně žen přes přímou diskriminaci ze strany zaměstnavatelů a zaměstnavatelek až po strukturální bariéry obecnější povahy, s nimiž respondenti a respondentky vyjadřovali souhlas nebo nesouhlas. Jak se ukázalo, většina veřejnosti spatřuje za nižšími výdělků žen především jejich mateřskou roli, nevhodné podmínky kombinace práce a péče o děti a stávající dělbu genderových rolí v rodině na straně jedné, na straně druhé vertikální a horizontální segregaci na pracovním trhu (tedy skutečnost, že jsou ženy málo zastoupeny ve vedoucích pozicích a že pracují často v sektorech, jež jsou špatně finančně ohodnoceny) (Graf 3). Vůbec nejvyšší míra souhlasu byla patrná v případě tvrzení, že ženy berou nižší mzdu ve srovnání s muži kvůli péči o děti a kariérním přestávkám s tím spojeným (86 %), a v případě tvrzení, že jsou ženy mnohdy zaměstnány v oborech, které jsou špatně finančně ohodnoceny ve srovnání s obory, kde obvykle působí muži (82 %). V těsném závěsu následuje důvod, že v ČR jsou špatné podmínky pro kombinaci pracovního a soukromého života

⁵ Znění otázky: „Podle dat Českého statistického úřadu berou ženy v ČR v průměru o cca 22 % nižší mzdu než muži. Co je podle Vás důvodem tohoto rozdílu?“.

Graf 3: Názory na příčiny genderových nerovností v odměňování v ČR v procentech souhlasů s jednotlivými výroky, údaje v %.



Poznámka: N = 1032; v položkách označených (*) jsou statisticky významné rozdíly mezi muži a ženami.

(79 %) a skutečnost, že muži obvykle kladou kariéru na první místo a jsou ochotni jí hodně obětovat (77 %). Posledním důvodem, s nímž souhlasily více než tři čtvrtiny dotázaných, bylo, že jsou ženy méně často než muži zastoupeny ve vedoucích pozicích (77 %).

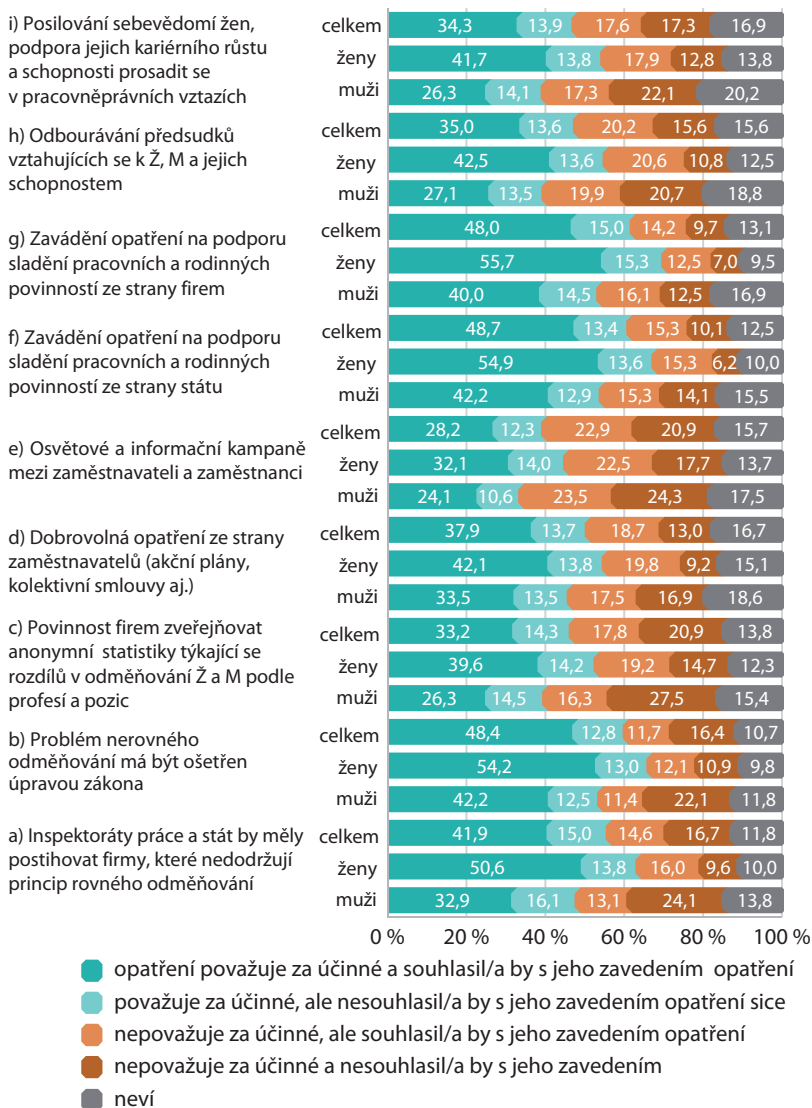
Další skupinu faktorů, kterou vybralo kolem 70 % dotázaných, tvoří důvody, které lze souhrnně označit jako diskriminaci ze strany zaměstnavajících. Konkrétně šlo o předsudky týkající se pracovních schopností a výkonnosti žen (70 % souhlasných odpovědí) a názor, že zaměstnavající dávají ženám úmyslně nižší mzdu než mužům (67 % souhlasných odpovědí). Výchovu a specifické vlastnosti žen označovalo za příčinu mezi 50–60 % dotázaných. S vlivem výchovy a vzdělání, jež ženy směřují do specifických oborů, souhlasilo 59 % dotázaných. A 53 % dotázaných se domnívá, že jsou genderové rozdíly v odměňování důsledkem nesmělosti a neprůbojnosti žen a jejich obav říci si o více peněz. Nejméně často se lidé klonili k tvrzení, že nižší mzdy žen jsou způsobeny jejich horšími pracovními schopnostmi, výkonností nebo kvalifikací (28 % dotázaných; 31 % mužů a překvapivě také více než čtvrtina všech dotázaných žen).

Lze tedy shrnout, že ženy výrazně více než muži zdůrazňují roli diskriminace ze strany zaměstnavatelů a zaměstnavatelek, genderových stereotypů, dělby genderových rolí v rodině a nevhodných podmínek pro kombinaci práce a rodiny – čili problémů strukturální povahy nebo diskriminaci. Muži i ženy se nicméně shodují v tom, že klíčovou roli hraje zejména mateřství, nevhodné podmínky pro jeho kombinaci s prací a skutečnost, že se ženy koncentrují v hůře ohodnocených profesích.

Názory na jednotlivá opatření pro odstranění genderových nerovností v odměňování

S názory na příčiny a zdroje genderových nerovností v odměňování úzce souvisejí také postoje veřejnosti ke konkrétním opatřením na jejich odstranění.

Graf 4: Názory na opatření k eliminaci genderových rozdílů v odměňování, údaje v %.



Poznámka: N =1032, ve všech položkách byly rozdíly mezi muži a ženami statisticky významné na hladině významnosti 5 %.

Graf 4 obsahuje seznam opatření, který byl dotázaným předložen k hodnocení z hlediska jejich účinnosti a míry souhlasu s jejich případným zavedením.⁶

Největší důvěru (v účinnost) i podporu (k zavedení) mají lidé k opatření na usnadnění kombinace pracovního a rodinného života, a to jak ve firmách, tak na státní úrovni (48 % v případě zaměstnavatelských opatření a 49 % v případě státních opatření). To je nepochybně přímým odrazem skutečnosti, že právě problémy spojené s kombinací práce a rodičovství jsou veřejností vnímány jako jedna z hlavních příčin genderových rozdílů v odměňování. Dalším opatřením, s nímž by lidé souhlasili a které považují zároveň za účinné, je odstranění nerovností v odměňování prostřednictvím právní úpravy. Takové opatření vnímá jako účinné celých 48 % dotázaných a zároveň by je i podporovalo. 42 % dotázaných považuje za účinné a zároveň by odsouhlasilo i důslednou kontrolu zaměstnavatelů a zaměstnavatelek a jejich postihování v případě porušování pravidel rovného odměňování.

Nejméně nakloněni jsou lidé naopak osvětovým a informačním kampaním týkajícím se genderových rozdílů v odměňování mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi a zaměstnavateli a zaměstnavatelkami, které by podpořilo pouze 28 % dotázaných, kteří se zároveň domnívají, že tyto kampaně jsou účinné. Příliš vysokou podporu ani důvěru ve srovnání s ostatními nabízenými řešeními mezi lidmi nemá ani zavedení povinnosti firem zveřejňovat anonymní statistiky týkající se rozdílů v odměňování žen a mužů podle profesí a pozic. Pouze přibližně třetina dotázaných je toho názoru, že jde o opatření, které by bylo účinné, a souhlasili by rovněž s jeho zavedením. Jen o něco málo vyšší podporu a důvěru má mezi lidmi opatření spočívající v posilování sebevědomí žen a v podpoře jejich kariérního růstu a schopností prosadit se v pracovněprávních vztazích

⁶ Přesné znění otázky: „Jaký je Váš názor na následující opatření pro snižování rozdílů v odměňování žen a mužů?“ Varianty odpovědí: opatření považuje za účinné a souhlasil/a by s jeho zavedením; opatření považuje za účinné, ale nesouhlasil/a by s jeho zavedením; opatření sice nepovažuje za účinné, ale souhlasil/a by s jeho zavedením; opatření nepovažuje za účinné a nesouhlasil/a by s jeho zavedením; neví.

(pouze 34,3 % dotázaných se domnívá, že jde o účinné opatření, s jehož zavedením by souhlasili).

Ženy přitom u všech předložených opatření vyjadřovaly častěji souhlas s jejich zavedením i důvěru v jejich účinnost než muži. Nejvýraznější rozdíl mezi muži a ženami byly však patrné u těch opatření, u nichž se lidé shodují na jejich vysoké účinnosti, jako jsou státní a firemní nástroje pro sladění práce a rodiny, úprava zákona a postihování firem za nerovné odměňování. Jak ukázala analýza, roli v podpoře jednotlivých opatření nehraje ani vzdělání, ani věk a jednoznačně zde nepůsobí ani životní úroveň domácnosti. V případě „měkkých opatření“, jako jsou různé informační kampaně nebo dobrovolné aktivity firem, nebyl rozdíl v názorech mezi muži a ženami významný.

Závěr

U české veřejnosti převažuje přesvědčení, že nerovnosti v odměňování žen a mužů jsou vážným problémem. Takový názor zastává zhruba 69 % dotázaných. Tento problém vnímají především ženy, mezi nimiž považuje genderové rozdíly v odměňování za vážný problém celých 80 %, zatímco mezi muži tak smýšlelo 56 % dotázaných.

Tyto rozdíly patrně souvisejí i s odlišnými zkušenostmi, které mají muži a ženy s tímto typem nerovností. Jak se totiž ukazuje, ženy se setkávají častěji než muži se znevýhodněním v mzdové oblasti (týkalo se 44 % žen a 30 % mužů), přičemž u žen bylo ve většině případů (54 %) toto znevýhodnění motivováno charakteristikami, jako je pohlaví nebo péče o děti. Nízké vzdělání nebo vysoká míra nezaměstnanosti v regionu jsou přitom dalšími faktory, které kromě pohlaví výrazně ovlivňují zranitelnost lidí vůči mzdovému znevýhodnění. Právě pohlaví zůstává klíčovou proměnnou, která ovlivňuje i hodnocení férovosti odměňování v organizaci, kde lidé působí. Zatímco ženy se spíše než muži klonily k názoru, že jsou v jejich organizaci ženy ohodnoceny hůře než muži, muži se naopak častěji než ženy domnívali, že jsou obě pohlaví odměňována stejně. Poměrně vysoký podíl dotázaných (přes jednu třetinu mužů a jednu čtvrtinu žen) však na danou otázku nedovedl odpově-

dět. Odráží to skutečnost, že odměňování je na mnoha pracovištích značně tabuizované téma, a to zejména mezi lidmi s vyšším vzděláním.

Názory žen a mužů se liší také v případě příčin, které vidí za současnou výší genderových rozdílů v odměňování. Ženy se např. mnohem častěji než muži kloní k příčinám typu explicitních forem diskriminace a podceňování ze strany zaměstnavatelů a zaměstnavatelek nebo ke strukturálním bariérám, jako jsou nevhodné podmínky pro kombinaci práce a rodiny nebo stávající dělba práce v rodině. Hlavním důvodem, jímž si muži i ženy vysvětlují genderové rozdíly v odměňování, je pečovatelská role žen a kariérní přestávky s tím spojené a rovněž horizontální segregace na pracovním trhu spojená s faktem, že „mužské“ obory jsou ohodnoceny lépe než ty „ženské“.

S tím také úzce souvisí řešení, o němž se veřejnost domnívá, že by stávající mzdové rozdíly redukovalo. To podle dotázaných spočívá zejména v posilování opatření na podporu sladění pracovního a soukromého života, na úrovni státu i jednotlivých pracovišť. Poměrně vysokou podporu, stejně jako i důvěru v účinnost mají mezi lidmi i „tvrdší“ opatření na úrovni úpravy legislativy nebo důsledné kontroly firem a jejich postihování v případě porušení principů rovného odměňování. Méně důvěřiví jsou však lidé vůči zavedení povinností firem zveřejňovat anonymní statistiky týkající se rozdílů v odměňování žen a mužů podle profesí a pozic, stejně jako vůči „měkkým“ opatřením typu informační kampaně nebo aktivity směřující k posilování sebevědomí žen a jejich vyjednávacích schopností. Ženy přitom vyjadřovaly větší podporu než muži zvláště opatřením, o nichž se lidé domnívali, že jsou účinná (jako je zavádění firemních a státních opatření ke sladění pracovního a soukromého života, důsledná kontrola zaměstnavatelů a zaměstnavatelek nebo legislativní úpravy).

Data v neposlední řadě přinášejí i silný argument pro zvýšení transparentnosti v odměňování ve firmách. Jestliže jsou pravidla odměňování v dané organizaci považována za transparentní, ženy i muži hodnotí míru genderové rovnosti v odměňování výše a také se méně často cítí být mzdově diskriminováni. Transparentní pravidla odměňování tedy mohou vést k větší spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň, a tudíž i k jejich větší loajalitě, což je v době nízké nezaměstnanosti jistě relevantní argument.

2. Expertní, aktivistický, politický a zaměstnavatelský pohled na příčiny genderových nerovností v odměňování a jejich řešení

Alena Křížková, Romana Marková Volejníčková

Nerovnost v odměňování mezi muži a ženami je výsledkem mnoha vzájemně provázaných genderových nerovností nejen na trhu práce, ale i v rodině a v politice (Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, Maříková 2017). Velmi vysoký rozdíl mezi mzdami žen a mužů v neprospěch žen v České republice je celospolečenským problémem. Do mzdového vyjednávání a jeho kontroly vstupuje mnoho různých aktérů a akterek, kteří mají různé motivace, strategie a postupy, jakým způsobem procesy nastavování mezd ovlivňují. V této části se zaměřujeme na aktéry a aktérky procesů mzdového vyjednávání a jeho kontroly a na to, jaké jsou z jejich hlediska hlavní příčiny nerovného odměňování žen a mužů. Dále analyzujeme navrhovaná řešení, jak genderové nerovnosti v odměňování snižovat, a nakonec i nezamýšlené důsledky stávajících nebo navrhovaných řešení.

Tento výzkum je založen na 31 problémově orientovaných rozhovorech provedených v roce 2017 s aktérkami a aktéry, které můžeme rozdělit do čtyř typů (kategorií) podle jejich hlavní činnosti: 1) profesní aktivismus, zahrnující zejména neziskové organizace, resp. obecně prospěšné společnosti nebo další občanská sdružení zabývající se lidskými a především ženskými právy; 2) pracovněprávní organizace, jež zahrnují Kancelář veřejné ochránkyně práv (dále KVOP), Státní úřad inspekce práce (dále SÚIP), úřady práce (dále ÚP), odborové organizace a organizace sdružující zaměstnavatele a zaměstnavatelky; 3) tvůrci a tvůrkyně politik, kteří

působí na ministerstvech nebo na Úřadu vlády a v politických stranách a 4) experti a expertky, kteří se problematikou sociálních nerovností a genderové rovnosti dlouhodobě zabývají (viz Tabulku 1 na konci kapitoly). Někteří komunikační partneři a partnerky spadají do více kategorií, při jejich zařazení jsme však braly v potaz jejich sebezařazení.

V rozhovorech nás zajímal jejich přístup k sociálnímu problému nerovného odměňování žen a mužů a jejich názory na příčiny a možná řešení tohoto problému. Výzkumný vzorek nebyl náhodně vybraný. Naším cílem bylo postihnout co nejvíce typů akterek a aktérů, kteří z různých oblastí a hledisek vstupují do procesu tvorby mezd a platů na vyšší než individuální úrovni.

Většina komunikačních partnerů a partnerek nepožadovala anonymizaci svých výpovědí, ale naopak chtěli vystupovat pod svým jménem a často za konkrétní instituci. Experti a expertky nevystupují za organizace, v nichž působí, ale jako nezávislé odbornice a odborníci, takže za jejich výpověďmi ani instituce neuvádíme. Někteří komunikační partneři a partnerky anonymizaci požadovali a jejich výpovědi identifikujeme pouze institucí nebo kategorií a číselným kódem. Přehled participantů a participantek výzkumu je uveden v tabulce 1 na konci kapitoly.

Rozhovory byly nahrány, přepsány a kódovány do tematických kategorií, které se v rozhovorech objevovaly. Výpovědi jsme analyzovaly jednak s ohledem na zaměření výzkumu na příčiny a řešení problému genderových nerovností v odměňování, jednak v souvislosti s výše naznačenou typologií aktérů a akterek, kteří mají různá postavení, práva, povinnosti a možnosti pro ovlivňování procesu mzdového vyjednávání a zároveň se k tématu vyjadřovali vždy z hlediska zkušeností ze své profese nebo pozice v dané organizaci nebo oboru činnosti.

Jednotlivé příčiny ani řešení nerovného odměňování žen a mužů od sebe nelze jednoduše oddělovat, ale výsledky jejich analýzy pro přehlednost strukturujeme od makroúrovně celku společnosti přes organizační mezoúroveň firem, pracovišť a zaměstnávajících až po individuální mikroúroveň zaměstnaných. Tato kapitola je rozdělena do dvou částí.

V první představujeme výsledky analýzy příčin genderových nerovností v odměňování v ČR, jak je vidí komunikační partneři a partnerky. Zde také identifikujeme tři specifické problémy, které jsou obecnějšího charakteru a poukazují na spíše nepřímé či nezamýšlené důsledky, jež se mohou objevit i tam, kde jsou zaváděna opatření na podporu rovnosti nebo spravedlnosti. Ve druhé části se zaměříme na analýzu řešení ve výpovědích komunikačních partnerek a partnerů, kteří ovlivňují či hodnotí systémy odměňování na nadindividuální úrovni.

Příčiny nerovného odměňování žen a mužů

Nerovné odměňování není důsledkem jednoho problému nebo procesu, ale je **výsledkem vzájemného působení nerovností různého druhu**, jež se na trhu práce i ve společnosti jako celku odehrávají. Z hlediska jednotlivých typů sociálních partnerů analyzujeme příčiny nerovného odměňování na úrovni celé společnosti, kde je zásadní antidiskriminační legislativa. Rozebíráme souvislosti **(ne)vymáhání a (ne)znalosti legislativy**, která tvoří dobrý základ pro rovnost v odměňování v ČR. Kontext **(ne)rovnosti v odměňování představuje kulturní zázemí v podobě norem a hodnot**, ovlivňujících vyjednávání o mzdách. Jako zásadní příčinu proto identifikujeme **kulturu genderové nerovnosti a podhodnocení ženské práce** a kulturu **neprůhlednosti systémů odměňování**. Přechod mezi celospolečenskou makroúrovní a mezorovinou organizací, firem a pracovišť tvoří genderová segregace a nízké mzdy v ČR. Dále byla komunikačními partnery a partnerkami identifikována **přímá nebo nepřímá diskriminace** a na individuální úrovni také otázka, jakou vyjednávací moc má v odměňování jednotlivá zaměstnankyně či zaměstnanec. Oddělení jednotlivých úrovní není možné striktně provést, jelikož legislativa a kultura prostupuje do nižších úrovní v podobě aplikace legislativy a v podobě firemní kultury apod.

Legislativou proti nerovnému odměňování aneb problémy s ní spojené

Podle § 110 zákoníku práce přísluší všem zaměstnancům a zaměstnankyním vykonávajícím stejnou práci nebo práci stejné hodnoty stejná mzda nebo plat. Zákaz diskriminace v odměňování upravuje také antidiskriminační zákon, na který zákoník práce odkazuje. Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce. Pracovní podmínky se hodnotí podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, např. do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovitosti pracovního prostředí. Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se hodnotí podle množství a kvality. Na diskriminaci v odměňování lze podat stížnost na inspektorát práce nebo lze podle antidiskriminačního zákona podat žalobu k soudu.

V rozhovorech se o legislativě upravující pracovní podmínky a také o antidiskriminační legislativě diskutovalo jako o základu, který je v ČR dobře nastaven a od kterého by se mělo řešení rovného odměňování odvíjet. Komunikační partneři a partnerky zároveň upozorňovali na **problémy spojené s prosazováním, aplikací a vymáháním antidiskriminační legislativy v praxi**. Jde zejména o nedostatečné využívání jinak dobře nastavené legislativy a o nedostatečné vzdělávání kontrolních a dalších orgánů státní správy s ohledem na vymáhání legislativy v praxi.

Legislativa je dobrá, problémem je její nevyužívání

Komunikační partnerky a partneři se shodují v názoru, že legislativa, jež má zajišťovat rovné odměňování žen a mužů v ČR, tedy antidiskriminační zákon nebo zákoník práce, upravující mimo jiné i rovné zacházení na pracovišti, jsou dobře nastaveny a upravují skutečně ty oblasti, které jsou pro rovné zacházení a rovné odměňování klíčové. Co však bylo v rozhovorech kritizováno, bylo nedostatečné vymáhání této legislativy, popřípadě snaha přenášet v praxi zodpovědnost na jednotlivce:

„Na systémové úrovni jde o netransparentnost, legislativu, kontrolu a dodržování legislativy [...]. Nejdůležitější je opravdu zodpovědnost státu, tedy rovina systémová. Přijde mi smutné, že často je problém nerovného odměňování spojován jen s individuální rovinou, a ta odpovědnost za změnu se klade na jednotlivkyně, na ženy, které pak mají nést tíhu systému a měnit ho. To je samozřejmě nemožné.“ (Lucie Viktorinová, MPSV)

Problémem legislativy rovnosti je tedy její malé využívání např. ze strany kontrolních orgánů a z něj plynoucí nízká ochrana rovnosti v ČR. Není možné, aby zodpovědnost ležela na jedincích, ale spíše by měla být dobře nastavená legislativa dostatečně vymáhána, a kontrolní orgány by tak měly dbát na její důsledné prosazování. S tím souvisí podle některých komunikačních partnerů a partnerek i skutečnost, že **dosud nebyl v ČR prokázán jediný případ genderové diskriminace v odměňování**, i když je mzdová nerovnost mezi muži a ženami v ČR jedna z největších v EU. Zástupkyně a zástupci Kanceláře veřejné ochránkyně práv (dále KVOP) a Státního úřadu inspekce práce (dále SÚIP) se shodují, že je málo nahlášených podnětů k prošetření možné diskriminace nebo znevýhodnění, což je zřejmě důsledek nízké důvěry ve vymahatelnost spravedlnosti v odměňování v naší společnosti (Křížková, Penner, Petersen 2008). Pokud populace včetně těch, kteří jsou nerovným odměňováním postiženi, nevěří ve vymahatelnost práva a mají i zkušenost, byť zprostředkovanou, že nejsou případy, kdy by bylo dáno za pravdu právě zaměstnankyním či zaměstnancům, je **výsledkem neochota nebo strach se vůbec ozvat a začít problém řešit.**

Proces přijímání antidiskriminačního zákona zhruba před deseti lety byl velmi složitý a zdoluhavý a jasně poukázal na nedostatek genderové senzitivity politiků a političek a na zaostalost české společnosti v otázkách genderové rovnosti (Havelková 2010, 2017). Tím, že antidiskriminační zákon v roce 2009 vešel v platnost, však tento proces nekončí, ale pokračuje tím, že tento zákon není využíván a není dobře aplikován (Havelková 2017). A to je samo o sobě problémem a nakonec i negativním důsledkem jeho zavedení (viz níže Problém 1).

Problém 1: Nevyužívání antidiskriminační legislativy

V České republice dosud neproběhl žádný soudní proces, kde by byla prokázána diskriminace v odměňování mezi muži a ženami. V jediném procesu, který byl v ČR v této otázce veden po přijetí antidiskriminačního zákona v roce 2009, byla žaloba mzdové diskriminace soudem zamítnuta. Šlo o otázku stejné odměny za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty – práce primářky, resp. primáře oddělení nemocnice. Primářka dětského oddělení žalovala Nemocnici Boskovice za to, že její kolegové – primáři porodnicko-gynekologického oddělení a chirurgie – dostávají za svoji práci významně vyšší mzdu. Nakonec byla žaloba soudem zamítnuta a byla uznána argumentace zaměstnavatele, že za prvé, mzdy jsou určovány smluvně a individuálně a žalobkyně si mohla kdykoli požádat o zvýšení mzdy, a za druhé, že nejde o stejnou práci, protože šlo o různě velká oddělení z hlediska počtu zaměstnaných. Nebylo však přihlédnuto k množství pacientů a patientek a množství či náročnosti prováděných úkonů. Vzhledem k netransparentnosti odměňování žalobkyně dlouhou dobu vůbec netušila, jaké mzdy její kolegové a kolegyně pobírají.⁷

⁷ Viz <http://eso.ochrance.cz/Nalezene/Edit/1918>; dále https://zpravy.idnes.cz/soud-resil-diskriminaci-primarky-dlp-/domaci.aspx?c=A160130_213707_domaci_zt. Cit. dne 7. 11. 2018.

Jana Kvasnicová a Zuzana Ondrůjová, právničky Kanceláře veřejné obhájkyne práv, analyzují tento případ a jeho negativní dopady na situaci a možnosti řešení nerovného odměňování mezi muži a ženami v ČR následovně:

„Většina lidí považuje soudní cestu za neefektivní nebo za něco, kde nemají velkou naději, že by se něčeho domohli. A kdo už se k tomu odhodlal, tak to nebylo úspěšné. Mimo jiné proto, že soudy nesprávně aplikovaly antidiskriminační právo. Když se něco vymáhá pomocí antidiskriminačního zákona nebo když se namítá diskriminace, tak by se mělo uplatnit takové zvláštní procesní pravidlo, které trochu narušuje obecné pravidlo, které říká: kdo něco tvrdí, tak to má i dokázat. V antidiskriminačních sporech ten, kdo tvrdí, že byl obětí, těžko může dokázat, jaký konkrétní rozdíl v odměňování je, protože tu informaci nemá. A nemá šanci se k ní dostat, protože zaměstnavatel nemá povinnost tu informaci dát. Modifikace tohoto pravidla spočívá v tom, že v určité fázi dokazování se důkazní břemeno přenáší na zaměstnavatele a ten by měl vysvětlit, proč ten rozdíl je, jaký je, a co ho vysvětluje. A pokud neunese toto svoje důkazní břemeno, tak by oběť měla být úspěšná. Pokud neprokáže dostatečně, že ten rozdíl je legitimní, pak by důkazní břemeno neměl unést. U jediného sporu, který byl v této problematice u nás veden, vnímám procesní chybu soudu v tom, že tohle neudělal. Ačkoliv zjistil docela velký rozdíl v odměňování, dal za pravdu zaměstnavateli, že to je věc individuálního vyjednávání. Nedošlo k tomu momentu, že by se přeneslo důkazní břemeno na zaměstnavatele; tedy že by měl dokazovat, na základě jakých objektivních skutečností je ten rozdíl založený. Soudní proces bohužel skončil, aniž by bylo podáno odvolání.“ (Jana Kvasnicová, KVOP)

„Tam se dalo vycházet z toho, že se jedná o stejnou nebo srovnatelnou pozici, a určitě minimálně práci stejné hodnoty, protože tam vlastně bylo stejné vzdělání, stejný zaměstnavatel, byla tam i stejná pracovní pozice primáře. A ten genderový problém i skrze ten rozdíl v odměně tady z toho čítankového případu přímo vyskakoval. Takže je škoda, že se to nepoda-

řilo projudikovat. A v tomto případě navíc zazněly i zásadní argumenty, které se v těchto sporech často objevují, například smluvní svoboda, na kterou se v České republice pořád hraje. Smluvní svoboda samozřejmě je, ale není bezbřehá, protože máme právní normy, mimo jiné tedy i zákaz diskriminace, které jsou nepřekročitelné, a z tohoto pohledu není možné si (viděno z pohledu zaměstnavatele) sjednat odměnu, nespravedlivou, tj. nechat ženu pracovat za poloviční odměnu než muže za stejnou či srovnatelnou práci, to by bylo v rozporu i s Listinou základních práv a svobod. A zaměstnavatel nemůže argumentovat tím, že ta žena se třeba tak podceňuje. Takže si myslím, že tento argument – smluvní svobody – sice platí, ano, to je v pořádku, ale nemůže docházet k takovým rozdílům. V tomto případě bylo také zajímavé to, že se jednalo o soukromý subjekt, takže hodně té argumentace šlo právě tímto směrem, že soukromý zaměstnavatel si může vybrat, jakého zaměstnance chce atd. Ano, je na to i judikatura Nejvyššího soudu, to je sice pravda, z toho nelze ustoupit, ale i ten zaměstnavatel má nějaké zákonné limity svobody svého výběru a hlavně svobody v určování odměny, ze kterých nejde ustoupit (v určování výše odměny rozhodně nesmí hrát roli pohlaví zaměstnance). A máme tu i orgány, kromě soudu, které mají rovnost odměňování kontrolovat, a to jsou inspektoráty práce, které na to mají mít dobrou metodiku. V současné době na to má Ministerstvo práce a sociálních věcí projekt, který má metodiku přetvořit do nějaké aktualizovanější podoby, která by byla použitelná.“ (Zuzana Ondrůjová, KVOP)

Důsledkem nevyužívání antidiskriminační legislativy je absence dalších soudních sporů. Popisovaný soudní případ může být považován za určitý precedens, který zaměstnankyně a zaměstnance může odrazovat od podávání podobných žalob a zaměstnavatelky a zaměstnavatele, kteří praktikují neférové odměňování, utvrzuje v jejich beztrestnosti.

Nevymáhání legislativy jako důsledek nedostatečného vzdělávání kontrolních orgánů v otázkách genderové rovnosti a rovného odměňování

Kontrolovat dodržování antidiskriminační legislativy je v kompetenci Státního úřadu inspekce práce (dále SÚIP). Kontrolní funkce je sice zodpovědností SÚIP, ale mnohé zástupkyně neziskového sektoru i dalších organizací se shodují v tom, že k řádnému vedení kontrol pracovníce a pracovníci SÚIP **nemají dostatečné zázemí** a zdroje v podobě **znalostí, zkušeností a metod**, jak prakticky **kontroly provádět**, ani zdroje v podobě kapacit provádět uspokojivé množství kontrol, a to do patřičné hloubky. Neexistuje (prozatím) žádný zákon či předpis, který by určoval **míru a frekvenci vzdělávání** těchto aktérů a akterek v otázkách genderové rovnosti. Efektivní prosazování a vymáhání antidiskriminační legislativy však může být v důsledku nedostatečného proškolení v otázkách genderové rovnosti a jejího sledování znesnadněno.

Podle zaměstnankyně SÚIP je zákoník práce velmi liberální, především co se týká povinností zaměstnavatele či zaměstnavatelky z hlediska odměňování. Pokud dodrží nezbytné minimum stanovené zákoníkem práce (např. dodržení minimální nebo zaručené mzdy), kontrolními orgány to může být hodnoceno jako jednání v souladu se zákonem, a není proto podle jejich názoru nutná další a detailnější kontrola.

„Ale musím na jejich [SÚIP– pozn. aut.] obhajobu říci, že není jednoduché tu kontrolu provést, a ještě navíc chránit toho člověka – zaměstnance. Ve chvíli, kdy je to ve fázi, kdy už se rozvažuje pracovní poměr a inspektorát je zbaven tím zaměstnancem mlčenlivosti, tak inspektorát má mnohem více prostoru, který ne vždy využívá. Ale měl by. Jde o to, zda se inspektorát spokojí s formální odpovědí zaměstnavatele na otázky inspektorů ohledně rozdílu ve výši odměny. Například, a teď to schválně hodně přeženu, aby to z toho bylo patrné, co chci říct: když půjdu pracovat někam jako právník a pak podám podnět na inspektorát práce s tím, že budu tvrdit, že jsem zkrácena na odměně, tak pak přijde kontrola a bude se to prošetřovat. Když

nezbavím inspektorát povinnosti mlčenlivosti, nebudou mě před zaměstnavatelem ‚odtajňovat‘, a zeptají se ho, proč z vybrané skupiny zaměstnanců právníků někteří mají méně. A zaměstnavatel třeba řekne: ‚Tato zaměstnankyně nedisponuje oprávněním k obsluze určitého stroje, zatímco její kolega ho má. Tj. žena, která si stěžuje, má nižší kvalifikaci.‘ A inspektorát, pokud by postupoval cestou nejmenšího odporu, by se s tím spokojil a řekl by, že je to v pořádku, protože ‚stěžovatelka, která podala podnět inspektorátu, zmiňované oprávnění skutečně nemá‘. A přitom je jasné, že k práci žádné takové oprávnění nepotřebuje, protože pracovní náplň dotčené osoby s tím nesusouvisí (právník nepotřebuje oprávnění k obsluze stroje). A takových, samozřejmě méně absurdních, ale stejně nepřijatelných zdůvodnění rozdílné odměny ze strany zaměstnavatele může být celá řada. Tomu se bude právě věnovat metodika, především srovnatelnosti pracovních pozic zaměstnanců a srovnatelnosti jejich práce, resp. hodnoty jejich práce. Musí být nějaká obecná vodítka, podle kterých je možno postupovat. [...] Je to problém, který není jednoduchý, proto nechci nijak znevažovat dosavadní práci SÚIP a oblastních inspektorátů práce. Příklad, který jsem uváděla, byl zde jen pro názornost. Inspektoráty práce mají samozřejmě zkušené inspektory a já z nich nechci dělat hlupáky. Kontroly rovnosti v odměňování jsou však velmi obtížné. Na druhé straně to, že to není jednoduché, neznamená, že by se na to mělo rezignovat.“ (Zuzana Ondrůjová, KVOP)

Na problém neexistující metodiky pro šetření genderových nerovností v odměňování reaguje i projekt „22 % K ROVNOSTI“⁸, který realizuje Ministerstvo práce a sociálních věcí a v rámci něhož se připravuje i metodika kontrol pro oblastní inspektoráty SÚIP. Od roku 2017 se oblastní inspektoráty SÚIP v rámci stanovených ročních kontrol věnují také specificky kontrolám v oblasti nerovného zacházení a odměňování žen a mužů.

⁸ V textu používáme zkratku projektu „22 % K ROVNOSTI“, oficiální název projektu zní „Rovnost žen a mužů na trhu práce se zaměřením na (ne)rovné odměňování žen a mužů“. Projekt je zpracováván Ministerstvem práce a sociálních věcí a je financován z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR.

Do této doby bylo nerovné zacházení a nerovné odměňování žen a mužů součástí šířeji zaměřených kontrol. Zaměstnankyně SÚIP vnímala přínos této metodiky pro kontroly oblastních inspektorátů SÚIP jako krok správným směrem. Za prvé uvedla, že inspektorky a inspektoři byli proškoleni specificky pro oblast nerovného odměňování, za druhé vyzdvihla rovněž sjednocení těchto kontrol, včetně terminologie a ustavení kontrolních procesů v této oblasti pro celou republiku. Komunikační partnerky ze SÚIP se mimo jiné zmiňovaly i o otázce posuzování srovnatelnosti a stejné práce, která je podle jejich názoru jedním z hlavních problémů kontrol zaměřených na genderové znevýhodnění v odměňování, a proto vznik této metodiky oceňují.

Genderová nesenzitivita a neznalost problematiky genderové rovnosti byla zdůrazňována také v případě pracovníků a pracovnic úřadu práce (dále ÚP). Někteří si uvědomovali, že někdy sami pracovníci a pracovnice ÚP v komunikaci s klienty a klientkami **reprodukují genderové stereotypy**: *„Někdy je jejich jednání stereotypní. Na úřad práce přijde žena, která nemá děti, a oni jí řeknou – tak běžte třeba na mateřskou. Stejně budete mít děti, tak co.“* (ÚP 1) Stereotypy se také podle jejich zkušeností reprodukují v případě rekvalifikačních kurzů, kdy je k uchazečům a uchazečkám o zaměstnání přístupováno genderově stereotypně, tj. ženám je automaticky doporučena rekvalifikace v administrativě nebo ve službách, mužům naopak práce v manuálních profesích. Jedna z respondentek, která zprostředkovává pracovní nabídky, v rozhovoru uvedla, že si je vědoma rozdílného přístupu – ženy vnímá jako ty, které si nechají více poradit a pomoci, zatímco muži se snaží zajistit si práci sami a podle ní to tak vnímají i samotní uchazeči a uchazečky. Tento stereotyp však může vést k menší snaze pomoci mužům, a tudíž i k jejich znevýhodnění. Opět se zde negativně projevuje neznalost genderové tematiky, která může jednu skupinu znevýhodnit, a vzrůstá tedy potřeba vzdělávání v oblasti genderové rovnosti.

Vzdělávání v oblasti genderové rovnosti u soudců a soudkyň a pracovníků a pracovníků SÚIP a ÚP, ale také politiků a političek, tedy všech, kteří

se podílejí na přípravě nových zákonů a na jejich následném uplatňování, se ukazuje jako **zásadní pro to, aby existující legislativa mohla fungovat rovněž v praxi**, jak ilustruje výpověď Kateřiny Machovcové: *„Vzhledem k tomu, že jakýkoliv soud, který se v ČR vedl v oblasti diskriminace, dopadl špatně, tak si myslím, že situace dobrá není. Je to hodně o uvažování soudců a soudkyň.“* Senzitivita vůči genderové rovnosti a vzdělání v této oblasti představuje důležitý úhel pohledu již při samotné tvorbě nových zákonů nebo u novelizaací zákonů. Je důležité, aby nově vznikající legislativa vždy reflektovala životní realitu všech, neboť může mít i negativní důsledky na životy jedinců (viz Problém 2).

Problém 2: Genderový rozměr legislativy – příklad zákona o státní službě

V minulých letech se hojně diskutovalo o zaváděném zákonu o státní službě č. 234/2014 Sb. a jeho následných novelách, především s ohledem na dopady na zaměstnance a zaměstnankyně státní správy. O čem se však hovořilo méně, byl rozdílný dopad tohoto zákona a jeho novel na muže a ženy pracující ve státní správě. Ačkoliv byly některé úpravy zákona míněny dobře (např. s ohledem na zastoupení žen a mužů ve státní správě), důsledky pro muže a ženy mohly být v některých ohledech různé.

Šárka Homfray, právnička Odborového svazu státních orgánů a organizací (dále OS SOO), ale také zástupci a zástupkyně odborové organizace v naší studii, se stavěli kriticky k vysokým vstupním nákladům na složení úřednické zkoušky. Uchazeč nebo uchazečka musí na vlastní náklady doložit v případě zájmu o práci ve státní službě několik potvrzení. Finanční náklady jsou podle Šárky Homfray nepřiměřeně vysoké vzhledem k nízkému (nejen nástupnímu) platu. Úřednickou zkoušku mohli vykonat již stávající zaměstnanci a zaměstnankyně, ale opět se dostáváme k problému nízkého platového ohodnocení, což v případě, kdy ve státní správě převažují ženy, může negativně dopadat právě na

ně. Úřednická zkouška však může být požadována v případech určitých pozic (např. u vyšších pozic) a může tedy limitovat ty, kteří nemají finance zkoušku složit.

Dalším významným problémem zákona o státní službě je také novela týkající se hodnocení podřízených pracovníků a pracovníc podle stanovených kritérií. Jak ukazuje následující citace, negativní důsledky systému služebního hodnocení můžeme najít jak v nízkém financování státní správy, což ovlivní i výši osobních příplatků, tak rovněž v nově nastaveném systému odvolání se vůči hodnocení a dále v tom, jaké jsou reálné možnosti a šance pracujících na odvolání:

„V jednoduchosti, dnes se při hodnocení vyplňuje formulář, který se poté přepočítá na bodový výsledek a dle něj je upraven osobní příplatek. Limity jsou dány jen horní, nikoliv dolní [...]. Tato novela byla spuštěna narychlo, takže se odhadem týkala asi 70 tisíc zaměstnanců [...]. Reakce úřadů ukázala, že tam, kde neměli dostatek finančních prostředků na to, aby dávali zajímavé osobní příplatky, tak ty státní zaměstnance neohodnotili příliš vysoko, aby se pak netěšili na vysoké příplatky. A já jsem se setkala x-krát s tím, že to někde opravdu procentuálně dopadá více na ženy než na muže. A jaká je obrana proti hodnocení? Státní zaměstnanec může podat stížnost a odvolat se, ale musí si to sám vyargumentovat. A musíte doložit přesně, na co si stěžujete, a ideálně vzít vzorová hodnotící kritéria. Ale ta hodnocení se liší ve slovech, jako např. zřídka nebo téměř nikdy nebo obvykle a méně často. A představte si, že přijdete domů a máte dělat tohle [...], kolik energie tomu věnujete, a nakonec to pro vás znamená, že nedostanete nic nebo jen málo, tak stojí to těm lidem za to? Co si budeme namlouvat. [...] Nezohledňuje se tu ten čas a zpravidla státní zaměstnankyně nemají v práci čas takové věci řešit a doma taky ne.“ (Šárka Homfray, právnička OS SOO).

Do hodnocení vybraných zaměstnanců a zaměstnankyň, které následovalo po zavedení zákona, mohl vstoupit i faktor financování státní správy. V době hodnocení měly jednotlivé úřady k dispozici určitý obnos peněz, který mohly na základě hodnocení rozdělit. Zavedení zákona

tak nemuselo reflektovat, že některé úřady nemají dostatečné finance. Také ohodnocení velkého počtu pracujících ve státní správě ve stejný čas a omezené finanční zdroje na odměny mohly zviditelnit finanční nerovnosti mezi pracujícími v rovině odměn. Přidělování odměn proto nemuselo nutně korespondovat s výsledkem výkonnostního ohodnocení. Rozhodně tím nelze ospravedlnit, že se projevilo ve znevýhodnění v platech, a to významněji u jedné skupiny pracujících. V současné době by totiž měly nově vzniklé zákony podléhat revizi z hlediska genderové rovnosti, tedy zda zákon nemá negativní dopad na muže nebo na ženy a zda přispívá k genderové rovnosti nebo ji udržuje. De facto by tato revize měla zajistit i to, aby muži i ženy měli stejné šance a možnosti naplnit to, co jim zákon ukládá. Právnička Šárka Homfray v rozhovoru upozornila, že zákon o státní službě evidentně nepodlehł komplexní a dostatečné revizi z hlediska genderové rovnosti, naopak v oblasti platů a financí jednu skupinu významně znevýhodnil. Tento příklad tak nabádá k tomu, aby byly zákony revidovány z hlediska jejich možných dopadů na genderovou rovnost ideálně ještě před jejich přijetím, případně v prvních měsících nebo letech jejich účinnosti. Revize zákonů by měla být svěřena těm, kdo mají odpovídající znalosti v oblasti genderové problematiky.

Kultura genderové nerovnosti a netransparentnosti odměňování v ČR

Je více než patrné, že nedostatečné využívání existující legislativy v praxi je kromě málo rozšířeného genderového vzdělávání těch, kdo by s touto legislativou měli v praxi zacházet a využívat ji, podpořeno dále kulturním kontextem, jenž je sám o sobě významnou bariérou řešení nerovného odměňování žen a mužů. Tento kulturní kontext má dvě roviny, které se projeví ve výpovědích komunikačních partnerek a partnerů jako zcela zásadní příčiny nerovností v odměňování žen a mužů: **kultura genderové nerovnosti a podhodnocení ženské práce a kultura netransparence**

v odměňování. Kultura představuje kontextuální rámec zahrnující normy, hodnoty a vzorce jednání, v němž probíhají procesy nastavování, uplatňování, ale i kontroly systémů odměňování. Zároveň je tento kulturní rámec výsledkem historického vývoje, který je při posuzování vlivu kultury na genderovou rovnost třeba brát v úvahu.

Kultura genderové nerovnosti a podhodnocení ženské práce

Legislativa, proces jejího vytváření i její (ne)vymáhání se odehrává v konkrétním **kontextu české společnosti, která není citlivá na rozpoznávání genderových nerovností** a stále se drží zakořeněných představ o biologické předurčenosti žen pečovat a mužů vydělávat. Jedná se o genderově stereotypní představy o tom, že ženy mají přirozené schopnosti a zájem starat se o druhé a to jim znemožňuje vykonávat zodpovědně placenou práci ve stejné míře jako muži a že muži jsou vždy „přirozenými“ živiteli domácností (Maříková, Křížková, Vohlídalová 2012) se zájmem a schopností vykonávat technicky náročnou práci a neschopností opatrovat druhé. Kateřina Hodická jako zástupkyně organizace, která pracuje se zaměstnavateli a zaměstnavatelkami, shrnuje podstatu stereotypů, na jejichž základě firmy jednají, následovně:

„Představa, že muž je živitel, i když je to úplně zcestná představa, je tady neskutečně zakořeněná. Úplně neskutečně. To je všude. Prostě ti nadřízení vám řeknou, že on živí rodinu, tak mu prostě přidají. Dají mu víc než ženě. Je zapotřebí tyto mýty odbourávat.“ (Kateřina Hodická, NORA)

S tím je **spojené i různé ohodnocení práce**, kdy péče o druhé, ať je k ní zapotřebí jakkoli vysoká kvalifikace, je významně méně ohodnocena než technická práce a ženská práce je systematicky podhodnocována. Tato situace nastává v důsledku **nedostatečného rozpoznání a ocenění** kvalifikace nutné k výkonu práce ženami a v neposlední řadě také v důsledku vnímání práce žen spíše jako poslání než jako práce s konkrétní náročností (Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, Maříková 2017, Grimshaw, Rubery 2007), jak ilustrují příklady, které uvádí Helena Skálová a Jana Maláčová.

„Příklad: říkáme, že ženy nemůžou pracovat tak těžce, protože nejsou tak fyzicky disponované. A když vidíme stavebního dělníka, který zvedá padesátikilový pytel cementu, co vidíme? Vidíme těžce pracujícího muže. Ale když vidíme zdravotní sestru zvedat pacienta, který má ne padesát, ale osmdesát či sto kilo, co vidíme? Vidíme těžce pracujícího člověka, anebo vidíme pečující ženu? Vidíme pečující ženu. A myslím si, že tohle je hodně nevědomý mechanismus, který nás ovlivňuje. Jsou to zažitá stereotypy. Myslíme si, že ta práce je buď mnohem méně významná, nebo lehčí. Že ta mužská práce je významnější, důležitější, produktivnější.“ (Helena Skálová, Gender Studies)

„Teď budeme mít kampaň postavenou na tom, že srovnáváme průměrnou mzdu pracovnice sociálních služeb, což je aktuální téma, a ajťáka. Což je také z hlediska novelizace zákona o státní službě aktuální téma. A my to máme postaveno na tom, že žena, která pečuje o vaše blízké, má průměrnou mzdu 17 000, a muž, který pečuje o vaše data, má 35 000. Teď ať si to každý vyhodnotí.“ (Jana Maláčová, MPSV)

Jak ilustrují výpovědi výše, genderové stereotypy spojené s očekávanou rolí mužů a žen ve společnosti, na jejichž základě často jednají aktéři a aktérky zaměstnavatelských vztahů i ti, kteří by je měli regulovat a kontrolovat, jsou profesními aktivistkami a aktivisty, ale i tvůrkyněmi a tvůrci politik vnímány jako jedna z hlavních příčin nerovného odměňování. Shodují se v tom, že odbourat genderové stereotypy je dlouhodobý, ale zároveň nutný úkol, na který je třeba se zaměřit. **Genderové stereotypy totiž úzce souvisejí se všemi dalšími příčinami nerovného odměňování.** Jsou příčinou genderové segregace na trhu práce na různých úrovních (segregace do sektorů, oborů, pracovišť, pozic).

Kultura netransparence v odměňování

Významnou součástí kulturního prostředí ovlivňující mzdové nerovnosti, resp. možnosti jejich odstraňování jsou také postoje k tomu, zda a v jakém okruhu nebo prostředí je přijatelné sdělovat si výši mezd, a jak jsou princi-

py odměňování formalizovány a zveřejňovány. Na pracovišti by mělo být jasné, podle jakých pravidel jsou mzdy nastavovány a jak jsou rozdělovány pohyblivé složky mezd. **Transparence odměňování může být dosahováno několika způsoby:** a) zveřejňováním průměrných mezd podle jednotlivých kategorií zaměstnanců a zaměstnankyň a podle pohlaví; b) zavedením práva zaměstnaných získat informaci o průměrné mzdě za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty, jakou vykonává; c) prováděním mzdových auditů; d) zahrnutím otázky rovného odměňování jako běžné součásti do kolektivního vyjednávání (Veldman, Timmer 2017). Vedle této formální složky transparentnosti hraje roli i neformální složka, kterou tvoří firemní a společenská kultura, resp. otázka, zda se v daném prostředí mluví nebo nemluví o výši mezd. Jestliže není transparentnost odměňování vnímána jako důležitá hodnota a **výše mezd je považována za určité „tabu“ v naší společnosti** (což platí v české společnosti zejména pro vyšší vzdělanostní skupiny, jak ukazuje první kapitola Marty Vohlídalové), ženy se často ani nedozvědí, že jsou oproti svým mužským kolegům odměňovány za stejnou práci méně (jako ve výše uvedeném případě primárky v Problému 1). Tato neinformovanost pak snižuje i pravděpodobnost, že se ženy budou proti genderovým nerovnostem v odměňování bránit, i jejich šance na úspěch, pokud se nerovnost řešit rozhodnou (Smith 2010).

„Zaměstnavatelé na jednu stranu těží z toho, že tady je taková kultura, že se nemluví o tom, kolik kdo bere, a někdy si to ošetří i svým vlastním zákazem, že zaměstnanci nesmějí nikomu sdělovat informace o platu či mzdě. Což je otázka, jestli jim to vůbec zakázat mohou, neboť informace o mzdě či platu je spíše osobním údajem zaměstnance, s nímž má právo dotyčný zaměstnanec sám nakládat, než že by se mohlo jednat o informaci, kterou má právo chránit zaměstnavatel z důvodu svého zájmu – zájem zaměstnavatele se teoreticky může týkat právě nerovnosti v odměňování, kterou chce samozřejmě tajit. Takže těží z jisté netransparentnosti. Ale na druhou stranu se také musejí vyrovnávat s tím, že přílišná otevřenost by jim mohla narušit sociální smír na pracovišti.“ (Zuzana Ondrůjová, KVOP)

Podobně jako zástupkyně KVOP vnímají problém tabuizování výše

mezí jak profesní aktivistky, tak i tvůrkyně politik, jako velmi silně kulturně zakotvené v naší společnosti. V takovém kulturním prostředí je pak i možné, aby byly do některých pracovních smluv vkládány **tzv. doložky o mlčenlivosti o výši mzdy**, které však **nemají žádnou oporu v legislativě** a jsou tak de facto neplatné.

„Panuje mýtus, že když má člověk takovou doložku k pracovní smlouvě, tak nesmí sdělovat svůj plat [...]. Já si mohu říkat svůj plat komu chci. Takže si myslím, že je potřeba změna společenského vnímání tohoto problému. Zároveň si ale myslím, že by pomohlo, kdyby měli zaměstnavatelé nastavený konkrétní nástupní plat a řekli: ‚Tehle nástupní plat my vám dáváme.‘ A neptali se lidí při přijímacím pohovoru, jakou mzdu by chtěli.“ (Lucia Zachariášová, Úřad vlády)

Existenci doložek o mlčenlivosti v rozhovorech reflektovali i zaměstnanci a zaměstnankyně SÚIP. Jejich pohled coby kontrolního orgánu však je v tomto ohledu rozdílný. Přestože zdůrazňují, že tyto doložky nemají oporu v zákoně, do určité míry obhajují jejich použití ze strany zaměstnavatelů a zaměstnavatelek např. tím, že by se pracující mohli domáhat něčeho, na co nemají nárok. Pokud ale někteří zástupci a zástupkyně kontrolních orgánů nekritizují chování zaměstnavatelů a zaměstnavatelek, jež může zaměstnance a zaměstnankyně znevýhodnit (viz doložky ke mzdám), je otázkou, do jaké míry mohou při samotných kontrolách hájit zaměstnance a zaměstnankyně, kteří podali podnět na SÚIP kvůli znevýhodnění, jež je důsledkem nekritizovaného přístupu zaměstnavatelů a zaměstnavatelek. Následující citace z rozhovoru naznačuje, že zájmy zaměstnavatelů a zaměstnavatelek mohou z hlediska některých pracovníků SÚIP stát nad zájmy pracujících:

„Ty doložky jsou smluvní závazek, zákoník práce je neřeší. To znamená, že já si můžu smluvně zavázat kohokoliv k čemukoliv, pokud je to v souladu se zákoníkem práce [...]. Záleží na tom, co je v doložkách stanoveno jako pokuta, a tam se obávám, že ta pokuta je zcela nevymahatelná, protože nemá v zákoníku práce právní oporu. Ale pokud tam bude nějaká sankce, například, že dojde k ukončení pracovněprávního poměru, tak tam se obávám, že

je to na nahlížení soudu [...]. Zaměstnanec musí být vždy seznámen se způsobem odměňování, to je dané zákoníkem [...], zákoník mu ale negarantuje, aby viděl podmínky, za jakých pracují ostatní [...]. Jde o to, aby byl člověk sám sobě motivací, aby se nemotivoval prací druhého. A většinou to tak mají zaměstnavatelé takto nastavené. Navíc ani nechťejí, aby se takové informace šířily dál, třeba až ke konkurenci. Důvodem, proč to zaměstnavatelé zavádějí, je fakt, že čím víc vím o mzdových položkách, tím víc po zaměstnavateli budu chtít. Je to jakási ochrana, aby se zaměstnanci nedomáhali něčeho, na co nemají nárok. Je to alibistické, ale je to prostě tak.“ (SÚIP 3)

Doložky o mlčenlivosti nejsou právně vymahatelné, jak potvrzuje KVOP, a jsou tedy **pouze nástrojem, který napomáhá netransparenci a nerovnostem** v odměňování a může zastrašit zaměstnance a zaměstnankyně od zjišťování informací o odměňování a domáhání se vlastních práv. Zároveň citace SUIP ukazuje na nedostatečnou citlivost kontrolního orgánu tento problém rozpoznat a řešit. Zástupci a zástupkyně odborových organizací zdůraznili kromě odporu proti doložkám o mlčenlivosti o mzdách rovněž problém, že zaměstnavatelé a zaměstnavatelky v ČR nemají povinnost zveřejnit anonymizované statistiky o výši mezd i odměn, což ve svém důsledku může přispívat k nerovnostem, resp. podhodnocení práce určité skupiny zaměstnanců a zaměstnankyň. Tato situace také nepřispívá ke kolektivnímu vyjednávání, kdy anonymizované statistiky mohou sloužit jako podklad pro zlepšení pracovních podmínek všech a odbourávat tak negativní důsledky neprůhlednosti systému odměňování.

Kultura netransparence systémů odměňování se kromě těchto doložek projevuje velmi silně rovněž **v systémech rozdělení a výše tzv. pohyblivých složek mzdy** (tj. odměny, osobní příplatky, osobní ohodnocení atd.). Výše nebo způsob přidělení těchto složek mzdy nejsou regulovány zákonem. Zaměstnavatel a zaměstnavatelka se řídí vnitřním předpisem nebo pracovní smlouvou, ale mnohdy to, komu odměny či osobní příplatky přidělí, v jaké časové frekvenci nebo v jaké výši, záleží na jeho uvážení. Tam, kde existují mzdové předpisy nebo jsou pravidla přidělování těchto složek mzdy součástí kolektivních smluv a jiných interních mzdových předpisů,

by měla být pravidla i výše odměn transparentnější. Tam, kde jsou odměny deklarovány jako vyplývající ze zisku nebo hospodářského výsledku, je poté systém rozdělení odměn a jejich výše spíše netransparentní a **velmi často je výsledkem individuálního rozhodnutí zaměstnavatele či zaměstnavatelky, resp. vedení**. V takové situaci je podle SÚIP složité prokázat, že se jedná o nerovné zacházení nebo nerovné odměňování.

V rozhovorech se diskutovalo o zkušenostech zaměstnanců a zaměstnankyň SÚIP s případy, v nichž lze na jedné straně předpokládat, že existuje prostor pro nerovné odměňování ze strany zaměstnavatele či zaměstnavatelky, na druhé straně jej lze velmi těžko dokázat. Například v situaci, kdy má zaměstnanec nebo zaměstnankyně v pracovní smlouvě uvedeno, že odměna činí 0–15 % měsíční mzdy, kdy přesná výše odměn je navázána na zisk firmy – je tedy zákonné přidělit zaměstnanci či zaměstnankyni odměnu ve výši 0 % i 15 % měsíční mzdy, pokud není ve smlouvě nebo jiných interních pravidlech odměňování stanoveno jinak. Také v situaci, kdy jsou nenárokové složky mzdy vázány na výkon práce, flexibilitu atd., si poté zaměstnávající mohou rozhodnout, že zaměstnaní, kteří neodpracují stanovený počet hodin v přesčasech či nebudou dostatečně flexibilní, budou ohodnoceni méně než ostatní.

Genderová segregace trhu práce a problém levné práce

Trh práce v ČR je z genderového hlediska charakterizován zejména vysokou genderovou segregací. Genderová segregace představuje nerovnost přímo související s kulturou, tedy s genderovými stereotypy a s podhodnocením ženské práce. Nejenže ženy a muži vykonávají jiné druhy práce, s různou náplní a náročností, ale ženy pracují z velké části v jiných sektorech, oborech a zaměstnáních, které jsou odměňovány níže než zaměstnání a obory, kde převládají muži (Křížková, Sloboda 2009; Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, Maříková 2017). Ženy pracují dokonce i na jiných pracovištích ve stejných oborech. Jsou koncentrovány do pracovišť, organizací, pozic a zaměstnání, kde jsou nižší mzdy.

Horizontální segregace, resp. koncentrace žen a mužů do různých oborů a zaměstnání byla většinou komunikačních partnerek a partnerů ve všech skupinách vnímána jako **jedna z hlavních příčin nerovností v odměňování**:

„Existuje velká segregace pracovního trhu. Podle mě drtivá většina rozdílu (rozdíl v odměňování – pozn. aut.) vyplývá z horizontální segregace. Že jsou tady velmi nízce placené feminizované obory, jako školství, zdravotnictví, sociální služby, služby obecně.“ (Helena Skálová, Gender Studies)

Vertikální segregace, resp. nedostatečné zastoupení žen na řídicích pozicích bylo také připomínáno, ale velmi často bylo zdůrazněno, že klíčová je segregace horizontální.

Jak naznačuje např. citace Heleny Skálové výše, problém genderové segregace trhu práce v ČR je velmi úzce provázán s **problémem nízkých mezd v ČR, resp. levné práce** (viz Problém 3). Levná práce se ve výpovědích komunikačních partnerek a partnerů, zejména z oblasti profesního aktivismu a pracovněprávních organizací objevovala jako jeden z hlavních problémů českého trhu práce obecně. **Velmi nízké mzdy totiž nalezneme především v oborech a na pozicích, kde převažují ženy.** Výrazně více žen než mužů pobírá minimální mzdu a pouze asi jedna třetina žen dostává mzdu vyšší, než je průměr ČR (oproti polovině mužů) (Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, Maříková 2017). Proto je důležité vnímat problematiku levné práce i z genderové perspektivy. Nízké mzdy totiž mimo jiné způsobují nízkou poptávku po zkrácených úvazcích, jelikož za nižší mzdu než z celého úvazku už se často nevyplatí pracovat vůbec. Levná práce jen těžko pokryje náklady na kvalitní zařízení péče o předškolní děti. Nízké mzdy a neflexibilní trh práce spolu s nedostupnými možnostmi kombinovat placenou práci s péčí jsou proto bariérou rovnoměrnějšího rozdělení péče mezi muži a ženami v domácnosti i dřívějšího návratu matek z rodičovské, jež dále konzervují mzdové znevýhodnění žen na trhu práce. Nízké mzdy také souvisejí s **feminizací chudoby a s chudobou dětí**, které jsou přímo závislé na příjmu rodičů včetně matek samoživitelek. Nízké mzdy v neposlední řadě mohou i za **budoucí nízké důchody**, a to především u žen.

Problém 3: Levná práce je zejména rodu ženského

Kampaň Konec levné práce, kterou již několik let vede Českomoravská konfederace odborových svazů (dále ČMKOS), je zaměřena na zvyšování obecně nízkých mezd v ČR. Kampaň je mimo jiné úspěšná v tom, že pomohla prosadit výrazný růst minimální mzdy v posledních letech. Pro tuto kampaň je charakteristické, že nespecifikuje, co je považováno za levnou práci, a především, koho konkrétně se levná práce v ČR týká. To je zřejmě v souladu se snahou oslovit kampaní co nejširší populaci. Z hlediska mzdových nerovností mezi muži a ženami v ČR, které jsou jedny z nejvyšších v Evropě, je však tato kampaň promarněnou příležitostí skutečně pojmenovat velkou část problému levné práce a efektivně ho řešit. Nebyly přesněji identifikovány skupiny populace, jež jsou levnou prací postiženy. Z dat je ale zřejmé, že jsou to častěji ženy než muži. Podle údajů Českého statistického úřadu 10 % žen a 8 % mužů dostává za svou práci mzdu ve výši okolo minimální mzdy. 52 % žen, ale 36 % mužů dostává mzdu do 22 000 Kč měsíčně (Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, Maříková 2017). To je významný rozdíl, který ukazuje na to, že levná práce v ČR je zejména rodu ženského. Avšak genderová perspektiva v této kampani téměř úplně chybí, objevuje se jen velmi sporadicky a spíše nahodile.

Lucia Zachariášová shrnuje názor více komunikačních partnerů a partnerek:

„Odbory přišly s kampaní – Konec levné práce – a já je nechci kritizovat, ale byly schopné uchopit hranici Česká republika–Německo, když se podívají na mapu, tak je tam výrazný rozdíl mezd. Ale na žádné mapě už neukázaly, že po hranici ženy–muži je tam taky opravdu velký rozdíl. Takže Konec levné práce je i konec této levné práce. Ten genderový aspekt, který je tam zásadní, do toho vlastně až tak příliš nezahrnuly.“
(Lucie Zachariášová, Úřad vlády)

Chybějící genderová perspektiva, která by poukázala na to, že cílovou skupinou této kampaně jsou především ženy, což by mohlo vést k návrhům specifických opatření vedoucích ke zvyšování mezd, je jedním z negativních nezamýšlených důsledků dobře míněné kampaně.

Problémem je také nízká důvěra v odbory v ČR jako schopného aktéra v dosahování genderové rovnosti, či konkrétně rovnosti v odměňování žen a mužů. To je dáno zejména dvěma důvody. Za prvé, odbory jsou stále spojovány se socialistickou minulostí a považovány za určitý přežitek minulého režimu. Přitom v zahraničí jsou odbory nezastupitelným hráčem ve mzdovém vyjednávání. Zároveň se ukazuje, že pracoviště, která mají vyjednanou kolektivní smlouvu prostřednictvím odborů, mají v průměru vyšší mzdy a také nižší nerovnosti v odměňování mezi muži a ženami (Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, Maříková 2017). Za druhé, odbory se v ČR do značné míry stále projevují spíše nízkou genderovou senzitivitou. Genderová rovnost pro ně není jednou z hlavních priorit, jež by přirozeně prostupovala tématy, která řeší, i když jednotliví představitelé odborů, především nejvyšší vedení odborových organizací, se snaží genderovou rovnost jako téma prosazovat.

Přímá a nepřímá diskriminace aneb bezbřehá svoboda zaměstnávajících?

Přímá mzdová diskriminace znamená odměňování dvou osob vykonávajících stejnou práci nebo práci stejné hodnoty rozdílnou mzdou. Nepřímá mzdová diskriminace naproti tomu označuje nerovnost v odměňování v důsledku kritéria, které je zdánlivě neutrální. Takovým kritériem může být rozdílné zařazení (žen a mužů) do kategorií zaměstnaných, jež jsou různě odměňovány, i když práce je stejně náročná a má stejnou hodnotu, účast či neúčast na služebních cestách, na poradách po pracovní době, na mimopracovních aktivitách nebo při vzdělávání apod.

Komunikační partnerky a partneři se shodují v tom, že zaměstnavatelé a zaměstnavatelky nemají přímo v úmyslu ženy diskriminovat a že jednoznačně převládá diskriminace nepřímá, jak vyjadřuje např. Jana Maláčová: „Děje se to často systémově, z různých, řekněme, byrokratic-

kých důvodů. Ale nemyslím si, že tam je přímý úmysl někoho poškodit.“ (Jana Maláčová, MPSV)

Zejména zástupkyně profesního aktivismu mají zkušenost s tím, že **pří-
má diskriminace zaměstnavateli a zaměstnavatelkami v praxi existuje,
ale z velké části není zcela vědomá, úmyslná**, protože souvisí s podhod-
nocením ženské práce založeným na genderových stereotypech. Diskri-
minace ze strany zaměstnavatelů a zaměstnavatelek není většinou komu-
nikačních partnerek a partnerů považována za úmyslnou snahu přímo
poškodit ženy. Zaměstnavatelé a zaměstnavatelky mohou být např. vedeni
snahou ušetřit a tím spíše zaměstnávat ženy. Zároveň se spoléhají na indi-
viduální vyjednávání mezd, při kterém předem nenavrhují výši mzdy, ale
nechají její určení do značné míry na soutěži mezi uchazeči nebo uchazeč-
kami. Uchazeči či uchazečky pak v tomto procesu mohou žádat méně, než
by byl původně zaměstnávající ochoten nabídnout, aby dané místo získali.
Výsledkem je, že na stejné pracovní pozici potom mohou pracovat dva lidé
s velmi rozdílnými mzdami, což už je přímou diskriminací.

Také zástupci a zástupkyně SÚIP reflektovali diskriminaci ze strany
zaměstnavatelů a zaměstnavatelek spíše jako neuvědomělou. Jejich vysvět-
lení však tkvělo v liberálním pracovním trhu zaměřeném na zisk a profit,
díky čemuž se zaměstnavatelé a zaměstnavatelky domnívají, že se mohou
zcela svobodně rozhodnout o tom, který potenciální zaměstnanec nebo
zaměstnankyně jim přinese největší zisk. Vybírají si tedy ty, kteří budou
flexibilní, neustále k dispozici či budou ochotni pracovat přesčas. I v této
diskusi se ukazuje, že v některých ohledech jsou potřeby a zájmy zaměstna-
vatelů a zaměstnavatelek vnímány jako nadřazené nad potřebami a zájmy
pracujících a že kontrolní orgány toto hledisko přijímají a nekritizují.

*„Když se bavíme o limitovaných příležitostech tak víme, že je hodně ucha-
zečů o jednu pracovní pozici, a to dává prostor tomu zaměstnavateli si vybrat
podle svých osobních představ, a ne podle toho, jak by to mělo být. Žena
může být v dané chvíli zkušenější nebo i lepší, ale může hrát roli, že je to
žena, a tak se zaměstnavatel rozhodne, že přijme raději muže, že bude flexi-
bilnější [...]. Takže dostatek uchazečů může způsobit nerovnosti, protože ten*

zaměstnavatel si stanovuje osobní kritéria, která ale samozřejmě neřekne nahlas [...]. Je pro něj důležité, jak bude daný zaměstnanec plnit pracovní úkoly nad rámec svých povinností, anebo to, jestli mu bude utíkat domů za nemocným dítětem [...]. Když jsem vedla kontrolu a bavila jsem se neformálně se zaměstnavateli, tak byli velmi otevření a přiznali, že se rozhodují tržně, co je pro ně nejvýhodnější, a ne tak, aby přistupoval k uchazečům rovně, ale dle toho, co je pro firmu a pro něho jako pro podnikatele nejlepší.“ (SÚIP 3)

Zaměstnanci a zaměstnankyně SÚIP v rozhovorech zdůraznili **liberalnost české legislativy**, která zaměstnavatelům a zaměstnavatelkám dává poměrně velký manévrovací prostor, což se projevuje např. v jejich hodnocení individuálních charakteristik zaměstnanců a zaměstnankyň, jako je například gender nebo věk. Hojně rozebírané téma v této souvislosti bylo rodičovství a to, že zaměstnavatelé a zaměstnavatelky nahlíží na ženy jako na potenciální pečovatelky, jejichž prioritou není pracovní výkon.

Zaměstnavatelé a zaměstnavatelky v otázkách genderové rovnosti zastávají postoj, že trh nesvázaný regulacemi v této oblasti nejlépe zajistí rovné podmínky všem. Problém však je, že pro všechny **stejně nastavené výchozí podmínky nemusí znamenat, že některé skupiny, např. ženy, nejsou znevýhodněny**. Regulace, kterými by se odměňování mělo řídit, jsou zaměstnavateli a zaměstnavatelkami vnímány jako omezení. Takový postoj vyjadřuje např. Karel Havlíček z Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (dále AMSP ČR):

„Když se začne příliš tlačit na pilu, například ve smyslu kvóty, minima atd., tak to začne prostředí deformovat. Podnikatelské prostředí by se mělo nechat vyvíjet přirozenou cestou, tj. méně regulací, méně pobídek. Neříkám ale, že by neměly být vůbec žádné, ultraliberalní prostředí zní hezky, ale je to nesmysl. Určitou míru podpory najdeme v Americe, v Japonsku, o EU nemluvě. Chci tím říci, že se mnohdy musíme v řadě podpůrných nástrojů přizpůsobit, jinak budeme znevýhodněni. Ale samozřejmě musí to mít nějaké mantinely, nesmí to vybočit někam úplně mimo. Podstatné je to, že úspěch by si měli tvořit aktéři na trhu sami, podpora nesmí učinit z neschopných úspěšné.“ (Karel Havlíček, AMSP ČR)

Zástupci a zástupkyně zaměstnavatelů a zaměstnavatelek zdůrazňovali svobodu v otázkách určování mzdy s odkazem na to, že je to jejich firma a mohou si určovat, koho zaměstnají a kolik mu zaplatí. To souvisí i s firemní kulturou **genderové „neutrality“**, která do značné míry reprezentuje přístup zaměstnávajících v ČR. V tomto typu firemní kultury je nesledování statistik mezd podle pohlaví nebo dalších charakteristik pracovní síly či pracovních podmínek ve firmě vydáváno právě za „nástroj“ a doklad nediskriminace (Maříková, Huchet, Formánková, Křížková 2016). Je to projev kultury neprůhlednosti odměňování, ale i nevyužívání antidiskriminační legislativy a promítá se sem i historický přechod od ekonomiky centrálně regulované k ekonomice tržní, která je často chápána jako určitý začátek bezbřehé svobody. Příčinu odporu zaměstnávajících, kteří se nechtějí podřizovat regulaci (v podobě např. legislativy), jejímž cílem je omezovat nerovnosti a nastolovat sociální spravedlnost, vysvětluje Zuzana Ondrůjová, zástupkyně KVOP:

„Je to něco, co si s sebou neseme ještě z předchozího režimu. Ve chvíli, kdy se režim změnil, se to obrátilo úplně na druhou stranu a vyzývá se bezbřehá svoboda zaměstnavatelů. Ale svoboda je i ctít práva druhých, takže je nutné mít na paměti vyváženost, ty misky vah, což je symbol spravedlnosti. To tu podle mě zatím nemáme (tu vyváženost), takže společnost reaguje velmi nepřiměřeně (na jakékoli pokusy o regulaci) a někdy ty argumenty odpůrců regulace ani nejsou ničím podloženy. Někteří ani nechtějí připustit samotnou debatu. A vůbec téma genderu a opatření, zejména taková opatření, která budou někoho omezovat, proti tomu je zde předpojatost poměrně velká.“ (Zuzana Ondrůjová, KVOP)

(Ne)rovnost jako individuální problém zaměstnaných?

Nerovnost v odměňování je systémovým problémem trhu práce, i když se některým aktérům a aktérkám zaměstnavatelských vztahů může zdát, že jde o jednotlivé pochybení pouze několika zaměstnavatelů a zaměstnavatelek (Havelková 2017), a dokonce i zaměstnanců a zaměstnankyň, kteří si

měli pro sebe vyjednat vyšší mzdu. **Přenášení zodpovědnosti na jednotlivé zaměstnankyně a zaměstnance** je problém, protože ti většinou nejsou v pozici moci rozhodovat a mít všechny potřebné informace, aby mohli nerovnostem předejít. Na rozdíl od těch, kdo mají expertní znalost problematiky rovného odměňování, pracovnice a pracovníci SÚIP a zástupci a zástupkyně zaměstnavatelů a zaměstnavatelek zdůrazňovali individuální rovinu mzdových nerovností. **Nerovnosti** jsou podle jejich názoru do značné míry výsledkem buď **neschopnosti jednotlivců či jednotlivkyň se bránit** a podávat podněty ke kontrolním orgánům (v případě výpovědi SÚIP), nebo výsledkem **neschopnosti (žen) vyjednat pro sebe stejně vysokou mzdu jako muži** (v případě výpovědi zástupců a zástupkyň zaměstnavatelů a zaměstnavatelek), jak ilustruje výrok Karla Havlíčka:

„Částečně je to dáno tím, že ženy jsou možná méně agresivní a razantní ve vyjednávání podmínek. Do určité míry to může být způsobeno i tím, že celá řada žen je po mateřské dovolené, kdy je organismus částečně oslaben a dotyčné ženy se prostě nechtějí handrkovat. A dovedu si představit, že tím pádem rychleji kývnou na pracovní nabídku, byť není úplně podle jejich představ. Zatímco když je člověk plný síly a necítí nějaký stav ohrožení, notabene ještě třeba nemá dítě, tak v tu chvíli je tvrdší, razantnější a nebojí se víc si vyjednat.“ (Karel Havlíček, AMSP ČR)

Problém je, že pokud ženy skutečně začnou vyjednávat o mzdě podobně jako muži a mají vysoké požadavky, mohou být označeny za „neženské kariéristky“. Takže šance žen vymanit se ze stereotypů o ženách, které mají být především pečovatelkami, je v naší společnosti velmi malá. Zaměstnanci a zaměstnankyně SÚIP na základě své pracovní agendy ve vztahu k nerovnému odměňování diskutovali o **nízkém počtu podnětů pro kontroly** zaměřené na nerovné zacházení mezi muži a ženami. Příčinu nízkého počtu podnětů, a také příčinu nerovného odměňování obecně, viděli v **neporozumění legislativě** upravující výši mezd, možná až v nezájmu zaměstnaných o pravidla, na jejichž základě jsou v dané pozici a u daného zaměstnavatele či zaměstnavatelky ohodnoceni:

„Já bych neřekla, že se lidé nezajímají, ale spíše té legislativě nerozumí

anebo nemají dostatečné informace. V rámci naší kontrolní činnosti se ukazuje, že lidé mají povědomí o minimální mzdě. Ale už neví, že existují další úrovně mezd, takzvané zaručené mzdy, které jsou odvislé od odpovědnosti, složitosti a náležitosti vykonávané práce [...]. A otázka zní, jestli je to proto, že se o to nezajímají, nebo je možná vůbec nenapadne, že by se o to měli zajímat, nebo jim to nikdo neřekl.“ (SÚIP 2)

„Při vzniku pracovního poměru vám velmi často zaměstnavatel dá prostudovat stoh předpisů o nastavení mezd a řekne: ‚Tak si to prolistujte, pak to podepište, že jste to četl.‘ A zaměstnanec si to rychle prolistuje a podepíše. Samozřejmě stvrdí podpisem, že se se vším seznámil, ale o těch předpisech neví vůbec nic. Pak se také stává, že jakmile vydá zaměstnavatel nový mzdový předpis, tak to vyvěsí na nástěnce nebo na intranetu [...] a ne každý to čte. Je to otázka přístupu zaměstnance, jestli se zajímá nebo ne. Když se budu jako zaměstnanec zajímat, tak budu mít informace o tom, na co mám nárok, a budu se toho dovolávat [...]. Bohužel ti zaměstnanci to často neví a ve vztahu k zákoníku práce už vůbec ne. Někáká zásada rovného zacházení, o tom lidé opravdu moc neví, a proto nám sem podněty ohledně tohoto tématu vůbec nechodí.“ (SÚIP 3)

Zaměstnanci a zaměstnankyně SÚIP a zástupci a zástupkyně zaměstnávajících **zastávají názor, že výše mzdy je individuální problém**, který však nereflktuje, že zaměstnanec nebo zaměstnankyně vždy pracují v rámci pracovněprávních vztahů uvnitř struktur organizací a trhu práce, přičemž sami většinou nemohou ovlivnit systém odměňování a tím změnit i svou nevýhodnou situaci. Z rozhovorů se zaměstnanci a zaměstnankyněmi SÚIP zároveň vyplynulo, že jsou často na straně zaměstnavatelů či zaměstnavatelek a přenášejí tak zodpovědnost za vyjednávání mzdy na samotné zaměstnance a zaměstnankyně. Kontrolní orgány tudíž do určité míry přijímají praktiky, které mohou vést k podhodnocení určitých skupin pracujících nebo k jejich znevýhodnění. Rétorika podpory zaměstnavatelů a zaměstnavatelek ze strany SUIP (viz diskusi o doložkách mlčenlivosti ke mzdám) také může být důvodem, proč se na ně pracující neobracejí např. při podezření na znevý-

hodnění ve mzdové oblasti. Pracovnice a pracovníci SUIP nedostatek podnětů na SÚIP vysvětlují spíše nedostatkem informací na straně zaměstnaných, což způsobuje nerozpoznání nerovného odměňování jako protiprávního jednání, které se může stát podnětem ke kontrole SÚIP. To dále prohlubuje netransparentnost systémů odměňování. Právnička odborového svazu Šárka Homfray však upozornila, že správné zařazení je vždy povinností zaměstnavatele či zaměstnavatelky, nikoliv zaměstnance či zaměstnankyně. Zároveň dodala, že správné zařazení v rámci tzv. katalogu prací může být jednou z příčin nerovného odměňování a nemusí jít jen o nesprávné zařazení, ale rovněž o samotný systém katalogizace pracovních míst, kde podobné práce mohou být ohodnoceny jinak. Upozornila také, že správné zařazení je prací personalistů a personalistek (resp. zaměstnavatelů a zaměstnavatelek), kteří by měli být řádně proškoleni, nikoliv záležitostí jedince.

Komunikační partnerky a partneři, kteří se zabývají marginalizovanými skupinami na trhu práce, upozorňují na to, že ve většině nízko kvalifikovaných pozic ani žádný **prostor pro vyjednávání mezd není, protože mzdy a další pracovní podmínky jsou předem dané**. Zejména v regionech, kde je nízká nabídka práce, která by vyhovovala požadavkům nebo kvalifikaci uchazečů či uchazeček, nemusí jít o vyjednávání výše mezd, ale spíše o volbu buď přijmout podmínky dané zaměstnavatelem či zaměstnavatelkou, nebo práci nepřijmout vůbec.

Komunikační partnerky a partneři se shodují v tom, že nerovnosti mezi muži a ženami v odměňování jsou závažným problémem a že na trhu práce v ČR jsou zaměstnankyně a zaměstnanci rozdílně odměňováni za stejnou práci. Jako hlavní příčinu vidí většina z nich i přes dobře nastavenou legislativu v jejím nevymáhání a v kultuře genderových stereotypů, kterou zde nazýváme kulturou genderové nerovnosti, a v podhodnocení ženské práce a v netransparentnosti systémů odměňování. Experti a expertky, tvůrci a tvůrkyně politik, profesní aktivistky a aktivisté, a dokonce i pracovníci a pracovnice úřadů práce mají shodný názor na to, že diskriminace zaměstnávajícími existuje a že její příčiny ani řešení nemůžeme hledat na individuální úrovni. Naproti tomu zástupci a zástupkyně zaměstnavatelů

a zaměstnavatelek a pracovnice a pracovníci kontrolního orgánu SÚIP se shodují v tom, že problémem je také nezáměr zaměstnanců a zaměstnanek o to, z čeho se skládá jejich mzda a jak jsou za co odměňováni, nebo jejich nevědomost o této problematice. SÚIP tak přenáší zodpovědnost za vyjednávání o výši své mzdy na samotné pracující a hájí spíše práva zaměstnavatelů a zaměstnavatelek, například v diskusi o tom, že souhlasí s jejich názorem, že si ve svém podnikání mohou sami diktovat podmínky, koho přijmou, a podmínky odměňování, především odměn, které jsou přesně formulovány v jednotlivých smlouvách, zákon je upravuje v obecné rovině. Možná tak neuvědoměle popírají antidiskriminační legislativu, která naopak zdůrazňuje stejnou mzdu za stejnou práci. Důvodem může být nedostatečné proškolení v oblasti nediskriminace a genderové rovnosti na trhu práce, jež však má znevýhodňující důsledky pro jednu skupinu pracujících. Prostupování kultury podhodnocení ženské práce a kultury netransparence do všech úrovní společnosti, zejména organizační, je silně propojeno s nízkou mírou vymáhání a nízkou důvěrou ve vymahatelnost legislativy rovného zacházení. V následující kapitole se zaměříme na možná řešení nerovností v odměňování mezi muži a ženami z hlediska různých sociálních partnerů a partnerek.

Řešení nerovného odměňování žen a mužů

Zatímco identifikovat příčiny nerovností v odměňování žen a mužů bylo pro některé komunikační partnery a partnerky těžké, řešení byla navrhována mnohem komplexněji a jasněji většinou z nich. I v této kapitole diskutujeme o řešeních na jednotlivých úrovních společnosti a všímáme si toho, kdo a z jaké pozice je navrhuje. Postupujeme od úrovně státu, který by měl jít nejen příkladem v rovnosti v odměňování žen a mužů, ale měl by i podporovat další sociální partnery a partnerky v podpoře rovnosti. Měla by být **posílena nejen vymahatelnost práva** zvýšením postihů za nedodržování antidiskriminační legislativy, **ale stát by měl zaměstnavatele a zaměstnavatelky v dodržování legislativy podporovat pozitivním**

přístupem a vytvářet takové **nástroje**, které budou moci **kontrolní orgány i samotní zaměstnavatelé a zaměstnavatelky využít** k potírání nerovného odměňování na pracovištích. Mělo by dojít nejen ke změnám v oblasti trhu práce, ale také **ke změnám v rodinné politice** tak, aby se snížil dopad mateřství a péče o malé děti na odměňování žen.

Dále se diskutuje o dvou spíše konfliktních tématech, resp. oblastech řešení, na které mají různé skupiny komunikačních partnerek a partnerů velmi odlišné názory. Experti a expertky a profesní i pracovní aktivistky a aktivisté se shodovali v tom, že **zvýšení transparency** v odměňování představuje klíčové řešení nerovností v odměňování. Zástupci a zástupkyně zaměstnavatelů a zaměstnavatelek, ale i kontrolního orgánu SUIP toto řešení spíše odmítají a zaměřují se na individuální úroveň řešení ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň.

Expertky a experti, kteří mají přehled o problému nerovného odměňování i o tom, jaká je situace v zahraničí, se shodují, že snižování nerovností v odměňování je „během na hodně dlouhou trať“. Neexistuje totiž jednoduché řešení, resp. jedno konkrétní opatření, které by mohlo zásadně a v krátkodobém horizontu snížit nerovnosti v odměňování mezi muži a ženami. Důvodem je, že nerovnost existuje v různých rovinách a je výsledkem mnoha příčin, které se odehrávají na makroúrovni společnosti přes mezóúroveň organizací a pracovišť až po individuální rovinu, jak jsme ukázaly v předchozí kapitole. Shoda panuje v tom, že by bylo třeba zasáhnout nejen do nerovností na trhu práce, jako je nedostatečný přístup žen i mužů do některých oborů nebo přístup žen do řídicích pozic a mzdové diskriminace žen, ale i do rodinné politiky, a upravit podmínky rodičovské a dále podpořit otce ve větší účasti na péči. V neposlední řadě je třeba se vážně zabývat otázkou vymahatelnosti práva a vzděláním nebo osvětou v otázkách genderové rovnosti. Vzdělávání a osvěta by měly probíhat jak směrem k zaměstnávajícím, tak i ve vztahu ke kontrolním složkám, včetně soudů, které by měly dodržování antidiskriminačního zákona zajišťovat.

Stát má začít u sebe a jít příkladem v důsledném dodržování a vymáhání legislativy

Komunikační partneři a partnerky se v zásadě shodují v tom, že prvním krokem k řešení je stanovení problému **nerovného odměňování žen a mužů jako politické priority státu**. Pokud by stát snižování nerovnosti v odměňování mezi muži a ženami chápal jako jednu ze svých priorit, musel by začít problém řešit sám u sebe a ukázat, že se alespoň o řešení ve vlastních institucích snaží. Přístup, kdy **stát začal nejdříve aplikovat zásady rovnosti a nediskriminace u sebe a šel příkladem soukromé sféry**, stojí za úspěchem v dosahování rovnosti v severských zemích (Smith 2012). Stát by měl podle genderových expertek a expertů nejen provést kontrolu ve svých složkách, ale její výsledky i zveřejnit:

„To je první krok, že ten stát řekne: my jsme transparentní a tady se na to podívejte. Nebo že férově řekne: tak jsme udělali analýzu a transparentní nejsme. Otázka je, jestli by stát neměl své organizace k tomuto zavázat.“ (Kateřina Machovcová)

Součástí tohoto přístupu by mělo být vyškolení kontrolních složek státu, aby byly schopné dosahování rovnosti kontrolovat nejen ve veřejné, ale i v soukromé sféře. To je i cílem projektu „22 % K ROVNOSTI“, na kterém v současnosti pracuje Ministerstvo práce a sociálních věcí, jak upozorňuje Lucia Zachariášová.

„My máme dobrý základ v zákoníku práce. Tomu bych v zásadě nic nevytkla. A máme antidiskriminační zákon. Zároveň máme teď novou státní službu, ve které máme služební hodnocení, a od toho se odvíjí zvyšování platů. Je to velmi sofistikovaný systém. Tak si pak člověk říká, že by se do toho systému ta kolonka – muži ženy – dala nějak dát. A teď si musíme promýšlet, jak to tedy budeme dělat, abychom dosahovali rovnosti v odměňování ve státní službě? [...] Myslím si, že by vlastně stát měl začít u sebe. Stát by si měl udělat pořádek u sebe a pravděpodobně v důsledku tabulek to bude o něco lepší než v soukromém sektoru. No a pak si myslím, že by se do toho měly pořádně vložit inspektoráty práce. Na podkladu zákoníku práce by se

to měly naučit a měly by být schopny to posuzovat. A mít to jako prioritu, že se nezaměstnává načerno, ale že se taky odměňuje rovně. [...] Vytknout si to do těch nejhlavnějších priorit. Což myslím, že o to se projekt „22 % K ROVNOSTI“ Ministerstva práce a sociálních věcí snaží. Ale je otázka, jak to bude přijato.“ (Lucia Zachariášová, Úřad vlády)

Vymáhání existující legislativy a vůbec její dodržování je zcela zásadním úkolem a je velmi silně propojeno i s kulturní rovinou genderových stereotypů a vnímáním genderových nerovností ve společnosti. Jak jsme ukázaly výše, pokud neexistují soudní případy, kdy by byla diskriminace v odměňování prokázána (a to ani v tak zjevném případě, jako byla soudní kauza primářky dětského oddělení), není možné změnit ani postoje společnosti. Je těžké přesvědčit ty, kdo tvrdí, že nerovnosti ve skutečnosti neexistují, stejně jako ty, kdo by se měli bránit, aby podali podnět ke kontrole nebo řešili nerovnosti soudní cestou. Pokud by existovaly pozitivní příklady, kdy by byla diskriminace v odměňování prokázána, a byly by odmítnuty argumenty o nesrovnatelném pracovním výkonu či náplni práce žen a mužů, jiných schopnostech a zájmech žen a mužů apod., mohlo by to i oslabit stereotypy o nižší produktivitě žen v práci nebo o tom, že ženy jako primární pečovatelky v rodině nemají zájem rozvíjet pracovní kariéru či že ženy nebo muži nemají schopnosti vykonávat určité práce. Tomáš Sirovátka vidí možný pozitivní dopad vymahatelnosti práva, resp. **existence prokázaných příkladů diskriminace v bourání genderových stereotypů** a zároveň zdůrazňuje i možnou pozitivní roli tvrdších postihů zaměstnavatelů a zaměstnavatelek v případech diskriminace.

„Ty příčiny jsou komplexní. Je to zakořeněno v postojích a ve způsobech chování. Těžko se to mění. Myslím si však, podobně jako u jiných oblastí, které možná souvisí s diskriminací nebo obecně s dodržováním pracovní legislativy či zaměstnáváním načerno, že jde obecně též o prosazování legislativy. [...] To je v rukou institucí, které nad tím bdí a také realizují postihy. Uvedu příklady nevyužitých možností: kdyby za zaměstnávání načerno byly uplatněny postihy vedoucí k likvidaci zaměstnavatele, jenž opakovaně či ve větším rozsahu zaměstnává načerno, samo o sobě to sice není řešením,

ale přesto to bude mít symbolický význam. Kdyby fungovaly řádně soudy a objevily se žaloby na platovou diskriminaci v případech, kde je to dobře prokazatelné [...]. Protože se najdou takové případy [...], a kdyby byly žalovány a příslušný soud by za diskriminaci uložil tvrdý postih, v krajním případě likvidující postih, tak je to opět významným signálem o tom, jaké je nepřípustné jednání, a něco to změní. Nebo kdyby byla podána žaloba na to, že zaměstnavatel při přijímacím řízení ověřuje něco o dětech nebo rodině a byl by za to likvidující postih, tak to má opět určitý symbolický (a také praktický – odstrašující) dopad. Myslím si, že takový postup by mohl poněkud změnit postoje zainteresovaných subjektů a jejich jednání v těchto otázkách.“ (Tomáš Sirovátka)

Pozitivní podpora zaměstnavatelů a zaměstnavatelek: nástroje a osvěta

Nízká výše pokut při nedodržování legislativy rovného odměňování a potřeba vyšších pokut byla zdůrazňována více komunikačními partnery a partnerkami, ale zároveň bylo reflektováno, že je potřeba, aby **zaměstnavatelky a zaměstnavatelé byli v rovném odměňování podporováni spíše pozitivně než pouze postihy**. Jednou z možností, která byla navrhována, je zvýhodnění zaměstnavatelek a zaměstnavatelů, kteří prokážou, že se problémem zabývají a snaží se ho řešit, nebo dokážou, že nediskriminují. Například při zadávání veřejných zakázek by musel být doložen doklad o provedení genderového auditu. Součástí nabídky by poté byly výsledky auditu, např. s ohledem na odměňování žen a mužů, zastoupení žen a mužů ve vedení atd. Podle Víta Samky z ČMKOS by se tak předešlo i situacím, kdy jsou ve feminizovaných oborech ženy finančně podhodnoceny, neboť by součástí veřejné zakázky mohla být i kritéria minimální mzdy pro jednotlivé pozice a další kritéria, která eliminují firmy finančně podhodnocující své zaměstnankyně nebo zaměstnance. Zvýhodnění firem, jež by tuto podmínku splnily, by mohlo být buď daňové, nebo např. v podobě lepší pozice či vůbec možnosti účastnit se soutěží o veřejné zakázky.

Komunikační partnerky a partneři však upozorňovali i na to, že stát by měl zaměstnavatele a zaměstnavatelky **motivovat vytvářením podpory, konkrétními doporučeními nebo nástroji pro dosahování rovnosti**. Jak uvedla zástupkyně KVOP, zaměstnavatelé a zaměstnavatelky totiž podle jejího názoru primárně nemají zájem diskriminovat a některé firmy mají zájem aktivně zavádět opatření pro dosahování rovnosti v odměňování. Chybí jim ale informace, jak to v praxi uskutečnit.

„Když jsme se v rámci konferencí měli možnost setkávat se zástupci a se zástupkyněmi zaměstnavatelů, tak to na mě působilo, že by třeba i rádi toho dělali víc, ale že nemají informace o tom, jak. A pak se tam samozřejmě a legitimně objevuje obava z toho, aby náhodou neznevýhodňovali nějakou jinou skupinu. Je to možná taková nevyužitá příležitost u těch, kteří by měli motivaci v tom něco dělat, ale nemají víc informací o tom, jak to udělat.“
(Jana Kvasnicová, KVOP)

Jedním z prostředků na podporu rovnosti odměňování je např. Logib⁹ (nástroj pro analýzu mezd v rámci firmy nebo pracoviště). Ten je v současnosti zaváděn právě v rámci projektu „22 % K ROVNOSTI“. Genderový audit je např. dalším konkrétním způsobem, jak kontrolovat a případně dosahovat genderové rovnosti v rámci firem. V poslední době vznikla přitom i metodika pro tyto audity vypracovaná Úřadem vlády.¹⁰ Je možné využívat i další metodiky¹¹ dosahování rovnosti, které nejsou zaměřeny specificky na rovnost v odměňování, ale rovnost odměňování je jimi posilována.

S nástrojem nebo metodou, jak dosahovat rovnosti v odměňování, jež by měla být zaměstnávajícím nabídnuta, souvisí i **osvěta a vzdělávání**, které jsou zcela zásadní součástí podpory v dodržování legislativy rovného odměňování. Zaměstnavatelky a zaměstnavatelé by měli vědět o důležitosti a závažnosti tohoto problému a o přínosech rovného odměňování nebo

⁹ Viz www.rovnaodmena.cz/?page_id=359. Cit. dne 7. 11. 2018.

¹⁰ Viz www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Standard_genderoveho_auditu_CJ.pdf. Cit. dne 7. 11. 2018.

¹¹ Viz www.mpsv.cz/files/clanky/23610/Metodika_diverzita_v_praxi.pdf. Cit. dne 7. 11. 2018.

řešení nerovností, jak upozorňuje Zuzana Ondrůjová: „*Není cesta prosazovat něco silou, myslím si, že je více na místě volit nějaké osvětové aktivity, a hlavně aktivity přesvědčovací a vysvětlovací, díky nimž těm zaměstnavatelům nakonec samo dojde, že tento model je lepší, a dokonce i ekonomicky výhodnější.*“ (Zuzana Ondrůjová, KVOP)

Vzdělávání, a to i formou osvětové kampaně, do které může být kromě zaměstnavatelů a zaměstnavatelek zahrnuta celá společnost, je důležité nejen proto, aby se zvýšilo povědomí o významu rovnosti a důsledcích znevýhodnění, ale i pro zvýšení informovanosti o existujících podpůrných nástrojích a metodikách a možnostech jejich využití. Některé metodiky a nástroje existují, jiné se připravují a testují, ale nemusí být dostatečně přístupné, a to jednak z důvodu, že o nich lidé nevědí, jednak jsou příliš složité nebo nákladné. Nástroje a metodiky by měly proto být co nejjednodušší a přístupné.

„[...] *aby se o tom fenoménu nerovného odměňování žen a mužů víc vědělo, a i zaměstnavatelé by měli vědět, že to není v souladu s žádným českým zákonem, že nechávají podepisovat svým zaměstnancům a zaměstnankyním nějaké doložky o mlčenlivosti. Že to prostě není v pořádku. A myslím si, že oni na to nejsou upozorňováni. A opravdu není v pořádku, aby na to upozorňoval zaměstnanec nebo zaměstnankyně, kteří tam chtějí nastoupit. To by měl dělat někdo jiný.*“ (Kateřina Hodická, NORA)

Především zástupci a zástupkyně odborové organizace diskutovali **také o kolektivním vyjednávání a kolektivní smlouvě**. Upozorňují, že kolektivní smlouvy má dnes minimum firem a že (zejména mezi mladými lidmi) panuje neochota a možná i strach zakládat odborové organizace nebo do nich vstupovat. Odbory jsou zaměstnanci a zaměstnankyněmi často vnímány jako komunistický přežitek a jako nedůležitá organizace. Podle zástupců a zástupkyň odborů jsou odbory protiváhou k zaměstnavajícím, kontrolním orgánem, který hodnotí přístup zaměstnavatele či zaměstnavatelky k zaměstnancům a zaměstnankyním a v případě problémů může pomoci situaci řešit jak zaměstnancům a zaměstnankyním, tak i zaměstnavajícím.

Rodinnou politikou ke změně stereotypů a nerovnosti

Mateřství a péče o děti je jednou z významných příčin genderových rozdílů v odměňování (Budig, Misra, Boeckmann 2016; Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, Maříková 2017; Pytlíková 2015), jak se ukázalo i v analýze vnímání příčin v první části této kapitoly. Velká část komunikačních partnerů a partnerek vidí v souladu se současnými výzkumy překážku zejména v nastavení **rodinné politiky, která upřednostňuje konkrétní rodinná uspořádání a volby v rozdělení práce a péče v domácnostech**, jež potom mají za následek nerovnosti v odměňování. Dřívější návrat do placeného zaměstnání, dostupná zařízení péče o děti do tří let a podpora otců ve větší účasti na péči, včetně využívání rodičovské, jsou přitom základní podmínky, které by mohly mít dopad v podobě snížení nerovnosti v odměňování (Budig, Misra, Boeckmann 2016).

Zaměstnankyně SÚIP v souvislosti s možnou změnou rodinné politiky navrhovala, aby i **po rodičovské bylo ženám garantováno, že se mohou vrátit na stejnou pozici**, ze které odcházely před rodičovskou a mateřskou dovolenou. Vycházela tak z pracovní zkušenosti, kdy se na ně obracejí ženy po rodičovské dovolené, jež nemají možnost vrátit k původnímu zaměstnání, i když by jim to mělo být podle zákona umožněno. V rozhovorech byla patrná určitá **kritika dlouhé rodičovské**, která je českou společností velmi podporována a tolerována. Komunikační partneři a partnerky v této souvislosti upozorňují např. na ekonomické důsledky dlouhé rodičovské pro ženy. Vít Samek, zástupce odborů, uvedl konkrétní návrh, který by měl přinést řešení negativních ekonomických dopadů dlouhé rodičovské na mzdy žen:

„Já vidím problém, se kterým se potýkají převážně ženy, v tom, že se jim to nikdo nesnaží nahradit ve mzdové oblasti péči o děti. My jsme nyní podávali velmi konkrétní návrh novely zákoníku práce, která tkví v tom, že když bude žena na mateřské pečovat o dítě, tak až se vrátí, tak se nevrátí na svoji původní mzdu, ale na indexovanou mzdu. Tedy že se určí mzdový nárůst podniku, a jestli byl mzdový nárůst podniku třeba 12 %, tak se jí zvedne mzda o těch 12 %, aby překonala mzdový rozdíl, který se jí jinak

nikdy nepodaří dohonit. Bohužel to spadlo pod stůl, odpor byl veliký.“ (Vít Samek, ČMKOS)

Expertky a experti, kteří se těmito souvislostmi zabývají, zdůrazňují, že by namísto podpory matek v jejich dlouhém setrvání v domácnosti při péči o dítě (Hašková 2011) měly **mít ženy více možností rozhodnout se o dřívějším návratu**. Tato možnost je dnes v podstatě rezervována pro ženy (rodiny) s vyššími příjmy. Jak upozorňují expertky a experti, naznačená změna rodinné politiky, jež by mohla snížit genderové nerovnosti v odměňování, by musela být vědomým politickým rozhodnutím, že stát chce jít tímto progresivním směrem. Nemohlo by jít pouze o dílčí úpravu jednoho opatření, jako se to stávalo doposud, kdy byla např. zvýšena nabídka možností v délce rodičovské, jež nebyla doprovázena nárůstem veřejné podpory dostupné péče o děti do tří let. Helena Skálová a další zdůrazňují, že pokud by se změna dotkla většiny populace, kdyby se rozšířila dostupnost služeb pro děti do tří let a otcové by byli více motivováni využívat rodičovskou, mohlo by to posunout myšlení lidí, nabourat stereotypy, jež způsobují podhodnocení ženské práce, a změnit jednání nejen zaměstnankyň a zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů a zaměstnavatelek.

V souvislosti s usnadněním kombinace pracovních a rodinných závazků, a tudíž zmírněním negativních dopadů péče o děti v podobě nerovností v odměňování pro ženy, se v poslední době hovoří také **o podpoře zkrácených pracovních úvazků**. Zavedení zkrácených úvazků pro ženy ve velké míře však může mít ve svém důsledku negativní dopad na rovnost v odměňování. Projevilo se to např. v severských zemích nebo v Německu, kde se rozšířilo využívání zkrácených úvazků ženami. Analýzy ukazují, že práce na zkrácený úvazek je jednoznačným faktorem přispívajícím k nižším hodinovým mzdám žen ve srovnání s muži (Boll, Leppin, Rossen, Wolf 2016). Upozorňuje na to i Lucia Zachariášová z Úřadu vlády: „[...] to vyplývá ze statistik, že v důsledku zvyšování počtu částečných úvazků se také zvyšuje gender pay gap. Takže částečné úvazky jsou zrádná věc, na kterou je třeba si dát pozor a nepouštět je nekriticky a bezhlavě z uzdy.“ (Lucia Zachariášová, Úřad vlády)

Transparence odměňování v ČR jako revoluce?

Na určité kulturní a historicky dlouhodobé zakotvenosti netransparentnosti v odměňování na trhu práce v ČR (jako jedné z hlavních příčin přetrvávající nerovnosti v odměňování) se shodovali experti a expertky a profesní a pracovní aktivisté a aktivistky. Ukazuje se nicméně, že bariérou řešení této situace je to, že se o možnosti zvýšit transparenci odměňování ještě ani **nevede veřejná debata**. Komunikační partnerky a partneři nejsou dosud připraveni navrhnout konkrétnější opatření, jak větší transparentnosti dosahovat. Většina uvažovala nad tím, co by zveřejňování výše mezd, i když jen podle pozic v rámci firem, znamenalo, a jak by to mohlo být přijato. Vyjadřovali určitou opatrnost a váhavost, zda by to v našem kulturním prostředí přineslo pozitivní efekt. Lucia Zachariášová z Úřadu vlády s jistou nadsázkou od zvýšení transparency odměňování očekává „revoluci, protože ženy by konečně vyšly do ulic“.

U tohoto tématu, kde nebyla navrhována konkrétní řešení, také nastal zásadní názorový rozkol mezi různými typy aktérů a aktérek. Potřeba větší transparency byla jednoznačně pozitivně přijímána profesními i pracovními aktivisty a aktivistkami i experty a expertkami a jednoznačně byla odmítána zástupci zaměstnavatelů a zaměstnavatelek. Odmítavý postoj ilustruje např. výrok Víta Jásky z Unie zaměstnavatelských svazů ČR (dále UZS):

„Na tohle téma jsem diskutoval na konferenci pod záštitou odborů. Navrhovali, že by platy a mzdy měly být zveřejněné. Já jsem byl zásadně proti. Protože si myslím, že v naší kultuře by to mohlo mít tragické důsledky. Já to vidím díky praxi ve firmách. Jakmile se lidi dozvěděli, kolik bere ten druhý, tak samozřejmě za nimi šli. Já bych to asi dokázal pochopit u pozic, kde lidé dělají stejnou práci. Když například dělají u pásu a dělají opravdu totožnou věc. Ale jde o to, že když máte podobný popis pozice, tak tu práci dva lidé přeci nikdy nedělají stejně. Každý to může dělat trochu jinak, každého potřebujete odměnit jinak, protože s někým jste spokojený víc, s někým méně. A teď velmi složitě vysvětlujete, že jednak ta náplň práce je trochu jiná, že má

třeba víc zkušeností. Mimochodem, lidi to sice neradi slyší, ale subjektivně já přeci můžu, když se mi s někým pracuje líp a potřebuju si ho udržet, tak mu můžu dát víc.“ (Vít Jásek, UZS)

Zaměstnavatelé a zaměstnavatelky nemají zájem zveřejňovat mzdy, byť v anonymizované podobě. Příčinou může být právě neotevřená veřejná debata o formách transparentnosti a z toho plynoucí nevědomost o možnostech transparentního odměňování. Z některých rozhovorů (především s těmi, kteří se profesně či aktivně nevěnují genderovým tématům) se ukázalo, že pod transparentí si komunikační partneři a partnerky představují situaci, kdy si všichni zaměstnanci a zaměstnankyně budou moci dohledat výši mzdy i odměn kolegů a kolegyň. V některých rozhovorech po vyjasnění toho, jaké formy může transparentní odměňování mít (viz kapitolu *Příčiny nerovného odměňování mužů a žen*), to někteří komunikační partneři nebo partnerky shledali jako zajímavé řešení nerovného odměňování, avšak často zdůrazňovali, že si nedokážou představit, jak by takové opatření přijali sami zaměstnavatelé a zaměstnavatelky nebo jak by to změnilo vztahy na pracovišti.

V poslední době jsou přijímána opatření právě s cílem zvýšit transparentci odměňování v některých okolních zemích, jako je např. Německo. Nicméně je důležité, jak konkrétně má být vyšší transparence odměňování nastavena, aby nenastaly nezamýšlené negativní důsledky, jež konkrétní opatření může mít. V Německu byl v roce 2017 zaveden zákon o mzdové transparentci, který umožňuje zaměstnancům a zaměstnankyním získat informaci o mediánu mezd lidí zaměstnaných na stejné pracovní pozici. Zákon však nastavuje několik překážek jeho využívání a hlavně překážek jeho zásadnějšího dopadu na snížení nerovností v odměňování (Look, Behrmann 2018). Kromě toho, že je nutné podat individuální žádost, se zákon týká jen organizací s více než 200 zaměstnanými a pracovních pozic, kde pracuje alespoň šest lidí na stejné pracovní pozici. Analýzy dopadu zavedení tohoto zákona v Německu zatím nebyly publikovány.

Individuální řešení a aktivita zaměstnaných

Jedním z méně rozebíraných řešení byla změna v individuálním přístupu zaměstnanců a zaměstnankyň. Tedy **aby se lidé začali aktivně zajímat** o to, na co mají nárok, jaké jednání zaměstávajících je protiprávní, a v případě nerovného zacházení byli aktivní a tuto situaci řešili, a především aby věděli, na koho se mohou obrátit. První krok musí vždy udělat zaměstnanec nebo zaměstnankyně (např. podáním podnětu na SÚIP nebo na odbory), ale v dalším kroku by jim již měli pomáhat odpovědní aktéři, např. Kancelář veřejné ochránkyně práv. Důraz na individuální řešení nerovného odměňování kladli zejména zaměstnanci a zaměstnankyně SÚIP, a to na vlastní zájem zaměstnanců a zaměstnankyň. Negativně se naopak stavěli k opatřením, která by byla zavedena plošně (např. další legislativní opatření).

„Já si myslím, že by ty ženy měly samy svým jednáním dát najevo, že například nejsou jenom ty, co seděly šest let doma u plínek, ale že se mezitím vzdělávaly, pracovaly na malý úvazek atd. Měly by říct: ‚Pánové, my jsme nevypadly z trhu práce‘ [...]. To řešení je podle mě spíše zezdola. Co se dělá shora násilně, tak se vždycky nemusí osvědčit a nefunguje to. Lidé podle mě nemají rádi direktivní nařízení. Jak to chcete udělat, že žena bude mít stejně jako muž? Vždyť to už v zákoníku práce máme a stejně tam je, že zaměstnavatel musí odměňovat rovně. Co víc regulovat? To bychom museli začít s pozitivní diskriminací, a to taky nejde.“ (SÚIP 2)

Co však **nebylo** v těchto rozhovorech dostatečně **reflektováno**, **byly struktury** (trhu práce, dané firmy nebo organizace, genderové role a stereotypy atd.), **v nichž se zaměstnanci a zaměstnankyně nacházejí**. Tedy jejich mocenská pozice, která jim ne vždy dovolí vyžadovat i to, na co mají de facto legislativní nárok. Za druhé je nutné připomenout, že zde narážíme na **bariéru v podobě individuálního podání podnětu**, žaloby apod., jež má u nás zcela jednoznačný negativní dopad na pracovní dráhu jednotlivce a odráží se ve výše popsaném problému neexistence soudních případů řešení diskriminace. Výstižně situaci popisuje Kate-

řina Hodická, když upozorňuje jednak na náročnost soudního podání žaloby a jednak na to, že na českém trhu práce je ten, kdo se ozve, vnímán negativně:

„Víte, jak fungují naše soudy a kdo se do soudního sporu pustí? Jedině ten, kdo má dost peněz. Lidé se bojí, že přijdou o zaměstnání. [...] Žena s tím nebude nic dělat, protože chce dál pracovat v té firmě nebo organizaci. Myslím si, že většina lidí v České republice je takových. Chtějí si udržet zaměstnání. A spíš si myslím, že se bude soudit anebo podá podnět někdo, kdo odejde ze zaměstnání a najde si něco jiného. A navíc pak bude mít nálepku potíživý.“ (Kateřina Hodická, NORA)

V identifikaci možností řešení nerovného odměňování žen a mužů je patrný zásadní názorový rozpor mezi profesními a pracovními aktivisty a aktivistkami, experty a expertkami a tvůrci a tvůrkyněmi politik na jedné straně a na druhé straně mezi kontrolními složkami (SÚIP) a zaměstnavateli a zaměstnavatelkami. Rozpor mezi těmito skupinami se podobně, jako jsme to už ukázaly u analýzy netransparence jako příčiny nerovností, projevil u navrhovaných řešení nerovností týkajících se transparency odměňování. Zaměstnavatelé a zaměstnavatelky a SÚIP jako kontrolní složka státu, kteří jsou ostatními komunikačními partnery a partnerkami kritizováni, nevidí jako východisko zvýšení transparency a velkou část zodpovědnosti za nerovnosti v odměňování přesouvají na jednotlivé zaměstnance a zaměstnankyně. Profesní a pracovní aktivisté a aktivistky i expertky a experti naopak vidí nutnost zásadních změn ve společnosti jako celku, kde by měl jednat zejména stát a zvýšit vymahatelnost práva včetně vyšších postihů, což by mohlo mít dopad i na úroveň kultury genderových a pracovních vztahů obecně. Stát by měl navíc začít řešit nerovnosti, jež přetrvávají ve státní správě, a jít příkladem soukromému sektoru, přičemž by měl vytvářet pro zaměstnavatele a zaměstnavatelky podporu a nástroje efektivního dosahování rovnosti.

Závěr

Komunikační partneři a partnerky se shodují v tom, že **diskriminace** (ať již přímá či nepřímá) na trhu práce v ČR je **závažným problémem**, který je potřeba řešit. Většina z nich souhlasí s tím, že to není problém, který by mohli napravit jednotlivé zaměstnankyně či zaměstnanci, ale že jde o problém systémový. Zároveň do soudního sporu musí jít především jednotlivá žena sama za sebe, i když může být nepřímo podpořena neziskovým sektorem nebo Kanceláří veřejné ochránkyně práv. **Neexistence případů**, kdy by jednotlivkyně, jednotlivec nebo skupina vyhrála soudní spor o mzdové diskriminaci, zpětně **působí na celek společnosti**. **Anti-diskriminační legislativu** sice máme, a to i v zásadě dobře nastavenou, ale zároveň bylo deklarováno, že **je porušována a není dostatečně vymáhána**. Situace tak zpětně odrazuje jednotlivce nebo skupiny od snahy ozvat se proti znevýhodňování a jejím negativním důsledkem je přetrvávání velkých nerovností v odměňování mezi muži a ženami.

Zásadní příčinou je **netransparence odměňování** de facto ve všech oblastech trhu práce, jež je podložena představou o svobodě zaměstnavajících určovat mzdy a vyžadovat po zaměstnaných mlčenlivost o jejich výši. Tato představa se zase promítá do nedostatečné aplikace antidiskriminační legislativy. Inspektorky a inspektoři SÚIP totiž do jisté míry přebírají argumentaci zaměstnavatelů a zaměstnavatelek. Ta zdůrazňuje jejich **svobodu určovat mzdy a přijímat či nepřijímat zaměstnance či zaměstnankyně** zcela a pouze podle jejich rozhodnutí. Experti a expertky, profesní aktivisté a aktivistky, tvůrci a tvůrkyně politik včetně odborů a zástupkyň KVOP se shodují v tom, že opatření vedoucí ke zvýšení transparency odměňování jsou jedním z klíčových řešení genderových nerovností v odměňování. **Konkrétní opatření**, jak transparentci procesů nastavování mezd zvýšit, však zatím **nejsou navrhována**. Transparency se totiž dosud nestala tématem společenské diskuse. Navíc ani zákony (např. zákon o státní službě), ani politické aktivity (např. kampaň Konec levné práce) nesledují genderově senzitivní optiku.

Při navrhování a realizaci opatření pro řešení nerovností v odměňování žen a mužů je třeba pamatovat na to, že **jakékoli i dobře míněné opatření**, a dokonce i opatření, které je vyzkoušené v zahraničí, **může mít v jiných kontextech nečekaný negativní dopad**. Vždy je totiž velmi důležité, jakým způsobem je navrhované opatření rámováno, na jaké skupiny populace je zaměřeno a jakým způsobem se o něm diskutuje nebo nediskutuje ve společnosti. Profesní a pracovní aktivisté a aktivistky i expertky a experti se ale shodovali v tom, že je určitě lepší opatření s cílem snižování genderových rozdílů v odměňování prosazovat a snažit se rovnosti dosahovat než se obávat jejich možných negativních důsledků a nedělat nic.

„[...] jakákoliv opatření, která mají někoho chránit, tak je zde vždy otázka, jestli pak tu jeho situaci potencionálně nemohou zhoršit. To je u všeho. Máme tu ochranu mateřství, která, jak víme, z čeho historicky vzešla, tak teď je přesně v situaci, kdy je kontraproduktivní. Protože vytvořila ve společnosti stereotypy a nerovnosti. A na druhou stranu když přestaneme mateřství chránit úplně, tak zase na to doplatí ty nejzranitelnější. Protože budeme mít v těch fabrikách těhotné ženy na těch nočních dvanáctkách. Takže je těžké dopředu odhadnout ty důsledky, které to může mít. Ale o čem jsem přesvědčená, je, že když se nezkusí něco udělat při nejlepších vůli a vycházejíc z co nejvíce informací, tak se nikdy nic nezmění. A ta situace není dobrá, tak pojďme zkusit udělat změny. To znamená, že budeme lidem přímo říkat, co to obnáší. Zároveň školit ty zaměstnavatele tak, aby si uměli zjistit, jestli diskriminují nebo nediskriminují. Respektive jestli odměňují nebo neodměňují rovně. A nutit je, v uvozovkách, k té nápravě tím, že to po nich budou vymáhat inspektoráty. A pak to pojďme vyhodnotit. A uvidíme, co ten krok číslo jedna udělal.“ (Helena Skálová, Gender Studies)

Tabulka 1: Komunikační partneři a partnerky¹²

Číslo	Zařazení	Jméno/ pseudonym	Organizace*	Pozice**
1	profesní aktivismus	Helena Skálová	Gender Studies	ředitelka
2	profesní aktivismus	Lada Wichterlová	Gender Studies	projektová manažerka
3	profesní aktivismus	Jitka Hausenblasová	Gender Studies	projektová manažerka
4	profesní aktivismus	Jana Smiggels Kavková	Fórum 50 %	t. č. ředitelka
5	profesní aktivismus	Kateřina Hodická	Česká ženská lobby (ČŽL)	-
6	profesní aktivismus	Tomáš Tožička	česká koalice Sociál Watch Česká republika	předseda
7	expertky a experti	Tomáš Sirovátka	Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity (FSS MUNI)	vedoucí Institutu pro veřejnou politiku a sociální práci
8	expertky a experti	Kateřina Machovcová	-	-
9	expertky a experti	Apolena Rychlíková	-	-
10	expertky a experti	01	-	-
11	expertky a experti	02	-	-
12	pracovněprávní organizace	Karel Havlíček	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (ASMP)	předseda představenstva

¹² Rozhovory byly prováděny v průběhu roku 2017. Někteří komunikační partneři a některé partnerky však již v době vydání knihy v uvedených organizacích nebo na pozicích nepůsobí. Takové případy jsou označeny zkratkou t. č. (toho času).

13	pracovněprávní organizace	Vít Jásek	Unie zaměstnavatelských svazů ČR (UZS ČR)	výkonný ředitel
14	pracovněprávní organizace	SÚIP 1	Státní úřad inspekce práce (SÚIP)	-
15	pracovněprávní organizace	SÚIP 2	Státní úřad inspekce práce (SÚIP)	-
16	pracovněprávní organizace	SÚIP 3	Státní úřad inspekce práce (SÚIP)	-
17	pracovněprávní organizace	SÚIP 4	Státní úřad inspekce práce (SÚIP)	-
18	pracovněprávní organizace	Dana Machátová	Českomoravská konfederace odborových svazů (ČMKOS)	t. č. předsedkyně Výboru pro rovné příležitosti žen a mužů
19	pracovněprávní organizace	Vít Samek	Českomoravská konfederace odborových svazů (ČMKOS)	místopředseda
20	pracovněprávní organizace	ČMKOS 1	Českomoravská konfederace odborových svazů (ČMKOS)	-
21	pracovněprávní organizace	ÚP 1	Úřad práce (ÚP)	-
22	pracovněprávní organizace	ÚP 2	Úřad práce (ÚP)	-
23	pracovněprávní organizace	ÚP 3	Úřad práce (ÚP)	-
24	pracovněprávní organizace	Zuzana Ondrůjová	Kancelář veřejné ochránkyně práv (KVOP)	t. č. právnička Odd. pro rovné zacházení
25	pracovněprávní organizace	Jana Kvasnicová	Kancelář veřejné ochránkyně práv (KVOP)	zástupkyně vedoucího odd. pro rovné zacházení

26	pracovněprávní organizace	Šárka Homfray	Odborový svaz státních orgánů a organizací (OS SOO)	právníčka
27	tvůrci a tvůrkyně politiky	Jana Křištofová	Magistrát města Brno	referentka sociálního začleňování
28	tvůrci a tvůrkyně politiky	Jana Maláčová	Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV)	t. č. ředitelka odboru rodinné politiky a stárnutí
29	tvůrci a tvůrkyně politiky	Lucia Zachariášová	Úřad vlády	t. č. vedoucí Odd. rovnosti žen a mužů
30	tvůrci a tvůrkyně politiky	Lucie Viktorinová	Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV)	t. č. věcná garantka a tvůrkyně projektu 22 % K ROVNOSTI
31	tvůrci a tvůrkyně politiky	Monika Ladmanová	Evropská komise	poradkyně eurokomisařky Věry Jourové

* U kategorie „expertky a experti“ jsme neudávaly organizaci ani pozici z toho důvodu, že vypovídali na základě své profesní zkušenosti, nikoliv na základě zkušenosti v organizaci, kde aktuálně působí.

** U anonymizovaných komunikačních partnerek a partnerů není uvedena pozice, popř. organizace z důvodu zachování anonymity.

3. Genderové rozdíly v odměňování ve třech oblastech trhu práce: kvalitativní sondy

Veřejná správa

Alena Křížková

Veřejná správa zahrnuje státní správu, jako jsou ministerstva a jejich příspěvkové instituce, a územní samosprávu, jako jsou orgány správy obcí, krajů. Z hlediska zaměstnanosti a pracovních podmínek jde o oblast, která je z principu nejvíce pod kontrolou a je centrálně řízena státem. Veřejná správa je součástí veřejného sektoru, resp. veřejné sféry, kde jsou průměrné měsíční platy vyšší než v sektoru soukromém, a to u obou pohlaví (u mužů o 8 % a u žen o 10 %). Ve veřejném sektoru je variabilita platů nižší ve srovnání se sektorem soukromým. Přesto i v této oblasti narůstají v poslední době platové nerovnosti (Křížková, Pospíšilová, Maříková, Marková Volejníčková v tisku). Ty mohou být důsledkem pronikání procesů, jež probíhají v méně regulovaném prostředí soukromé sféry, i do sféry veřejné. Jde např. o přesun části práce na dodavatelské firmy nebo organizace s nízkými platy (Whitford 2005) či o pokles vyjednávací síly odborů (Viscelli 2016), ale i o některé neformální praktiky vyjednávání mezd, jak ukážeme v této kapitole.

Ve veřejné správě je zaměstnáno zhruba 8 % všech zaměstnanců a zaměstnankyň v ČR (ČSÚ 2018). Ve veřejném sektoru přitom ženy tvoří 60 % pracovní síly, muži 40 %. V soukromé sféře (v podnicích plně v soukromém vlastnictví) je situace opačná – ženy představují 40 %, muži 60 % (Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, Maříková 2017). Ve veřejné správě

jsou platy mužů o 8 % vyšší, než je celkový průměrný plat mužů v ČR, u žen jsou platy ve veřejné správě dokonce o 18 % vyšší, než je celkový průměr platů žen v ČR (ČSÚ 2018). Genderové rozdíly v odměňování žen a mužů jsou ve veřejném sektoru zhruba o 5 procentních bodů nižší než v soukromé sféře (Křížková, Pospíšilová, Maříková, Marková Volejníčková v tisku). Genderový rozdíl v odměňování činí ve veřejné správě 13 % oproti 21 % na trhu práce jako celku (ČSÚ 2018). Odměňování ve veřejné správě se řídí zákony a platovými tabulkami, což má dopad na nižší genderové nerovnosti v odměňování oproti vysokému genderovému rozdílu v odměňování na trhu práce jako celku. Nicméně rozdíl v platech žen a mužů, který ve veřejné správě dosahuje 13 %, je značný.

Tato kapitola se zaměřuje na procesy odměňování a genderové nerovnosti v odměňování ve veřejné správě z pohledu zaměstnanců a zaměstnankyň ministerstev, úřadů regionální samosprávy a jedné příspěvkové státní instituce. Nejdříve analyzujeme systém odměňování a jeho jednotlivé složky a problémy, jako je hodnocení pracovního výkonu, kolektivní vyjednávání, přidělování odměn a transparency odměňování z pohledu zaměstnanců a zaměstnankyň institucí veřejné správy. Dále se soustředíme na procesy, v jejichž důsledku mohou vznikat platové nerovnosti mezi muži a ženami ve veřejné sféře.

Analýza je založena na 11 hloubkových rozhovorech (osm žen a tři muži) ve čtyřech institucích veřejné správy. Na jednom ministerstvu jsme provedly rozhovory se dvěma muži (pracovník personálního oddělení a ředitel odboru) a jednou ženou (členka odborů, řadová zaměstnankyně) a na jednom ministerstvu s jednou ženou (ředitelka odboru). Na dvou regionálních úřadech místní samosprávy jsme hovořily se čtyřmi ženami (jedna vedoucí pracovnice úřadu a tři řadové zaměstnankyně) a v jedné příspěvkové organizaci ministerstva jsme uskutečnily rozhovory se dvěma ženami (řadové zaměstnankyně a členky odborů) a s jedním mužem (vedoucí oddělení). Ve všech typech organizací veřejné správy jsou tedy ve vzorku reprezentována jak hlediska řídicích (4), tak i řadových pracovníků a pracovnic (7). Výsledky analýzy těchto rozhovorů si nekladou

nároky na reprezentativitu, ale spíše na kontextualitu výpovědí, vycházejících ze zkušeností konkrétních aktérů a akterek, kteří v daném prostředí pracují. V analýze je vždy brán v úvahu charakter instituce, o které komunikační partner a partnerka vypovídá, i charakter pracovní pozice, na které působí. Výpovědi jsou anonymizovány a všichni komunikační partneři a partnerky jsou označeni přezdívkou a označením typu instituce (M – ministerstvo; MÚ – místní úřad/úřad místní samosprávy; PO – příspěvková organizace).

Systém odměňování ve veřejné správě

Základem odměňování ve veřejné sféře jsou platové tabulky, které obsahují platové tarify nastavené podle náplně práce pro zaměstnance a zaměstnankyně zařazené v dané třídě, resp. na dané pracovní pozici. Ke každé pracovní pozici je přiřazena platová třída z platové tabulky. V každé třídě platové tabulky je nastaveno rozmezí platu od – do, které je dále strukturováno do stupňů podle dosažené délky praxe. Jestliže tedy známe délku praxe pracovníka nebo pracovnice a třídu, do které jsou zařazeni, je základní plat pevně daný. Ve veřejné správě takových platových tabulek funguje hned několik: platová tabulka pro zaměstnance a zaměstnankyně pod zákonem o státní službě, zvláštní tabulky pro zaměstnance a zaměstnankyně pod zákoníkem práce a zvláštní tabulka sazeb je i pro pracovnice a pracovníky zaměstnané na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Nastavení tabulek je jednotné pro všechny, ale přihlíží k době praxe, takže není neutrální z hlediska věku. Tabulky **zvýhodňují pracovníky a pracovnice s delší dobou praxe, i když vykonávaná práce je stejná**. Jak dále ukážeme, genderové nerovnosti v základních platech mohou vznikat při zařazování žen a mužů na konkrétní pozice a při přiřazování tabulkových tříd k jednotlivým pozicím. Platová třída se může pracovníci či pracovníkovi změnit pouze přechodem na jinou pozici nebo změnou zařazení dané pozice do jiné platové třídy. Tato změna se může uskutečnit v rámci tzv. systemizace, kdy je nutné podat žádost o změnu

třídy pro danou pozici. To pak podléhá schvalovacímu procesu v rámci dané instituce.

V případě ministerstev, kde byly provedeny čtyři rozhovory celkem na dvou ministerstvech, je většina zaměstnaných pod zákonem o státní službě a zhruba 10 % je zaměstnaných na základě zákoníku práce. Na základě zákoníku práce jsou odměňovány asistentské a administrativní pozice, řidiči a řidičky apod.¹³ Další skupinu tvoří zaměstnaní na dohodu o provedení práce a na dohodu o pracovní činnosti. Tato skupina může zahrnovat jednak vysoce odborné práce, vykonávané externími expertkami a experty a jednak např. pracovníky a pracovnice ostrahy a další spíše technické pozice. Zákon o státní službě (zákon č. 234/2014 Sb.) vstoupil v platnost v roce 2015 a kromě vymezení platové tabulky stanovuje také podmínky přidělování pohyblivých, resp. nenárokových složek platu a jejich závislost na hodnocení pracovního výkonu (viz dále).

Zaměstnankyně a zaměstnanci regionálních (krajských a obecních) úřadů jsou zaměstnaní na základě zákoníku práce a platí pro ně jedna ze šesti platových tabulek,¹⁴ které nově vstoupily v platnost v roce 2017 (do té doby jich bylo osm). V rámci této sondy jsou analyzovány dva rozhovory se zaměstnankyněmi krajského úřadu a dva rozhovory se zaměstnankyněmi obecního úřadu. Dále jsou analyzovány tři rozhovory, provedené v jedné příspěvkové organizaci ministerstva. Zaměstnankyně a zaměst-

¹³ Jedná se buď o tabulku č. 1, kam patří všichni zaměstnanci a zaměstnankyně, pokud nejsou uvedeni v některé z dalších platových tabulek (např. kuchaři a kuchařky, uklízeči a uklízečky, vrátní a vrátné, pracovníci a pracovnice v příspěvkových organizacích, ale také nezdravotnický personál ve většině zdravotnických zařízení), nebo o tabulku č. 2 – viz pozn. 14.

¹⁴ Podle této platové tabulky č. 2 jsou odměňováni pracovníci a pracovnice policie, vězeňské služby, strážníci městské policie, zaměstnanci krajských a obecních úřadů, Akademie věd, grantové agentury nebo České správy sociálního zabezpečení. Tabulky č. 3–5 zahrnují různé lékařské profese. Do poslední platové tabulky, tabulky č. 6, patří pedagogičtí pracovníci a pracovnice (učitelé a učitelky, vychovatelé a vychovatelky, metodici a metodičky pro vzdělávání, speciální pedagogové a pedagožky nebo jejich asistenti a asistentky apod.).

nanci příspěvkových organizací jsou odměňováni podle platové tabulky č. 1 (viz pozn. 17), kde jsou tyto základní tabulkové platy z celé veřejné sféry vůbec nejnižší.

Podobně jako u základních platů, které jsou u různých organizací a pozic ve veřejné správě určeny různými zákony a platovými tabulkami s různými tarify, se různě pracuje i s pohyblivými složkami platů. Pohyblivé složky platů ve veřejné sféře mohou obsahovat: a) příplatek za vedení, jehož rozsah se u státní služby řídí nařízením vlády; b) osobní příplatek, který lze v případě zaměstnaných na základě zákona o státní službě přiznat, zvýšit, snížit nebo odejmout v závislosti na výsledku služebního hodnocení každé pracovnice a pracovníka a v případě dalších zaměstnaných závisí na systému hodnocení dané instituce; c) mimořádnou odměnu, která má být zpravidla přiznávána po úspěšném splnění konkrétních úkolů; d) další příplatky, jež se vážou k náročnosti pracovních podmínek včetně práce přesčas a práce v nesociální dobu. Celkový úhrn odměn vyplacených státnímu zaměstnanci za kalendářní rok činí nejvýše 25 % z ročního úhrnu nejvyššího platového tarifu a nejvýše přípustného osobního příplatku v příslušné platové třídě.

Problém nízkých platů a přijímací proces aneb hledejte právníka, právníčku se zkušenostmi, když jim řeknete: „Základ budeš mít 18 000.“

Výzkum ukázal, že i v institucích veřejné sféry v poslední dekádě vzrůstají nerovnosti v odměňování, a to zejména nerovnosti mezi jednotlivými pracovišti. Veřejná sféra se podobně jako sféra soukromá v poslední době čím dál více dělí na pracoviště s vyššími platy a na pracoviště s nízkými platy (Křížková, Pospíšilová, Maříková, Marková Volejníčková v tisku). Jak jsme popsaly výše, ve veřejné správě funguje několik systémů odměňování a jednotlivé platové tabulky nastavují také různou úroveň základních platů. Tato kvalitativní sonda ukazuje, že na ministerstvu a na úřadech místní samosprávy jsou **jako nízké pocíťovány především základní,**

resp. nástupní platy. Významnou roli v celkové výši platů tam mohou hrát pohyblivé složky (až 50 % výše základního platu) a systému jejich přidělování se věnujeme v této kapitole dále. V příspěvkové organizaci ministerstva jsou za extrémně nízké považovány platy celkově, jelikož základní platy se řídí nejnižší platovou tabulkou a pohyblivé složky platů jsou řadovým zaměstnancům a zaměstnankyním přidělovány v extrémně nízké až zcela mizivé výši.

Libuše shrnuje situaci řadových zaměstnankyň a zaměstnanců příspěvkové organizace:

„[...] jenom pro představu. Představte si, že třeba dvě třetiny vysokoškolačků v organizaci [nahrazení názvu organizace z důvodu anonymizace – pozn. aut.] nedosahují ani na průměr organizace. A průměr organizace je o 3 000 níž, než je celostátní průměr. Nemluvě o pražském průměru. Vysokoškolák před důchodem, já půjdu asi za tři roky do důchodu, po šestatřiceti letech odborné práce, taktak dosáhnu na celostátní průměr. Díky tarifu. Protože osobního ohodnocení mám pět stovek.“ (PO_Libuše)

Libor, který je vedoucím oddělení v příspěvkové organizaci, popisuje, že velmi nízké platy i pro vysokoškolsky vzdělané odborníky jsou v této organizaci v podstatě daností, se kterou se zaměstnanci a zaměstnankyně musí smířit. Zároveň on i obě řadové pracovnice zdůrazňovali prestiž práce v této zcela jedinečné instituci, kde člověk často musí být zcela ojedinelým expertem nebo expertkou v daném oboru, aby danou práci mohl či mohla vykonávat. Ilustruje to závěr Liborovy výpovědi, kde naznačoval, že jde spíše než jen o práci jako zdroj výdělků o určité poslání, které dává kromě finančních zisků zaměstnancům určité uspokojení.

„[...] já říkám každému, kdo sem přichází:,Berte to tak, že přicházíte do tohoto resortu, do organizace, že tady je nějaký platový systém, vždycky ukážu tu tabulku a řeknu – podívejte se, tohle bude váš základní plat a po x letech se vždycky posunete sem a pak budete mít nějaký drobný osobní příplatek a tak dále. To musíte vzít na vědomí. Protože jinak to nebude.‘ Protože jestliže se s tím nesmíří, tak tady vlastně ani nemůžou fungovat. Nebo je to opravdu nějaká přestupní stanice. Lidé v mém okolí to berou, že

to takhle je. A to vůbec neznamena, že by nechtěli vyšší plat. Samozřejmě, že jo. Vždycky mají radost, když se přidává. Ale podle mě, většinou to není ta podstata té práce, jo.“ (PO_Libor)

Práce vnímaná jako posláním, to je strategie vysvětlování nebo obhajování podhodnocení práce, kterou často vykonávají ženy, což je dobře patrné také např. na příkladu odměňování na středních školách, kterému je věnována jedna z kapitol naší knihy (Grimshaw, Rubery 2007). V této příspěvkové organizaci jsou na řadových pozicích většinou ženy, vedoucí pozice, kde, jak dále ukážeme, pohyblivé složky tvoří významnější složku platu, jsou „rezervovány“ spíše pro muže. Romana z této příspěvkové organizace navíc poukazuje na to, že i kvůli nízkým platům je problém vybudovat dobrý personální útvar, který by mohl lépe pracovat s pohyblivými složkami mezd, protože je problém přijmout a dlouhodobě si za nízké tabulkové platy udržet kvalitní pracovníky či pracovnice.

„My se léta snažíme alespoň v organizaci v rámci kolektivního vyjednávání donutit naše vedení k vybudování nějakého skutečně dobrého personálního útvaru a do tvorby nějaké personální politiky. To se tady bohužel nedaří. A mimo jiné i z toho důvodu, že když sem přijde dobrý personalista, osvědčí se, tak z finančních důvodů tady nevydrží. I když musím říct, že tato místa bývají o mnoho lépe placená než místa odborná. Ale pořád v rámci organizace dostávají méně, než dostanou prostě v té firmě. Ale tam jde o to, že než někoho takhle odborně vychováme, tak to trvá nějakou dobu. A on když potom odejde, tak si s sebou vezme všechno to know-how, které ho naučíte. Takže když tady někdo začne potom na základním platě v té třídě, ač je to vysokoškolák a není to učitelský plat, je to mnohem nižší, tak prostě nevydrží.“ (PO_Romana)

S problémem nízkých platů a přijímání nových zaměstnanců a zaměstnankyň do státní správy souvisí i to, že ve zkušební době zpravidla nebývá přidělováno osobní ohodnocení ani odměna, a tak nově přijatý pracovník nebo pracovnice během zkušební doby (pod zákoníkem práce trvá zpravidla tři měsíce a pod zákonem o státní službě dokonce šest měsíců) dostávají pouze základní plat. Sice to není legislativně zakotvené pravidlo

a i ve výpovědích komunikačních partnerů a partnerek bylo patrné, že v některých případech lze udělat výjimky, ale jde o nepsané pravidlo, které zásadním způsobem přispívá k situaci, kdy je těžké přitáhnout kvalitní pracovníce a pracovníky do státní správy. Jak napovídá citace v názvu této podkapitoly, v důsledku nízko nastavených tabulkových platů nemusí být místa ve státní správě pro uchazeče a uchazečky atraktivní, a to zvláště v poslední době, kdy je hodně volných míst a nízká nezaměstnanost. Nízké základní platy sice mohou být po zkušební době navýšeny o osobní příplatek/ohodnocení (a pro získání a udržení klíčových pracovníků a pracovníc dokonce velmi významně) nejde však o systematické řešení, které by zakládalo jistotu vyššího platu.

Rozhovory ukázaly, že i ve veřejné správě se někde projevuje něco obdobného procesu při přijímání nových pracovníků a pracovníc ve sféře soukromé. Uchazeči nebo uchazečce je položena otázka na očekávaný plat. Tento proces se zdá až paradoxní v systému, kde jsou platy poměrně přesně dány tabulkami a kdy je zákonem stanoveno, že v inzerci volné pozice ve veřejné správě musí být oznámena i platová třída, která jí odpovídá. Takovou situaci ilustruje výpověď Jarmily níže. Nicméně, jak ukážeme dále, pokud je opravdu velký zájem někoho zaměstnat a jeho požadovaný plat je vyšší než tabulkový tarif, dá se plat navýšit prostřednictvím osobního ohodnocení. Tento neformální proces je běžný v podnikatelské sféře při individuálním vyjednávání mezd, ale jako proces není jasně formalizován ani ve veřejné sféře, takže Jarmila ho nemohla využít, protože o něm nevěděla.

„Při pohovoru se mě zeptali, kolik bych chtěla alespoň jakoby nástupní plat. Co by pro mě bylo zajímavé. Což jsem řekla a trefila jsem se do té tarifní třídy. Což já jsem samozřejmě i věděla, protože jsem si ty tabulky našla, ale nevěděla jsem, jaká mi bude započítaná praxe. [...] A tím, že jsme se strefili do té třídy a do toho finančního ohodnocení, tak jsme asi neměli o čem diskutovat.“ (MŮ_Jarmila)

Růžena, tajemnice jiného obecního úřadu, vysvětluje proces dotazování na očekávaný nebo žádaný plat spíše tržně, podobně jako zaměstnavatelé

a zaměstnavatelky v soukromé sféře, než se zájmem ohodnotit zaměstnanec a zaměstnankyně veřejné správy vykonávající stejnou práci stejně. Její výpověď ilustruje **nejistotu výše příjmu, kterou nadtarifní složky platu ve veřejné správě představují**, jelikož proces jejich přidělování není přesně formálně definován, jako je to u státních zaměstnanců a zaměstnankyň pod zákonem o státní službě.

„Ptáme se u výběrového řízení a ptáme se každého uchazeče a paní personalistka se ptá, jakou má představu o spodní hranici, za kterou je ochoten nastoupit. Já říkám, že každý máme nějaké své potřeby doma a máme nějakou hranici, pod jakou už si třeba nemůžeme dovolit změnit zaměstnání. [...] Když je ten požadavek dost vysoký, tak potom, když toho dotyčného vybereme, tak si ho zavoláme, a řekneme, že jsme schopni a zákon nám umožňuje tolik a tolik. Řekneme: ‚Jsme schopni podle tabulek vám dát tolik a může být k tomu osobní příplatek, což je nenároková složka, a já vám teď nezaručím, kolik to bude po té zkušební lhůtě, bude záležet na vás, jak budete pracovat a jestli ten vedoucí uzná, že si to zasloužíte podle té odvedené práce a schopností a tak.‘“ (MÚ_Růžena)

Výpověď Růženy nicméně ukázala, že možnost navyšovat platy má ve veřejné sféře svůj strop daný rozpočtem pracoviště a že nastávají i situace, kdy pracovnice nebo pracovník kvůli nízkým platům odcházejí i poté, kdy jim bylo navýšení prostřednictvím pohyblivých složek platů poskytnuto nebo nabídnuto. Na proces „dorovnávání“ platů pomocí pohyblivých složek mezd do výše, za kterou je teoreticky možné přijmout a udržet si pracovníka či pracovníci ve veřejné sféře, se zaměříme v následující samostatné části.

Pohyblivé složky platů a systém hodnocení pracovního výkonu

Systém hodnocení pracovního výkonu byl do veřejné správy integrován v posledních letech. Nicméně v každé ze sledovaných institucí je situace jiná. Nejformálnější a nejpropojenější s pohyblivými složkami mezd je

systém hodnocení na ministerstvu, jelikož je jeho provádění jednou ročně (každé první čtvrtletí za uplynulý rok) zakotveno ve služebním zákoně. Služební hodnocení státního zaměstnance nebo zaměstnankyně zahrnuje posouzení: a) znalostí a dovedností, b) výkonu služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli, c) dodržování služební kázně, d) výsledků vzdělávání. Služební hodnocení musí obsahovat závěr o tom, zda státní zaměstnanec či zaměstnankyně dosahovali ve službě vynikající, dobré, dostačující nebo nevyhovující výsledky. V případě nevyhovujících výsledků probíhá další posouzení za šest měsíců. Služební hodnocení dále obsahuje stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj státního zaměstnance nebo zaměstnankyně (zákon č. 234/2014 Sb.). Výsledkem hodnocení by se měli nadřízení řídit při přidělování odměn. Nicméně, jak vyplývá z výpovědí komunikačních partnerů a partnerek, vždy záleží jednak na tom, jaký celkový objem prostředků je pro daný útvar poskytnut shora, a jednak na tom, jak se nadřízený či nadřízená rozhodne výsledky hodnocení s vyšší přidělených odměn propojit.

Hodnocení probíhá někdy i na místních úřadech, ale tam není centrálně formalizováno nebo systematizováno. Je to závislé na konkrétním úřadě, resp. nadřízených a jejich rozhodnutí, protože to není zakotveno v zákoně. Zároveň není jasné, zda a jakým způsobem má být na případné hodnocení navázáno přidělování osobního ohodnocení a odměn. Tajemnice obecního úřadu Růžena popisovala, jak zatím spíše hledá ideální způsob hodnocení práce svých podřízených. Karla jako řadová pracovníce na krajském úřadě ve své výpovědi ilustruje, jak se situace na různých pracovištích liší. Na některých pracovištích není hodnocení žádné, jinde je spíše formální nebo jde o sebehodnocení, které musejí vypracovat sami zaměstnanci a zaměstnankyně:

„[...] tady vůbec nevím, jak to ta šéfová dělá, jenom mi přistane odměna na účtě. A u „Jméno bývalého nadřízeného“ [označení z důvodu anonymizace – pozn. aut.] jsme si to psaly samy. Tam jsme si musely napsat, co jsme třeba mimořádného vyřešily nebo řešily. Tak tam jsem prošla aspoň nějakým

sebehodnocením, kolegyně tedy nevěděly, co tam psát. [...] Já si myslím, že to je hodně o osobě tajemníka. Pan tajemník je před důchodem, tam co si neprotlačí politik, tak to on nějak nutně asi zavádět nebude. Uvidíme, co bude v dalším období, protože prý už bude za rok odcházet, tak jestli přijde někdo mladý a progresivní, možná se dočkáme i hodnocení.“ (MŮ_Karla)

Rozhodnutí o osobním ohodnocení je v zásadě zcela na uvážení nadřízené nebo nadřízeného, vedoucí či vedoucího konkrétního útvaru. Většina komunikačních partnerek a partnerů se shodovala v tom, že proces je takový, že útvar dostane na určité období nějaký balík peněz, který řídící pracovnice či pracovníci rozdělují buď na základě systému hodnocení práce, pokud na pracovišti existuje a je navázán na nastavování odměn, nebo podle vlastního uvážení a zhodnocení práce jednotlivých podřízených.

„Prémie navrhuje vedoucí, potažmo vedoucí oddělení. A do nich jakoby nikdo nevidí. Takže nemůžu vůbec říct, kdo kolik měl. [...] každý odbor má daný nějaký budget peněz, který má, a je na vedoucím, jak to rozdělí. Že by to bylo dané, jakože třeba za odvedenou práci dostaneme alespoň třeba deset procent platu nebo něco takového, tak to v žádném případě, si myslím, že tam nebylo.“ (MŮ_Jarmila)

V příspěvkové organizaci podobně jako **na úřadech místní samosprávy** rovněž **hodnocení neprobíhá nijak systematicky** a je zcela neprůhledné, jakým způsobem jsou tam odměny přidělovány. Z výpovědí pracovníků a pracovníka bylo zřejmé, že v současnosti, kdy je pro řadové pozice rezervován jen velmi malý objem prostředků na pohyblivé složky mezd, nepřisuzují také této složce svého platu nebo jejímu navázání na hodnocení pracovního výkonu velkou důležitost.

„Dřív tady byly pokusy lidi hodnotit jednou za rok. Ale to mi připadalo hodně formální. Hlavně proto, že s tím [osobním ohodnocením – pozn. aut.] vlastně dost dobře nemůžete hýbat [...] bylo období, že se osobní příplatek stanovoval jednou za rok. To znamená, že vždycky se dalo nějakým způsobem toho člověka hodnotit. A buď mu to dát, nebo nedat. Anebo zvýšit. Ale ty částky jsou tak nízké, že já se tím vůbec nezabývám. Lidi by si

zasloužili slušnou mzdu, ale já ty peníze nemám. Možná že kdybych každý rok měl nějakou částku, kterou můžu rozdělit, tak možná, že bych víc měřil. Občas se stane, že na konci roku jsou peníze na mimořádné odměny. Tak to se snažím nějakým způsobem vnímat, jestli ten člověk udělal něco mimořádného. Ale jsou to tak malé částky, že kolikrát to nestojí vůbec za to.“ (PO_Libor)

Kromě procesu hodnocení nebo i v souvislosti s ním **při nastavování osobního ohodnocení, resp. zvyšování platů ve veřejné správě fungují podobné neformální procesy jako ve sféře soukromé.** Pro zvýšení platu, resp. odměn je neformálně vyžadována osobní aktivita a přímá žádost o zvýšení pohyblivých složek platu zaměstnance nebo zaměstnankyně směrem k vedení, jak ukazuje citace Matěje.

„[...] prostě vás nikdo nebude tahat za ručičku. To tak není. Jo, kdo je aktivní, určuje podmínky. To má logiku šéfa, a je to pravda. [...] prostě říct: podívejte se, já jsem ušetřil na resortu takovéto miliony, nebo desetimiliony, podívejte se, a jestli si vážíte mojí práce, tak bych byl rád, aby to taky někde bylo vidět. A musíte si říct.“ (M_Matěj)

Důraz na osobní aktivitu zaměstnance nebo zaměstnankyně potvrzovalo více komunikačních partnerů a partnerek z různých institucí veřejné správy. Tento proces je problematickým zdrojem nerovností právě proto, že je neformální a k informaci o něm nebo k možnosti jeho využití nemají všichni pracovníci a pracovnice stejný přístup. Z jeho neformální povahy vyplývá, že závisí na různých (včetně neformálních a potenciálně i mimo-pracovních) sítích známosti a spolupráce nebo např. na tom, kolik času kdo v práci tráví. Výzkumy ukazují, že takto nastavené procesy v organizacích znevýhodňují především ženy (Křížková 2003).

Jak jsme již naznačily, v příspěvkové organizaci, která se neřídí zákonem o státní službě, ale zákoníkem práce, je na řadových pozicích rozsah pohyblivých složek platů velmi nízký a nízké tabulkové platy tak pohyblivé složky nijak významným způsobem nezvyšují. Problémem však je, že to neznamená, že by celkově v organizaci byly tak nízké prostředky na pohyblivé složky platů nebo na platy. V zásadě všichni jsou si vědomi toho,

že v dané příspěvkové organizaci se velmi často mění celé nejvyšší vedení. Když se změní ředitel, což se děje průměrně jednou ročně, odchází i jeho náměstci a jim všem je nutné podle zákona vyplatit odstupné. To odčerpává zcela zásadní podíl platových prostředků, které by jinak potenciálně mohly být využity i na odměny řadovým pracovním a pracovníkům, jak vysvětluje Libor.

„Tak se platí lidem odstupný a tak dále. A je to tajný. To se tak jako občas dozvíte, za jakých okolností odsud někdo zmizel. Nebo za jakých okolností se sem dostal. Takže většinou je to tak, že na ty mimořádné odměny zbývají opravdu směšné částky.“ (PO_Libor)

Vedoucí odborové organizace a řadová pracovníce v této příspěvkové organizaci, Libuše, navíc zjistila, že profese, které se jinak dobře uplatňují na trhu práce i v rámci soukromého sektoru, jako jsou právnické, IT profese apod., jsou i v této organizaci zaplacený výrazně lépe než řadoví pracovníci a pracovníce v oboru specializace celé instituce. Tyto specialistky a specialisté v oboru jsou pro fungování této instituce klíčoví, nicméně jejich specializace je natolik jedinečná, že je pro ně jinde na trhu práce málo pracovních míst, kde by mohli své znalosti a zkušenosti skutečně uplatnit. Této „ochoty“ **pracovat za velmi nízké platy v zásadě daná organizace zneužívá**. Na těchto řadových pozicích s vysoce specializovaným vzděláním, specifickým pro tuto organizaci, působí převážně ženy, takže jde vlastně o nepřímou genderovou diskriminaci v přiznávání osobního ohodnocení a odměn.

Libuše vysvětluje tuto situaci i snahu odborů ji změnit:

„[...] naším cílem je, aby menšina vedoucích pracovníků nespotřebovala většinu nadtarifních složek platu. Naš obor celkem vůbec není konkurenceschopný na trhu práce, tak samozřejmě všechny jiné profese než tyto ujíždějí s těmi platy někam. A my zůstáváme nízko. Takže když do organizace nastoupí účetní, správce budov, právník, já nevím, kdo ještě, ajťák i PR – a samozřejmě, ani ti tady nedosahují těch běžných hodnot, které mají mimo. Tak tam jsme zjistili, když jsme požádali o analýzu, že tady prostě máme specialisty v oblasti komunikace, mediace a já nevím čeho všeho za

pětatřicet tisíc. A že jsou lidi, kterým se každý měsíc vyplácí tzv. mimořádné odměny, třeba ve výši deseti, patnácti, dvaceti tisíc. Přestože pro nikoho z nás takové odměny nejsou. Nejsou ani na konci roku. Takže jsme to spočítali a vyšlo, že čtvrtina lidí v organizaci spotřebovává tři čtvrtiny objemu těch nadtarifních složek platu. Takže jsme se snažili vytvořit nějaké schéma, nějaký algoritmus, abychom v tom udělali nějaký minimální pořádek. Aby prostě právě ty obory, které organizaci dělají organizací a které jsou tady neustále platově na chvostě, se dostaly na nějakou slušnější úroveň. [...] aby se prostě rozdělovaly ty prostředky nějakým procentem tak, aby se dostaly až dolů. No a ukázalo se, že to až tak jednoduchý není.“ (PO_Libuše)

Kolektivní vyjednávání

Kolektivní vyjednávání může hrát významnou pozitivní roli v nastavování spravedlivého systému odměňování v rámci organizace. Dvě komunikační partnerky z příspěvkové organizace a jedna z ministerstva byly členkami odborových organizací. Libuše v předchozí citaci poukázala na to, že odbory se v příspěvkové organizaci velmi snaží nerovné rozdělování prostředků na pohyblivé složky platů zprůhlednit a změnit ve prospěch řadových pracovníků a pracovníků. Nicméně tato snaha zatím nebyla úspěšná, jednak proto, že se neustále mění vedení, takže odbory jsou pokaždé nuceny jednat s někým jiným, kdo přichází i s novou představou o systému odměňování, a jednak zřejmě i proto, že vedení nemá zájem měnit současný systém, kdy právě ono z něho profituje nejvíce. Obě členky odborové organizace z příspěvkové organizace také hovořily o tom, že jsou často jako odborářky za svou odborovou aktivitu slovně napadány, zejména vedoucími pracovníky, a to i při jednání, které se netýká odborů.

Úspěšný případ kolektivního vyjednávání popisuje Miluše z ministerstva, která se účastnila jednání s cílem sjednotit pracovní podmínky pracovníků a zaměstnanců na základě zákona o státní službě po zavedení tohoto zákona a sjednotit podmínky pracovníků a zaměstnanců, kteří jsou zaměstnaní pod zákoníkem práce:

„Odbory se snažily o to, aby ty privilegia, který vznikly úředníkům, kteří jsou pod státní službou, tak aby je měli i ti, kteří pod ní nejsou a dělají pod zákoníkem práce. Takže tam jsme se snažili vyjednat rovný podmínky pro všechny. To znamená kromě šesti dnů studijního volna, tak samozřejmě veškeré výhody, které čerpáme my pod státní službou, tak aby čerpali i ti zaměstnanci, kteří pracují pod zákoníkem práce. Neměli jsme s tím problém a teď jsou ty pracovní podmínky nastaveny rovně.“ (M_Miluše)

Problém, který ztěžuje odborům práci při vyjednávání systému odměňování, je, že nemají konkrétní informace o výši mezd, ale musejí si specificky vyžádat analýzu od vedení instituce. Tajemnice obecního úřadu Růžena popisuje z pozice vedoucí úřadu, která nastavuje systém odměňování, nepříliš pozitivní zkušenost z jednání s odbory. Problémem však mohl být právě nedostatek informací o platech a jejich složkách na jednotlivých pozicích, případně nedostatek informací o tom, jakým systémem jsou nadtarifní složky platu rozdělovány a přidělovány:

„Odbory chtěly, aby byla rovnost mezi zaměstnanci při stanovování osobního ohodnocení a odměn. A když jsem se jich zeptala, jak si představují tu rovnost, tak mi neodpověděli, protože asi nevěděli. Tak jsem říkala, ať si to připraví na další jednání, a ani na to další si nic nepřipravili s tím, že oni by chtěli, aby všichni prostě měli stejně. Stejný osobní příspěvek, všichni stejné odměny, a to mně nepřijde spravedlivé. To není určitě motivační.“ (MÚ_Růžena)

Transparence aneb o platech se nemluví

Ve veřejné správě jsou veřejně dostupné informace o výši základních tarifů v obou tabulkových systémech – pod služebním zákonem i pod zákoníkem práce. Odměňování v rámci základní složky platu je tedy v tomto ohledu transparentní, protože každá pozice má přidělenou svou platovou třídu. Potom je možné odhadovat délku praxe u každého zaměstnance nebo zaměstnankyně, a tedy i zařazení do platového stupně podle třídy, i když i zde je např. otázka, zda či komu je uznána nějaká předchozí praxe

jako praxe v oboru. Přinejmenším však rozmezí, v rámci kterého by měl být základní plat nastaven podle platové třídy, je zcela veřejné. Jak jsme ukázaly, přidělování osobního ohodnocení a odměn není jasně stanovené ani systematizované a na některých pracovištích, jejichž příkladem je příspěvková organizace, je evidentně nespravedlivé. Systém přidělování nadtarifních složek platů je zjevně netransparentní jak na ministerstvu, kde by mělo vycházet z hodnocení pracovního výkonu, tak i na úřadech samosprávy a v příspěvkové organizaci, kde hodnocení pracovního výkonu systematicky neprobíhá. Je totiž závislé na systému, který si pro daný útvar vytvoří jeho vedoucí.

Komunikační partnerky a partneři při zmínce o transparentci v odměňování diskutovali zejména o vzájemném sdělování výše mezd mezi kolegy a kolegyněmi, případně o zveřejňování průměrných mezd podle pozic. Ani s jednou možností nebyl vyjadřován přílišný souhlas. Z výpovědí vyplynulo, že **o konkrétní výši mezd se obvykle nemluví**. Růžena, tajemnice obecního úřadu, dokonce poukázala na to, že mají etický kodex, který nedoporučuje, aby si pracovnice a pracovníci sdělovali výši svých platů:

„V etickém kodexu máme, že neměli by si vzájemně mezi sebou říkat a informovat se o tom, jaký je plat, protože to nedělá vhodnou atmosféru mezi lidmi. Na druhou stranu, když si to mezi sebou řeknou, a někdo se cítí nespokojený, tak by měl jít za tím vedoucím, aby on jim vysvětlil, proč té pracovníci dal víc a té ne.“ (MŮ_Růžena)

Dokonce i Miluše, odborářka z ministerstva, zastává názor, že by nikdo neměl mluvit o tom, jakým způsobem je odměňovaný a do jaké výše dostal svoje odměny. Stejný názor má i Matěj z ministerstva, který tvrdí, že za více než desetiletí, co na ministerstvu pracuje: *„jsem nikdy nikomu svůj plat neřekl. Já si to беру jako svoje tajemství. A je to moje osobní věc. Jestli mě někdo ocení, o jaký plat si řeknu, kolik jsem měl odměn a tak dál, to je moje know-how. [...] Spousta kolegů si může můj plat z těch tabulek třeba dopočíst. Ale že bych řekl, kolik přesně беру, to dělá potom zle na pracovišti.“ (M_Matěj)*

Výpověď Matěje, který působí na ministerstvu v řídící pozici, poukazuje opět na neformální praktiku, která je běžná v podnikatelské sféře a je přebírána, a dokonce vyžadována i ve sféře veřejné, a sice na **individuální aktivitu** při vyjednávání výše platu jako na **důležitou složku procesu odměňování**. Tím zdůvodňuje svůj názor, že platy by si lidé na jednom pracovišti mezi sebou sdělovat neměli. Na druhou stranu se Matěj vyjádřil ve smyslu, že je zastáncem zveřejňování statistik o průměrných platech na jednotlivých pozicích na ministerstvu, kromě nejvyšších pozic, kde již nelze zaručit anonymitu.

Systém platových tabulek, které jsou veřejně dostupné, a zákon o státní službě sice představují **zdánlivou transparentci systému odměňování ve veřejné správě**, i přesto mohou v základních platech vznikat výrazné nerovnosti, stanovují však alespoň konkrétní rozpětí výše mezd a jsou tedy do určité míry transparentní. Zásadním problémem je přidělování nadtarifních, resp. pohyblivých složek mezd, které je zcela neprůhledné. I když v některých institucích veřejné správy probíhá hodnocení pracovního výkonu, jeho navázání na nadtarifní složky mezd, jež jsou v některých institucích velmi vysoké a v jiných zcela mizivé, zásadně závisí na rozhodnutí nadřízené nebo nadřízeného daného útvaru. Zjistily jsme, že ve veřejné správě se objevují některé neformální (tržní) praktiky, jež mohou mít zásadní dopad na vznik nerovností v odměňování. Jde jednak o pokládání otázek na požadavek ohledně výše platu při přijímání nového pracovníce či pracovníka, jednak o neformální důraz na osobní aktivitu při vyjednávání, přidělení nebo zvýšení nadtarifních složek platu. Tyto praktiky, které se běžně odehrávají spíše v soukromé sféře, jsou **ve veřejné správě problematické** jednak proto, že jde o **veřejné finance, se kterými by mělo být nakládáno zodpovědně, účelně, systematicky a transparentně**, jednak je problémem, který může zakládat nerovnosti, to, že právě **charakter tohoto prostředí je zdánlivě zcela transparentní** a pro některé pracovníce či pracovníky může být těžší konkrétní neformální praktiky rozpoznat a/nebo využívat.

Genderové nerovnosti v odměňování ve veřejné správě aneb „ten plat není atraktivní pro živitele rodin“

Ve veřejné správě, podobně jako ve veřejném školství, jak ukážeme v další kapitole, je zásadním problémem nízká úroveň základních tabulkových platů na řadových pozicích. Důsledkem nízkých základních mezd ve veřejné správě je její feminizace (horizontální segregace) a genderová struktura, kde muži převažují na řídicích a ženy na řadových pozicích (vertikální segregace). Rozdíly v odměňování mezi muži a ženami dokonce i na stejné pracovní pozici i ve veřejné správě existují. Jak jsme již uvedly, významným faktorem, který platové nerovnosti způsobuje, jsou nadtarifní, resp. pohyblivé složky mezd v podobě příplatků za vedení, osobních příplatků a mimořádných odměn. **Povyšování mužů do řídicích pozic, kde jsou tarifní i nadtarifní složky vyšší než v pozicích řadových**, je jednou ze strategií, jak muže ve veřejné správě, podobně jako ve školství, „udržet“.

Na genderovou nerovnost dokonce i na ministerstvu, kde se systém odměňování zdá jako nejtransparentnější ze všech tří typů organizací v této sondě, poukazuje odborářka Miluše: *„Ta nerovnost v odměňování tu je. Ta je. To je jako jednoznačné. Já se samozřejmě občas dostanu k nějakým materiálům, tak vím, že muži jsou tady odměňováni určitě víc a víc si jich jakoby považují.“* (M_Miluše)

Základní platy jsou sice ve veřejné správě určeny platovými tabulkami, ale prostor pro vznik genderových nerovností v platovém ohodnocení stejné práce nebo práce stejné hodnoty je i přesto značný. Genderové nerovnosti mohou vznikat především ve dvou oblastech. Za prvé, projevují se při zařazování pracovníků a pracovníc, ale i pozic nebo skupin zaměstnání do platových tabulek, za druhé, genderové nerovnosti vznikají v nastavení výše osobního ohodnocení a odměn.

Nerovnosti v zařazování do platových tabulek

Vzhledem k tomu, že systém přidělování nadtarifních složek platů je ve veřejné správě silně netransparentní, nebo je to tak alespoň komunikačními partnery a partnerkami vnímáno, existuje velký prostor pro nerovnosti v odměňování. Pokud jde o základní složku platů, která vychází z daných a veřejných platových tabulek, některé komunikační partnerky a partneři měli zkušenost s tím, že **muži jsou systematicky zařazováni do vyšších tříd tabulek** (s vyššími platovými tarify) než ženy: „[...] *třeba u těch kolegů se hledala cesta, jak jim třeba poskytnout vyšší třídu a tak. To rozhodně tam bylo.*“ (MÚ_Lída) Na druhou stranu někteří, např. personalista Michal z ministerstva, se domnívali, že nastavení platových tabulek nedává prostor k diskriminaci, pokud mají ženy a muži stejnou odbornost. Jeho postoj byl poměrně genderově tradiční, když tvrdil, že *„ženy zastávají některé pozice, které jsou spíše pro ženy, jako už dané nějakým vývojem“*.

S genderově tradiční optikou, jež zdůrazňuje, že některé práce jsou vhodnější pro ženy (např. péče, práce s lidmi) a některé pro muže (např. technické profese, práce s penězi), souvisí i problém stejného odměňování práce stejné hodnoty. Otázkou totiž je, zda jednotlivé tarifní stupně platových tabulek skutečně odrážejí stupně náročnosti dané práce, a to jak v rámci jedné tabulky, tak i mezi jednotlivými tabulkami. Výzkum totiž ukázal, že **profese a typy prací, které jsou tradičně prisuzovány ženám, jsou i systematicky finančně podhodnocovány** a že se to děje právě i **různým zařazováním celých profesí a skupin zaměstnání** do klasifikací zaměstnání (Grimshaw, Rubery 2007; Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, Maříková 2017). Na problém nízkých základních mezd, který je způsoben tím, že jejich práce je zařazena do nejnižší finančně ohodnocené platové tabulky, upozorňovali zaměstnaní v příspěvkové organizaci (viz výše). Marie, vedoucí pracovnice na ministerstvu, připomněla případ zařazení konkrétních pozic, které mají téměř stejnou náplň práce, stejnou či srovnatelnou hodnotu práce, do různých platových stupňů s různými tarify:

„[...] asi taková nejpikantnější mzdová diskriminace je, když zaměstnanci finančních úřadů mají mnohem vyšší platovou třídu než zaměstnanci ČSSZ a Úřadu práce při stejné pracovní náplni. To je systémová věc, která se týká desetitisíců lidí. A snad je to i politické rozhodnutí. Která práce je cennější? Jestli lidé, co pracují s lidmi, nebo lidé, co pracují s daňovými příznáními? Jestli ti, co vymáhají daně, nebo ti, co vyplácejí dávky? Přitom náplň práce je to identická.“ (M_Marie)

Vyjednávání výše osobního ohodnocení a odměn

Více žen ve vzorku této sondy potvrdilo zkušenost Miluše (viz výše) s tím, že muži jsou odměňováni lépe než ženy.

„Nechci říkat, že je tam přímo diskriminace, ale ty rozdíly v odměňování tam jsou, protože těch mužů ve státní správě není úplně moc nebo záleží na konkrétním odboru, ale převládají ženy. A úřad jako magistrát má samozřejmě zájem zaměstnávat muže, takže vím, že v té praxi se odehrávalo to, že na srovnatelných pozicích byli ti muži lépe hodnoceni. Samozřejmě ne tou základní tabulkou, ta je všude stejná, ta je naprosto rovná, ale byl tam určitě rozdíl v osobním ohodnocení.“ (MÚ_Lída)

Komunikační partnerky poukazovaly na to, že se u mužů **argumentuje jejich živitelskou rolí** podobně jako v oblasti školství (viz kapitolu *Střední a vysoké školství*). Jak ukazuje na svém vlastním příkladu Karla z obecního úřadu, zdůraznění živitelské role v domácnosti může být strategií, jak dosáhnout navýšení nadtarifních složek platu, a to i pro ženy, nicméně u mužů je tento argument používán jaksi automaticky. V případě Karly bylo využito právě srovnání s jejím kolegou, který má vysoké osobní ohodnocení, a argumentováno je jeho živitelstvím.

„Ano, беру víc, ano, vymohla jsem si to sama. [...] opravdu jsem chodila za náměstkem a za tím šéfem svým a říkala: ‚Sorry, děti, živím rodinu, nedáte, jdu pryč.‘ Ano, říkala jsem to. Takže mi přidali na osobku ještě dva tisíce další. Tak já jsem jako vděčná, já budu spokojená [...]. No tak říkám, jsme na kamarádský bázi, on to ví, bavíme se o tom, ví, jak mám tu rodin-

nou situaci, že pořád ten můj výdělek je ten primární výdělek naší rodiny. Řekl, zařídím ti to u tajemníka, abys to tak měla. Tady kolega taky, když nastupoval, tak taky živí rodinu, tak ten si to jako vyjednal, prostě řekl, já potřebuju třeba 30, potřebuju to osobko 10. A on říkal, víš co, on to má, tak ti to taky vyřídím, abys to měla stejně.“ (MÚ_Karla)

Svou **zkušenost se znevýhodněním v odměňování na stejné pracovní pozici** popsala i Lída, která více než deset let pracuje na krajském úřadě (viz „Zkušenost s osobním ohodnocením...“). Kromě toho, že systém odměňování tam není transparentní, je na jejím případě alarmující fakt, že znevýhodnění Lídy ve srovnání s jejím kolegou bylo fakticky nadřazeným jejího nadřízeného uznáno, ale nebylo nijak řešeno ve vztahu k nadřízenému, který nerovnost způsoboval. Naopak, Lída o několik let později odešla na jiný úřad ve stejném městě, aby změnila nepříjemné pracovní prostředí, které pro ni tímto problémem vznikalo.

Zkušenost s osobním ohodnocením aneb nerovné odměňování na stejné pracovní pozici ve veřejné správě

„[...] nějaké osobní ohodnocení jsem pak měla, v podstatě leta stejné. [...] to je kompetence vedoucího odboru. Tam je to skutečně na jeho rozhodnutí a má na to právo. To, jakým způsobem k tomu přistupoval můj bývalý nadřízený, tak s tím já nemůžu souhlasit a bylo to i vůči mně, si myslím, že osobní. A byl to i jeden z argumentů, kdy jsem to cítila jako žena, že kdyby tam byl muž, tak určitě by měl vyšší osobní ohodnocení. [...] A můj kolega, který tam byl dlouhá léta, tak přestože už jsem tam byla taky dlouho, tak měl pořád vyšší osobní ohodnocení než já. A myslím, že vždycky jsem to tak vnímala, my jsme měli samozřejmě rozdílné názory s vedoucím bývalým, jak profesní, tak třeba i osobní, ale to do toho nepatřilo. Ale on teda zásadně odmítal to zvýšení.

Lída hovořila se svým kolegou o výši svého platu, a i on si uvědomoval, že Lída má nižší osobní ohodnocení než on, přestože vykonávají stejnou práci.

„[...] my jsme se o tom bavili a já jsem mu říkala, že si myslím, že ten plat nemám, a on sám mi přiznal, že si myslí, že to osobní ohodnocení bych měla mít. Věděla jsem, že to možné bylo, ty prostředky byly, bylo to na rozhodnutí vedoucího odboru.“

Lída situaci řešila tak, že se nejdříve vysvětlení a případného zvýšení domáhala u svého přímého nadřízeného a pak šla i za jeho nadřízeným – náměstkem – který situaci vyřešil tak, že dával Lídě odměny ze svého balíku odměn, který měl k dispozici. Tato možnost se ukázala jako reálná i v dalších případech, kdy byli pracovníci nebo pracovnice velmi aktivní ve svých požadavcích na zvýšení platu, jako v případě Karly. Jde však o neformální, nesystémové, a především netransparentní řešení. Problém je, že tato možnost není známa všem, není ani všem dostupná a nejsou jasné stanovená pravidla pro získání takové odměny, což znevýhodňuje některé skupiny.

Závěr

I když je průměrný rozdíl v odměňování žen a mužů ve veřejné správě významně nižší, než je celkový průměrný rozdíl mezd žen a mužů na trhu práce v ČR, systém odměňování není nastaven transparentně a skýtá mnoho příležitostí pro vznik nerovností. Systém odměňování ve veřejné správě je netransparentní ve své zdánlivé transparentci. Vychází ze systému platových tabulek s konkrétními tarify podle praxe. Ke každé pozici je přiřazena konkrétní platová třída z konkrétní platové tabulky. Problém pro celou veřejnou sféru a zejména řadové pozice je, že základní platy jsou velmi nízké. Vzhledem k tomu, že mezi jednotlivými tabulkami jsou rozdíly v platových tarifech, zaznamenaly jsme především konkrétně v příspěvkové organizaci problém velmi nízkých mezd. Ten je však spojen i s tím, kolik prostředků je v dané instituci vynakládáno na nadtarifní složky platů a jakým způsobem jsou mezi pracovnice a pracovníky rozdělovány. V příspěvkové organizaci po rozdělení zejména mezi řídicí pracovníky a pra-

covnice již mnoho prostředků na osobní ohodnocení a odměny na řadové pracovnice a pracovníky nezbývá. Na ministerstvu a na úřadech místní samosprávy je, zdá se, prostor pro významné navýšení základních mezd těmito nadtarifními složkami větší. Poměrně netransparentní je ale systém rozdělování těchto prostředků mezi jednotlivé pracovníky a pracovnice. I když na ministerstvech podle zákona o státní službě probíhá pravidelné hodnocení pracovního výkonu, i tak je tam důraz kladen na osobní aktivitu jednotlivce, který se má snažit vyzdvihnout své pracovní úspěchy a tímto způsobem své odměny navýšit. Neformální praktiky přidělování nadtarifních složek mezd fungují i na úřadech místní samosprávy.

Kromě těchto neformálních praktik jsou ve veřejné správě pokládány i otázky na očekávaný plat, které slouží k vyjednávání právě nadtarifních složek mezd. Systém odměňování ve veřejné správě otevírá možnosti pro genderovou diskriminaci v odměňování jak v pohyblivých složkách mezd, tak i v základních platech, které vycházejí z platových tabulek. Netransparentní přidělování příplatků a odměn je založeno na neformálních vazbách a pravidlech na pracovišti a na genderových stereotypech o živitelství, spojeném s vyšší odměnou, které je spíše automaticky aplikováno na muže, ženy živitelky se ho mohou někdy také svou neformální aktivitou domoci. Transparence platových tabulek je pouze zdánlivá, protože tabulky rovněž do určité míry odrážejí genderové stereotypy o rozdílné hodnotě práce. Někdy jsou muži zařazeni do vyšších tabulkových stupňů, protože je výše hodnocena jejich odbornost, nebo jsou různé zařazovány i pozice a celé skupiny zaměstnání, i když mají stejnou nebo srovnatelnou hodnotu.

Střední a vysoké školství

Marta Vohlídalová

Školství je společensky mimořádně důležitou oblastí, o níž se dlouhodobě diskutuje v souvislosti s růstem konkurenceschopnosti české společnosti. V rozporu s tím, o jak klíčovou jde oblast, je školství dlouhodobě podfinancováno a s tím souvisí i malý zájem ze strany nadaných a talentovaných lidí o výkon učitelské profese (viz i Pavlík, Smetáčková 2006). Kapitola se zabývá genderovými rozdíly v odměňování ve školství v širší perspektivě – rozebírá principy, způsoby a podmínky odměňování, a zejména zdroje genderových nerovností v odměňování a pracovních podmínkách ve školství. Zaměřuje se především na střední a vysoké školy, a to veřejné vysoké školy a střední školy zřizované obcemi, kraji nebo Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále MŠMT). Právě ty mají totiž dominantní postavení a zaměstnávají většinu lidí působících v této oblasti.

Střední (základní) a vysoké školství představují dvě poměrně svébytné oblasti. Prvním klíčovým momentem, který je odlišuje, je rozdíl v zastoupení žen a mužů. Zatímco střední školy (dále SŠ) a základní školy (dále ZŠ) vykazují velkou převahu žen (ženy tvoří téměř tři čtvrtiny vyučujících na SŠ a druhých stupních ZŠ a v případě vyučujících na 1. stupni základních škol představují dokonce 95 %) (ČSÚ 2015), na vysokých školách (dále VŠ) je tomu naopak. 64,3 % vysokoškolských pedagogů a pedagogek tvoří naopak muži (Tenglerová 2017). Druhým odlišným momentem je způsob financování a odlišná míra finanční stability. Jde o kontrast dvou poměrně odlišných prostředí, v nichž fungují různé mechanismy z(ne)výhodnění, které však mají ve svém důsledku tendenci reprodukovat podobné genderové nerovnosti.

Aby bylo možné porovnávat genderové rozdíly (nejen) v odměňování, je nejdříve potřeba zmapovat odlišné principy a kontext odměňování

v obou těchto prostředích. První část kapitoly se proto věnuje principům a způsobům odměňování v kontextu vysokých a středních (základních) škol a pojednává také o tématu transparentnosti odměňování, které je důležitou součástí uvažování o genderových nerovnostech v této oblasti. Druhá část kapitoly se detailněji zaměřuje na analýzu vytváření a udržování genderových nerovností v těchto specifických vzdělávacích prostředích. Zatímco proces udržování genderových nerovností v odměňování na středních (či základních) školách lze výstižně popsat konceptem skleněného výtahu pro muže, v prostředí vysokých škol jej naopak dobře vystihuje koncept skleněného stropu pro ženy.

Analýza je založena na polostrukturovaných rozhovorech se 14 participanty a participantkami (čtyři muži a deset žen): jedna informátorka pocházela ze ZŠ, šest ze SŠ, a sedm z VŠ. V případě ZŠ/SŠ tvořili vzorek jeden muž a šest žen, z toho dvě ženy měly zkušenost s výkonem pozice zástupkyně ředitele, v ostatních případech šlo o řadové učitelky a učitele. V případě VŠ představovali vzorek tři muži a čtyři ženy, z toho dva muži se zkušeností s výkonem pozice vedoucího katedry (v jednom případě šlo o profesora). Kromě těchto vedoucích pozic byli ve vzorku zastoupeni převážně juniorní akademici a akademičky¹⁵ na pozicích odborných asistentů a asistentek, případně doktorandů a doktorandek. Výsledky analýzy je proto třeba číst s odkazem na skutečnost, že vypovídají především o zkušenostech lidí, kteří se v rámci akademického prostředí nacházejí v méně privilegované pozici (na rozdíl od docentů a profesorů). Vzhledem k nepřilíživě velkému rozsahu vzorku si přitom nenárokujeme komplexní a vyčerpávající výpovědi o dané oblasti.¹⁶

¹⁵ Termíny „akademici a akademičky“ a „akademičtí pracovníci a pracovnice“ zahrnují v našem případě pedagogické, pedagogicko-výzkumné, či výzkumné a vědecké pozice na vysokých školách a univerzitách. Tímto také děkuji Romaně Markové Volejníčkové za realizaci vlastních rozhovorů.

¹⁶ Část věnovaná analýze vysokoškolského akademického prostředí nicméně vychází také z více než desetiletého výzkumu a desítky hloubkových rozhovorů, které autorka analýzy v této oblasti dosud realizovala.

Jak funguje odměňování ve školství a do jaké míry je transparentní?

Veřejné vysoké školy – v hlavní roli nejistota

Klíčovým faktorem, který determinuje nejen výši a způsob odměňování, ale také pracovní podmínky, je způsob financování, který se v obou oblastech zásadně liší. Zatímco střední školy dostávají z veřejných rozpočtů téměř veškeré peníze, na vysokých školách je významná část rozpočtu podmíněna výkonově a podléhá řadě změn. Hlavní zdroje získávají vysoké školy formou platby za studenty a studentky s ohledem na finanční náročnost studia, část financí přijímají za svůj vědecký výkon, kdy se počty a typy výzkumných výsledků (např. kniha, článek v odborném časopise, patent apod.) přepočítávají na body, které jsou dále převedeny na finanční dotaci. Nejproměnlivější složkou financování vysokých škol jsou peníze, které vysoké školy obdrží prostřednictvím soutěže o grantové prostředky či zakázky, které tvoří velice významnou část jejich celkového rozpočtu. Z těchto peněz vysoké školy většinou financují náklady na výzkum včetně mezd.

V případě financování vysokých škol je v systému velice silně včleněn **prvek nejistoty**, který znemožňuje lidem i jednotlivým katedrám plánování v delším časovém horizontu a který má zásadní negativní dopady na pracovní podmínky akademických pracovníků a pracovníků. Vysoké školy, fakulty a katedry jsou závislé mj. na počtu studujících a zájmu o konkrétní obory (a tedy i na velikosti populačních ročníků, které vstupují do terciárního vzdělávání); financování jednotlivých kateder je podmíněno způsobem rozdělování peněz mezi fakultami a katedrami, které se, jak vyplývá z výpovědí participantů a participantek studie, mění podle priorit vedení jednotlivých fakult a vysokých škol. To se pak odráží nejen v počtu pracovních míst na jednotlivých katedrách, ale také ve výši jejich platů. Vzhledem k omezeným možnostem zajistit si dostatečné finanční zdroje

mimo akademická pracoviště, např. spoluprací se soukromým sektorem, jsou na tyto změny politiky extrémně citlivé zejména humanitní a sociální vědy. Do humanitních a sociálních věd přitom v ČR směřuje nesrovnatelně nižší objem peněz než do věd technických a přírodních (ČSÚ 2017), což se projevuje i na grantových možnostech v těchto oborech.¹⁷

Velká nejistota se týká rovněž grantového financování, neboť je vysoký převis mezi žádostmi a financovanými projekty u grantových agentur. V neposlední řadě jsou vysoké školy citlivé také na změny ve financování ze strany MŠMT, kterým jsou fakulty, katedry i jednotliví pracovníci a pracovnice nuceni se přizpůsobovat. Způsob, jakým o takové situaci hovořil bývalý vedoucí přírodovědné katedry, poukazuje na to, jak se tyto neustálé změny normalizovaly:

*„Stalo se nám, že se po čtyřech letech změnily pravidla čerpání tzv. výzkumných záměrů. Na naši sekci nám nepřišly peníze. Měli jsme pak menší budget, než byl rok předtím. **Tak jsme si prostě snížili platy, snížilo se osobní ohodnocení a hotovo.** Lidi věděli, že nemají pořád stejně, každý rok se jim to mění.“* (Denis, profesor, bývalý vedoucí katedry, přírodní vědy)

Velkou míru nejistoty nesou na svých bedrech akademičtí pracovníci a pracovnice, a zvláště ti nehabilitovaní a nehabilitované,¹⁸ kteří mají ve srovnání s docenty a profesory obvykle mnohem méně výhodné a stabilní pracovní podmínky i výrazně nižší mzdy. Na rozdíl od habilitovaných pracovníků a pracovníc, kteří jsou pro vysoké školy obzvláště cenní zejména kvůli pravidlům akreditací, jsou u těch nehabilitovaných, standardem smlouvy na dobu určitou, najímání na řešení konkrétních grantových projektů bez perspektivy prodloužení pracovní smlouvy, snižování nebo

¹⁷ Podle dat ČSÚ (2017) směřuje ze všech výdajů na výzkum a vývoj v ČR celkem 60,1 % prostředků do technických věd, 19,6 % do přírodních věd, ale jen 5,2 % do věd sociálních a 3,7 % do věd humanitních. Velkou část financí do technických věd představují investice podnikatelského sektoru, většinu finančních zdrojů do přírodních věd, sociálních a humanitních věd naopak tvoří veřejné prostředky.

¹⁸ Tedy kteří nebo které nemají titul docent či docentka nebo profesor či profesorka.

navyšování pracovních úvazků nikoliv s ohledem na potřebu zaměstnanců a zaměstnankyň, ale s ohledem na objem peněz na jejich mzdy, a výkvy ve výši mezd. Tím je výrazně prekarizována velká část akademických pracovních pozic.

Z hlediska odměňování akademických pracovníků a pracovníc funguje vysoké školství na principu kombinace základních tarifů (financovaných z rozpočtu jednotlivých fakult) s odměnami vázanými na pracovní výkon (často jde o publikace) a zejména velice nejistou složkou financovanou z grantových prostředků, o které každý akademický pracovník či pracovnice (nebo jejich týmy) musí soutěžit u příslušných poskytovatelů.

U akademických pracovníků a pracovníc jsou přitom základní platy často ještě nižší než nástupní platy učitelů na SŠ a ZŠ. Jednotlivé univerzity si stanovují svůj vlastní platový předpis, který si jednotlivé fakulty dále přizpůsobují. Například Univerzita Karlova uvádí spodní hranici pro mzdu odborných asistentů a asistentek (tedy pozice, která zpravidla vyžaduje doktorský titul Ph.D., a která zajišťuje jak výuku, tak výzkum) 22 000 Kč hrubého měsíčně. Právě mzda 22 tisíc byla také odbornými asistenty a asistentkami v oboru společenských nebo humanitních věd v našich rozhvorech uváděna jako základní plat, který jim byl vyplácen při plném úvazku, pokud neparticipovali na řešení dalších grantových projektů.

Podle dotazníkového šetření z roku 2017 (Vohlídalová 2018a) mají akademičtí pracovníci a pracovnice v humanitních a společenských vědách výrazně nižší příjmy než ti v přírodních/technických vědách. Vezmeme-li v úvahu odborné asistenty a asistentky, zatímco v přírodních/technických vědách jich má více než polovina plat vyšší než 31 tisíc hrubého měsíčně, v humanitních/společenských vědách to bylo pouze kolem 18,6 % dotázaných. Lze tedy očekávat, že přírodní a technické vědy, které mají obecně větší finanční zdroje než vědy sociální a humanitní, mají mzdové základy nastaveny výše než obory humanitní a sociálněvědní, na což poukázal také jeden z rozhovorů s bývalým vedoucím katedry přírodovědného zaměření.

Počet osob, které mohou čerpat tarifní plat na katedru, je však omezen a nemá na něj zdaleka nárok každý, kdo na katedře působí jako akademický pracovník nebo pracovnice. Vedení kateder často řeší rozdíl mezi potřebou pracovníků a pracovnic a omezenými finančními zdroji různými smlouvami typu DPP či DPČ nebo vysokým zapojováním doktorandů a doktorandek, kterým jsou obvykle vypláceny zcela minimální odměny. Běžně se využívají také zkrácené úvazky, díky nimž katedry šetří na mzdových nákladech, nebo se přijímají lidé placení výhradně z časově omezených grantových prostředků na smlouvu na dobu určitou. Celý plat, nebo jeho velká část, tak může být nejistý a plně determinovaný případným úspěchem v soutěži o granty. Čím nižší je (relativně stabilní) úvazek, který dotyčnému garantuje instituce (tj. tarifní mzda), tím vyšší je zároveň i tlak na to, aby se člověk ucházel o výzkumné granty a sám si zajistil finance na svou pozici. Vzhledem k velice nízkému základnímu tarifu je přitom zřejmé, že o granty musí žádat i ti, kdo jsou zaměstnání na plný úvazek.

Běžnou strategií, kterou se lidé snaží zajistit si důstojný příjem, je podávání několika grantů najednou, což vytváří velice stresové prostředí, a to nejen pro pečující rodiče, kterým tento systém znemožňuje plánovat si způsob kombinace práce a péče. Ukazuje to i následující citace odborné asistentky z oboru společenských věd, která byla po návratu z rodičovské nedobrovolně zaměstnaná na poloviční úvazek. Univerzita ji odmítla zaměstnat na plný úvazek z důvodu reorganizace katedry a nedostatku financí, a to přesto, že reálně pracovala na plný úvazek (pravidelná práce jí navíc byla proplácena formou odměn z jejího grantu). Vzhledem k tomu, že plánovala mít druhé dítě, snažila se zajistit si po ukončení svého grantu důstojnou výši příjmu kvůli budoucí mateřské. Musela tak podávat několik grantů najednou, aby alespoň některý získala a nemusela zůstat se základní mzdou ve výši 11 000 Kč, kterou jí garantoval zaměstnavatel:

„Já bych stála o plný [institucionální] úvazek. Ten základní plat je sice nízký, nějakých 22 000, ale kdybych se mohla spolehnout alespoň na něj. Takhle, když mi hrozí, že budu na jedenácti tisících hrubého a zároveň pla-

tím 8 000 dítěti v jeslích, musím požádat o velké množství grantů, protože tím zvyšují šanci, že něco vyjde. Jenomže potom vyjde třeba všechno, a to je taky blbý. Protože ten čas prostě není nafukovací a s dětmi už vůbec ne [...]. Když je člověk ještě sám, tak různě zaimprovizuje, ale teď [s dítětem] to nejde. [...] Je hrozný, že se to nedá nějak skloubit, a vytváří to stresové situace, protože si nemůžete v klidu říct, že nějaké věci pustíte, protože se k nim dostanete, až tomu dítěti bude třeba rok. [...] Vy ty granty totiž nutně potřebujete, abyste vůbec dostali nějakou rozumnou mateřskou.“ (Filipa, odborná asistentka, společenské vědy)

Kromě grantových peněz se další příplatky a odměny, které akademičtí pracovníci a pracovnice získávají k platu, týkají zejména publikací a dalších funkcí a aktivit, jež vykonávají pro katedru nebo fakultu. Jak vyplynulo z rozhovorů, mzdy navyšují např. různé funkční příplatky (vedení specifické agendy, účast u státnic, vedení diplomových prací apod.).

Bývalý vedoucí přírodovědné katedry např. popisoval velice propracovaný systém přiznávání odměn, který zahrnoval jak výukové, tak výzkumné aktivity. Činnosti, které jsou oceňovány, stejně jako výše těchto odměn, se však mezi jednotlivými pracovišti liší. Rozhovory naznačují, že katedry, které mají dostatek finančních zdrojů, si mohou dovolit komplexnější hodnotící proces. Dostatek peněz patrně umožňuje nesoustředit se výhradně na publikace nebo na funkce pro katedru, jak se ukazovalo na některých humanitních a sociálněvědních katedrách neustále zápasících s nedostatkem financí,¹⁹ ale dovoluje oceňovat práci mnohem komplexněji. Lze předpokládat, že komplexní hodnocení podporuje pocity spravedlnosti ohodnocení a ochotu lidí věnovat se činnostem, které jsou důležité pro fungování katedry jako celku, stejně jako i vnitřní soudržnost pracovního týmu.

¹⁹ Na jednom z pracovišť humanitního směru, které velice silně trpělo nedostatkem finančních zdrojů, hovořil vedoucí dokonce o tom, že nejsou propláceny ani odměny za publikace, s odkazem na to, že jde o základní pracovní povinnosti, a odměňovaly se pouze funkce pro katedru; to však byla výjimka.

Střední (a základní) školy – jistota za cenu nízkých platů

Na rozdíl od vysokých škol není ve financování středních (a základních) škol v ČR patrný prvek výkonnosti a školy jsou zpravidla v plném rozsahu financovány svými zřizovateli, aniž by o finance musely mezi sebou soutěžit. To přináší do systému financování stabilitu, která ovlivňuje také pracovní podmínky a jistotu práce. Přestože je i v oblasti středního a základního školství podle vyprávění dvou zástupkyň ředitele patrná určitá míra nejistoty (tj. škola např. neví předem, kolik přesně jí pošle zřizovatel peněz např. na odměny nebo jak se budou měnit tarify), finance poskytnuté zřizovatelem ale zpravidla vždy pokrývají mzdy učitelů a učitelek z hlediska nárokových složek platů (tarifní platy, příplatky za vedení, funkční příplatky, např. třídnictví, platby za přesčasové hodiny nad rámec standardních 21 vyučovacích hodin týdně apod.), včetně nenárokových složek platů (odměny a osobní hodnocení). Objem peněz na odměny učitelů a učitelek se však podle výpovědí zástupkyň ředitele mezi lety proměňuje a není předem znám:

„Většinou míváme z peněz, které pošle magistrát navíc, větší odměny dvakrát za rok. Magistrát se tím snaží trošičku dorovnat průměrný plat v Praze. Za loňský rok byly odměny hodně velké.“ (Ivana, zástupkyně ředitele gymnázia)

Nízké mzdy jsou známým problémem středního a základního školství. Podle dat z ČSÚ (2015) byl průměrný hrubý měsíční plat učitele na 2. stupni ZŠ a na SŠ 28 865 Kč měsíčně, 29 117 Kč u mužů a 28 774 Kč u žen. Platy učitelů na SŠ a ZŠ jsou dány především tabulkami, které zahrnují počty let praxe a typ pozice (tarifní třídu). Nástupní základní plat učitele na střední nebo základní škole bez praxe se přitom v současnosti pohybuje mezi cca 25 500–26 500 Kč.²⁰

Platy ve školství navyšují různé odměny a příplatky. Ty však nenabývají nijak vysokých částek. Ukázal to výzkum Petra Pavlíka a Ireny Sme-

²⁰ Viz www.pedagogicka-komora.cz/2017/11/nova-tarifni-tabulka-pro-pedagogicke.html. Cit. dne 7. 11. 2018.

táčekové (2006) provedený mezi řediteli a ředitelkami škol a potvrdily to i participant i participantky v naší studii. V případě ZŠ a SŠ lidem např. náleží příplatky za třídnictví (podle našich rozhovorů kolem 500–1000 Kč měsíčně), platby za suplované nebo přespočetné hodiny (nad rámec 21 hodin), příplatky za vedení (u zástupců nebo zástupkyň ředitele či ředitelky) apod., na které mají učitelé a učitelky nárok a jejichž přiznání je zajištěno obecně platnými pravidly. Kromě toho získávají ještě osobní ohodnocení a několikrát ročně také odměny, které zpravidla závisejí na jejich aktivitě a jejich angažmá nad rámec základních pracovních povinností. Podle statistik MŠMT tvořily tyto nenárokové složky mzdy kolem 10 % průměrného platu učitele (MŠMT 2018).

Pozitivním aspektem, který alespoň částečně vyvažuje nízké mzdy, je v kontrastu k vysokým školám vysoká stabilita a jistota pracovní pozice. Učitelé a učitelky jsou zpravidla zaměstnáváni na smlouvu na dobu neurčitou a s ohledem na relativně malý zájem o výkon této profese mezi lidmi, a zejména těmi mladými, se v našem vzorku neobjevily na rozdíl od vysokoškolských pracovníků a pracovníc ani případy nedobrovolné podzaměstnanosti. Pokud učitelé a učitelky pracovali na částečný úvazek, šlo o jejich rozhodnutí. Mezi učiteli a učitelkami v našem vzorku nebyly výjimkou nejen částečné úvazky z důvodu péče o děti, ale také z důvodu péče o starší rodiče – a to jak u žen, tak u mužů.

Transparentnost v odměňování na středních (základních) a vysokých školách

V případě středních a základních škol jsou platy do velké míry určeny tarify, přičemž omezené zdroje financí, které mají školy k dispozici, nedávají jejich vedení příliš velké možnosti k radikálnímu navýšení platů konkrétním jedincům. Jak ale ukázal již výzkum Pavlíka a Smetáčkové (2006), jednotliví ředitelé a ředitelky se liší v tom, jakým způsobem interpretují zdánlivě jednoznačná pravidla týkající se odměňování v rámci nárokových složek platů (např. jak jsou započítávány a definovány přesčasové a suplo-

vané hodiny, jak je hodnoceno třídnictví apod.), což vede k tomu, že do přidělování nejen nenárokové, ale také nárokové složky platu vstupuje do velké míry subjektivní hledisko vedoucích. To pak může vytvářet prostor pro rozdíly nejen mezi jednotlivými školami, ale rovněž uvnitř jednotlivých škol, a tudíž i v odměňování žen a mužů.

Větší volnost ve stanovení výše platů poskytují vedoucím pracovníkům a pracovnícím zejména odměny a osobní ohodnocení. Transparence v přiznávání této složky platu se mezi školami lišila – někde bylo odměňování zcela netransparentní a subjektivní, jinde bylo výsledkem velmi otevřeného systému, kde byly jednotlivé činnosti různě hodnoceny (viz také Pavlík, Smetáčková 2006).

Netransparentnost v přiznávání odměn i výše základních platů byla v rozhovorech vždy negativně vnímána a hodnocena a byla spojena s pocity nespravedlnosti, neférovosti, s pochybami o z(ne)výhodňování určitých zaměstnanců a zaměstnankyň na úkor jiných a také s nedůvěrou ve vedení. Platilo to jak v případě středních, tak i v případě vysokých škol.

„Jediné, co je opravdu pevně definováno, jsou tabulky. Ty odměny jsou totálně neprůhledné. Ředitel vám ani nezdůvodňuje, za co vám tu odměnu dal. Když občas tu a tam se žáky dělám nějaký projekt nebo nějakou soutěž, spíš vidím, že mu to vadí [...]“ (Bořek, učitel gymnázia)

Většina středoškolských pedagogů a pedagožek však hovořila o tom, že mají na pracovišti propracované systémy evidence činností, na jejichž základě jsou přiznávány odměny a osobní ohodnocení. Na školách se obvykle pravidelně eviduje práce navíc (jedná se např. o přípravu studentů a studentek na olympiádu a jakékoliv další aktivity nad rámec pracovní smlouvy). Odměny také bývají běžně vypláceny za veškeré aktivity spojené s maturitami a jejich přípravou a za řadu dalších činností. Na základě těchto informací potom vedení rozhoduje o rozdělení odměn, které se v případě systémů snaží reflektovat míru pracovního nasazení jednotlivých učitelů a učitelek.

Na vysokých školách se můžeme setkat se systémy, které jsou založeny zejména na odměnách za publikace, na funkčních příplatcích a odměnách za

specifické činnosti pro katedru a studující (např. vedení kvalifikačních prací, účast u státnic apod.). Na základě rozhovorů se zdá, že transparentní systémy přiznávání odměn jsou ve vysokém školství relativně rozšířeny. Každé pracoviště má ale svůj vlastní způsob hodnocení. Systémy odměňování se proto mohou lišit i mezi jednotlivými katedrami, které jsou součástí jedné fakulty, jak ukazuje následující citace, a také se v průběhu času mění.

„[...] během podzimních měsíců jsou jednorázově vypláceny odměny za publikace, které jsou hodně významnou částí platu. To je v rámci fakulty docela unikát. [...] Ten rozpočet je vždycky boj. Nemáme nic jistý. A zrovna loni mě to hodně naštvalo. Došlo k redistribuci peněz v rámci fakulty a my [naše katedra] jsme na tom hodně trátili. Odměny pak byly výrazně nižší.“ (Cecílie, odborná asistentka, společenské vědy)

Jak potvrdila i data z dotazníkového šetření, transparentní systémy odměňování jsou obecně velice pozitivně přijímány (Vohlídalová 2017). Z výpovědí participantů a participantek studie vyplynulo, že existence transparentních pravidel zvyšuje důvěru lidí ve férovost systému odměňování a vede celkově k lepšímu hodnocení celého procesu odměňování a jeho spravedlnosti, což platí jak v případě středních škol, tak i v případě škol vysokých. Ilustrují to také následující citace, v nichž obě participantky zdůrazňují „průhlednost“ systému přiznávání odměn jako důležitou hodnotu, kterou spojují s důvěrou ve vedoucího a jeho snahou o férové odměňování:

„Máme odměny, které se odvíjejí od toho, co děláme navíc. Musím se zastat naší paní ředitelky, že to je osoba velmi férová. Vždycky si to všechno sepiše a udělá z toho jednotlivé kategorie a podle toho pak přiznává odměny. Řekla bych, že kolegové, kteří jsou akční, mají ty odměny větší. [...] Úplně přesně se to měřit nedá. Ale má na to systém, který je spravedlivý a v tomhle směru i průhledný.“ (Renata, učitelka SŠ)

„Ohodnocení jednotlivých publikací se každý rok mění, podle toho, jak vyjde rozpočet. Vedoucí katedry se snaží udělat to co nejvíc zásluhově a dát nám co nejvíc peněz. V tomhle je průhledný.“ (Cecílie, odborná asistentka, společenské vědy)

Velkou důvěru v transparentní systémy odměňování mají také lidé ve vedoucích pozicích. Existence transparentních pravidel orientovaných pouze podle pracovního výkonu je zároveň spatřována sama o sobě jako důkaz a záruka férovosti odměňování, které nedělá rozdíly mezi muži a ženami. Tato domněnka však může být mylná.

Jak totiž ukáží dále a jak zjistili rovněž Pavlík a Smetáčková (2006), transparentní systémy odměňování sice jsou nutným předpokladem eliminace genderových rozdílů v odměňování, rozhodně ale nemají schopnost tyto rozdíly samy o sobě odstranit. Genderové rozdíly v odměňování jsou totiž z velké části způsobeny odlišným postavením žen na pracovním trhu a jejich soustředěním do odlišných a méně hodnocených pracovních pozic, které jsou výslednicí velmi komplexních procesů.

Genderové rozdíly v odměňování a jejich zdroje

Genderový rozdíl v odměňování nebyl participanty a participantkami vnímán jako problém, který by se jich bezprostředně týkal. Na středních i vysokých školách se však reprodukuje mechanismy genderových nerovností, které se projevují mj. také v odměňování. V každém z prostředí přitom dominují odlišné mechanismy – zatímco v prostředí středních škol se setkáváme zejména s typickým příkladem *skleněného výtahu*, který mužům umožňuje rychle kariérně růst (Williams 1992), v případě vysokoškolského prostředí narážejí ženy naopak na *skleněný strop*, který jim brání postupovat v akademické kariéře, a tedy i k vyšším příjmům (Cotter, Hermsen, Ovadia, Vanneman 2001).

Střední (a základní) školy jako příklad skleněného výtahu pro muže

Mezi učiteli na středních školách a na 2. stupni základních škol je patrný jeden z nejnižších genderových rozdílů v odměňování ze všech profesí, který dosahuje hodnoty pouze kolem 1 %, což je výrazně méně než

průměrných 22 % za ČR jako celek (Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, Maříková 2017; ČSÚ 2015). Genderové rozdíly v odměňování ve školství nevnímali jako problém ani samotní participanti a participantky výzkumu z řad středoškolských učitelů a učitelek. Také dvě zástupkyně ředitele v našem vzorku na základě své zkušenosti odmítaly, že by měly ženy nižší mzdy než muži.

Uvažování o genderových rozdílech v odměňování v oblasti středního školství je úzce spojeno s diskursem nízkých mezd ve školství. Lidé nejčastěji argumentovali pevnými tarifními tabulkami a omezenými prostředky na finanční odměny, které vytvářejí prostředí, v němž je těžké, ne-li nemožné někoho finančně zvýhodnit. Toto vnímání školství je v rozhovorech posilováno rovněž tím, že učitelská profese je považována za určité poslání, které člověk dělá „z lásky“, a nikoliv pro peníze nebo kvůli kariéře.

Situace základního a středního školství však názorně ilustruje, jak může být v prostředí, kde je velice limitovaný zdroj peněz a existují poměrně rigidní pravidla odměňování založená na senioritě (přestože se jejich interpretace mohou lišit mezi jednotlivými řediteli a ředitelkami, jak ukazují Pavlík a Smetáčková [2006]), nahrazováno finanční zvýhodnění určitých skupin jinými formami privilegií symbolické a nepeněžní povahy. Situace, kdy se nerovným způsobem zachází s muži a ženami ve feminizovaných profesích (jako např. vzdělávání, zdravotnictví, sociální péče aj.), bývá označována jako tzv. efekt skleněného výtahu (Williams 1992). Projevuje se tím, že se mužům v těchto profesích dostává zvláštního zacházení a že mají např. i snazší přístup do vedení.

Symbolická hodnota mužství a negativní obraz feminizace školství

Velice časté téma, které do rozhovoru přinášeli mnohdy sami participanti a participantky, se týkalo **feminizace školství**, která byla popisována jako něco a priori negativního. To je přitom v přímém kontrastu s tím, jak málo tematizované bylo v rozhovorech s vysokoškolskými akademiky a akade-

mičkami téma malého zastoupení žen na vyšších akademických postech nebo v technických vědách:

„...[na škole působí] asi osm mužů. Ve sboru je nás celkem se všemi externisty 28. Takže mužů je asi třetina. **Což myslím, že je docela dobrý.**“ (Gita, učitelka gymnázia)

„[tělocvikáři] jsou jediní dva muži. A pak pan školník. To jsou **bohužel** jediní muži.“ (Dana, učitelka ZŠ)

Stejně jako v případě mužů působících v mateřských školách (Fárová 2015, 2018) se i v případě středních škol v rozhovorech objevovaly názory týkající se určitých přirozených vlastností a schopností mužů: muži učitelé figurovali jako ti, kteří mají u dětí přirozený respekt (viz např. i Pavlík, Smetáčková 2006), mají větší smysl pro humor, mají lepší vlastnosti – nejsou hádaví nebo hašteřiví, hodí se více než ženy na vedoucí pozice ve školství apod., jak ilustruje i následující citace jedné z učitelek:

„Je znát, že když děti učí muž, vnímají to a líp se s nimi pracuje. Lépe si udrží kázeň, je to opravdu trošku něco jiného.“ (Gita, učitelka gymnázia)

V některých případech se setkáváme s percepcí muže v roli učitele jako výjimečného hrdiny, který si zaslouží zvláštní obdiv za to, že se rozhodl pro učitelskou profesi (viz i Fárová 2015):

„O to víc člověka překvapí, když slyší, že mají na základní škole pana učitele, třeba třídního, nebo že muž učí dokonce na prvním stupni. Tak to už je co říct! To musí být zázrak! Je to úžasný, že se ten chlap do toho takhle pustí. Protože, přece jenom, není to obvyklé.“ (Eva, učitelka SŠ)

Význam a hodnota mužství jsou posilovány v kombinaci s věkem – nejvyšší hodnotu mají ve školství muži v produktivním věku a zejména mladí muži. Argumenty týkající se výjimečnosti mužů a jejich vhodnosti pro učitelskou profesi se často doplňují s argumentem o vhodnosti smíšených kolektivů, o nichž se předpokládá, že jsou automaticky dynamičtější a výkonnější než kolektivy mužů, a především žen. Nositelkami takového názoru jsou přitom mnohdy právě ženy, jako v následujícím případě:

„Lepší je rozhodně smíšený kolektiv. Když je převaha žen, je to špatný. Chlapi spoustu věcí neřeší. A ženy zase naopak řeší spoustu věcí. Chlapi dokážou odpouštět, ženy se ve všem babrají. Myslím si, že půl na půl je prostě ideální poměr pro mužský i ženský element. [...] Ve školství bych ale do vedení dávala chlapy. Protože tím, že to je tak strašně přefeminizované prostředí, je tam důležitý ten chlapský náhled a faktor. Já osobně bych rozhodně ženskou za ředitelku nedávala. To je vždycky strašný. Jakmile by tam byla ženská, půlka lidí by odešla, protože by tam byl vždycky nějaký střet zájmů.“ (Dana, učitelka ZŠ)

Projevy výjimečného postavení mužů ve školství mají i své reálné dopady, které v rozhovorech reflektovala i řada učitelek. Mužům se podle výpovědí některých učitelek dostává speciálního zacházení, a to bez ohledu na jejich skutečné pedagogické kvality:

„Tak samozřejmě si je [muže] hýčkáme. Oni jsou už na to tak trošku zvyklí a počítají s tím.“ (Eva, učitelka SŠ)

„Mám pocit, že je mužům ustupováno, že si je tam ‚oprašují‘. O některých se domníváme, a to není vyloženě můj názor, že nejsou úplně přínosem. Takže na jedné straně souhlasím s tím, že by měli jít muži do škol, ale u nás ve škole to nejsou vždy nej kvalitnější pedagogové. [...] Kolegové projde spousta nedostatků. Ale on spoléhá na to, že mu to nevytknou a že ho nevyhodí [protože je muž].“ (Hana, učitelka SŠ)

Muži si jsou svého privilegovaného postavení a faktické nenahraditelnosti velmi dobře vědomi, jak naznačuje i následující citace mladého učitele. Je přitom zřejmé, že takové podmínky se týkají zejména učitelů ve velkých městech, která nabízejí dobrou nabídku pracovních míst. Rozdíly v přístupu vedení se však nemusí projevit jen po linii ženy vs. muži, ale také z hlediska věku (mladí vs. starší lidé). Kromě přílišné feminizace školství je totiž dalším problémem školství podle participantů a participantek to, že v něm převládají starší lidé, hlavně důchodkyně, a že je školství neatraktivní pro mladé lidi. Vliv genderu se tak ještě posiluje efektem věku:

„Tady je ten sbor opravdu velmi zestárlý. Takže tomu řediteli na dru-

hou stranu nezbyvá nic moc jiného než nám trpět třeba to, že máme další úvazky. [...] Protože kdyby nám to zakázal, tak odejdeme.“ (Adam, učitel gymnázia)

S vysokou symbolickou hodnotou mužství v oblasti středního a základního vzdělávání souvisí i jejich časté zastoupení ve vedení škol, které je výrazně vyšší než jejich průměrné zastoupení v pedagogických sborech. Pavlík a Smetáčková (2006), kteří citují výzkum Klapala z roku 2001, uvádějí, že ženy, přestože tvoří většinu mezi pedagogy na středních a základních školách, zastávají jen kolem 40 % vedoucích pozic (tj. buď pozice ředitele či ředitelky nebo zástupce či zástupkyně ředitele) v případě základních škol a 36 % v případě středních škol. Jak vyplynulo z rozhovorů s našimi participanty a participantkami, na většině škol platí v případě obsazování pozic zástupců a zástupkyň určité nepsané pravidlo „kvót pro muže“. Pokud není ředitelem muž (ale často i pokud je ředitelem muž), měl by být alespoň jeden muž mezi zástupci ředitele. Muži ve školství mají tedy v porovnání se ženami mnohem vyšší šanci dostat se do vedoucí pozice, což je typickým dokladem efektu tzv. skleněného výtahu (Williams 1992).

Jak upozorňuje Nina Fárová (2015, 2018), toto vysoké symbolické oceňování mužů v učitelské profesi je však problematické vzhledem k tomu, že implicitně devaluje hodnotu ženského učitelství, jako by bylo a priori méněcenné a horší. V případě vysokého školství se přitom nabízí jistá paralela: přestože to je naopak prostředí, kde převažují muži, téma nedostatku žen a převahy mužů se v rozhovorech neobjevilo téměř vůbec a nebylo do rozhovoru účastníky studie vnášeno jako problém, až na případ jednoho odborného asistenta z fakulty matematického zaměření.

Mužské živitelství a nepeněžní výhody

Muži jsou vnímáni jako primární živitelé rodin a profese učitele je naopak rámována jako něco, co je s rolí živitele v ostrém kontrastu nebo se s ní dokonce vylučuje. Předpokládá se, že muži s vysokoškolským vzdě-

láním jsou schopni vydělat si na komerčním trhu práce několikanásobně více peněz než ve školství (Fárová 2015), a jejich působení ve školství je tak někdy až glorifikováno. Aby muži ve škole zůstali, snaží se jim vedení některých škol poskytnout zvláštní podmínky, které jim umožňují naplňovat roli primárního živitele a vydělat více peněz.

Někdy se můžeme setkat s tím, že mužům dává vedení šanci vydělat si více peněz, jak ukazuje např. následující citace zástupkyně ředitele, která hovořila o nerovném přidělování přesčasových hodin, jež jsou zpravidla mnohem lépe finančně ohodnoceny než standardní vyučovací hodiny. V našich rozhovorech se však takový případ objevil jen jednou, přestože Pavlík a Smetáčková (2006) mluví o poměrně rozšířené praxi.

„Je pravda, že když se připravují úvazky a je možnost navýšit přespočetné hodiny učiteli a učitelce, má pan ředitel tendenci přidat je muži. Většinou se to potom další rok vrátí [...] Já ho [ředitele] většinou trošku usměrním.“ (Ivana, zástupkyně ředitele gymnázia)

Další, a jak vyplynulo z našich rozhovorů, i mnohem obvyklejší cestou, jak umožnit lidem (a zvláště mužům) vydělat si více peněz, je nastavení vstřícných a flexibilních pracovních podmínek.

Muži a ženy ve školství volí specifické strategie, jimiž se vyrovnávají s nízkými platy. Naše rozhovory naznačují, že zatímco ženy se často snaží navýšit si plat v rámci školy, kde působí (suplováním, učením přespočetných hodin, další prací navíc apod.), zejména u mužů v produktivním věku se setkáváme s kumulací úvazků na několika různých školách nebo v dalších zaměstnáních. Muži tak využívají skutečnost, že plný úvazek ve školství předpokládá 21 odučených hodin týdně, přičemž zbylou pracovní dobu není zpravidla nutné trávit na pracovišti.

Asi nejvýraznějším příkladem byla škola, kde měl zástupce ředitele zároveň poloviční úvazek na jiné škole. Výsledkem bylo, že se na škole, kde měl vykonávat na plný úvazek pozici zástupce, vyskytoval jen v určitých dnech, a nebyl tedy k dispozici kolegům a kolegyním. To vedení tolerovalo. Sám participant studie, který tuto situaci popisoval, také pracoval ještě na dalším pracovišti, tuto situaci reflektoval následovně:

„U chlapů velmi často vidíte, že má více zaměstnání. Třeba jeden kolega sice nemá další úvazek, ale má malou firmičku na opravy. Další kolegové učí v jazykovce. A největší perla je, že první zástupce ředitele na našem gymnáziu má půl úvazku na jiné škole. To znamená, že tam dva dny v týdnu vůbec není.“ (Adam, učitel gymnázia)

Toto pouze částečné pracovní nasazení je přitom v ostrém kontrastu s tím, jak líčily obsah své práce a její náročnost dvě zástupkyně ředitele v našem vzorku. Obě popisovaly svou práci jako velice náročnou a vyčerpávající a přesahující náplň jednoho pracovního úvazku.

Je přitom zřejmé, že aby mohli lidé pracovat tímto způsobem, potřebují, aby jim vedení vycházelo vstříc, aby jim tento způsob práce tolerovalo a vytvořilo jim k tomu podmínky (zejména v podobě flexibilního rozvrhu, který bude vyhovovat jejich potřebám sladit dvě zaměstnání). To se přitom ukázalo jako něco, co na školách, které musí sladit výuku celého učitelského sboru, rozhodně není samozřejmostí. Není např. běžné, že se rozvrhy upravují s ohledem na potřebu některých učitelů a učitelek dojíždět do školy z velké vzdálenosti a také v případě potřeby žen zkoordinovat svůj rozvrh s péčí o děti. Jak se ukázalo, vždy záleží na konkrétním vedení a jeho vstřícnosti a mezi školami a zkušenostmi jednotlivých participantů a participantek existují velké rozdíly.

Nízké mzdy mohou být tudíž ve školství u určitých skupin zaměstnanců a zaměstnankyň kompenzovány nižším počtem odučených hodin, menším časem stráveným na pracovišti a větší flexibilitou při sestavování rozvrhu. Těm, kteří jsou vnímáni jako velice hodnotní a důležití pro školu (např. muži a zvláště ti v produktivním věku), se potom (alespoň na některých školách) vychází vstříc více než ostatním. Tímto způsobem tedy školy umožňují vydělat si více peněz v systému, kde je nedostatek financí. Vnímání muže jako primárního živitele a zároveň vysoká hodnota mužství v prostředí silně feminizovaného prostředí střední nebo základní školy stojí přitom v samém jádru tohoto systému.

Vysoké školy jako příklad skleněného stropu

Genderový mzdový rozdíl v případě skupiny pedagogů a pedagožek na vyšších odborných školách a na školách vysokých dosahoval hodnoty 22 % v neprospěch žen (ČSÚ 2015). Celková průměrná hrubá mzda mezi pedagogy a pedagožkami na VŠ a VOŠ činí podle ČSÚ 43 258 Kč měsíčně, 46 986 Kč u mužů a 36 835 Kč u žen. Lze předpokládat, že pokud bychom vzali v úvahu pouze skupinu akademických pracovníků a pracovníc na vysokých školách, budou genderové rozdíly patrně ještě vyšší než výše uvedených 22 %.

Ve srovnání s učiteli a učitelkami na středních nebo základních školách je tato skupina mnohem heterogennější²¹ – zahrnuje lidi z VŠ a VOŠ, z různých oborů a s různou mírou seniority, což výsledný údaj týkající se genderových rozdílů v odměňování patrně značně zkresluje. Jak již bylo řečeno, velmi výrazné mzdové rozdíly jsou patrné mezi obory (přírodní a technické vědy mají vyšší mzdy než sociální a humanitní vědy) a z hlediska seniority (zejména mezi docenty či docentkami a profesory nebo profesorkami na straně jedné a nižšími kariérními stupni na straně druhé) (Vohlídalová 2018a). Ženy se přitom častěji koncentrují v nižších (nehabilitovaných) pozicích s horším finančním ohodnocením²² i pracovními podmínkami a také v humanitních a sociálních vědách (Tenglerová 2017). Lze proto předpokládat, že výrazná část rozdílu v odměňování mezi muži a ženami v oblasti terciárního vzdělání je způsobena horizontální a vertikální segregací.

Genderový rozdíl v odměňování nebyl participanty a participantkami sondy ani v případě vysokých škol identifikován sám o sobě jako problém, s nímž by se na svém pracovišti setkávali. Může to souviset mj. s předsta-

²¹ ČSÚ k sobě v rámci této statistiky řadí učitele či učitelky na VŠ a VOŠ.

²² V rámci akademických pracovníků a pracovníc tvoří ženy na VŠ v ČR 60,4 % lektorů/ek, 48 % asistentů/ek, 40,7 % odborných asistentů/ek, ale pouze 25,2 % docentů/ek a 15,2 % profesorů/ek (Tenglerová 2017: 39). Momentem, kdy se z akademické dráhy vytrácí největší podíl žen, je tedy přechod od odborných asistentek k docentkám.

vou, že systémy kariérního postupu a mzdového ohodnocení jsou chápány a přijímány jako ryze zásluhové, založené pouze na výkonu a schopnostech daného člověka a prostě jakýchkoliv znevýhodnění. Určitou obecně přijímanou tezí je to, že ve vědě mají všichni stejnou startovní čáru a podmínky pro postup do vyšších pozic zaručujících vyšší mzdy a kvalitní a stabilní pracovní podmínky, protože ve vědě nejde o pohlaví, ale o kvalitu práce. Tématem rozhovorů se místo genderových nerovností v odměňování jako takových stávaly spíše špatné pracovní podmínky, neúměrný tlak na výkon, stále se zhoršující podmínky kariérního postupu, a především nejistota práce, jimž je věnována pozornost v předchozích částech kapitoly.

Rozhovory odkrývají dvě hlavní linie nerovností – mezi starší (a již etablovanou generací akademiků a akademiček, zejména docentů či docentek a profesorů nebo profesorek) a mladší generací, a mezi muži a ženami. Současné pracovní podmínky a proměňující se kritéria budování akademických pracovních kariér totiž dopadají negativně především na ženy, a zvláště na mladou (nastupující) generaci (Vohlídalová 2018b). Dosavadní výzkum ukazuje, že ženy v akademické oblasti častěji zůstávají na pozicích, které neumožňují perspektivní pracovní růst a nenabízejí podmínky pro postup do vyšších pozic akademické hierarchie (Vohlídalová 2018a; Wolfinger, Mason, Goulden 2009).

Pokud tedy prostředí středních a základních škol nabízí mužům „skleněný výťah“, prostředí vysokých škol staví ženám do cesty naopak „skleněný strop“. Jde o překážky jejich kariérnímu růstu, které se projevují teprve ve vyšších patrech pracovní hierarchie, při pokusu o přechod do vyšších pracovních pozic a v pozdějších stadiích pracovní kariéry (v českém prostředí je to zejména při přechodu mezi pozicemi odborných asistentek a docentek, kde se v akademické dráze „vytrácí“ největší podíl žen) (Cotter, Hermesen, Ovadia, Vanneman 2001). V nižších pozicích jsou takové bariéry málo viditelné, protože oficiálně jsou deklarovány rovné genderové neutrální podmínky pro kariérní postup. Při podrobnější analýze se ale ukazuje, že jsou tyto podmínky šity na míru mužské, a nikoliv ženské životní zkušenosti a biografii.

Na rozdíl od prostředí středních a základních škol se v rozhovorech s akademickými pracovníky a pracovníci neobjevovala explicitní symbolická rovina devalvace feminity a glorifikace mužství, a to ani v případě dvou vedoucích kateder (byť, jak ukazují jiné výzkumy, ani toto prostředí není prosté genderových stereotypů znevažujících domněle ženské vlastnosti a schopnosti práce – viz např. [Linková 2018; van den Brink, Benschop 2011]). V rozhovorech v této studii však do popředí vystupovala zejména rovina strukturálních bariér ženské akademické kariéry a profesního růstu.

Mají muži a ženy stejné podmínky dosáhnout habilitace?

Klíčovým krokem, který vede k lepším pracovním podmínkám a k vyššímu finančnímu ohodnocení v akademické kariéře, je habilitace, tedy získání docentury. Teprve toto stadium kariéry umožňuje ve většině případů lidem získat stabilní pracovní podmínky (tj. pracovní smlouvu na dobu neurčitou) a garanci důstojného a především stabilního mzdového ohodnocení, které nezávisí tolik na faktorech, jako je úspěch v grantové soutěži nebo mimořádné odměny za publikace. To přitom platí jak v přírodních, tak v sociálních či humanitních vědách:

„Odborní asistenti se přijímají na smlouvy na dobu určitou. Do zhruba 10 let si musí udělat habilitaci. Pokud to neudělá, měl by odejít, nebo být přeřazen na asistentké místo. [...] Když už je někdo docentem, má už pracovní úvazek natrvalo.“ (Denis, profesor, bývalý vedoucí katedry, přírodní vědy)

„Kdo není habilitovaný, nesmí dostat smlouvu na dobu neurčitou.“ (Cecilie, odborná asistentka, společenské vědy)

Jako zásadní problém se ukazuje silně zabudovaná normativní představa lineární, vzestupné a ničím nepřerušované pracovní dráhy jako jediné správné formy akademické kariéry. Věda a terciární vzdělání jsou totiž oblastí, která byla dlouhou dobu pouze mužskou doménou, kde muži tvořili pravidla hry a kde se s ženskou životní realitou příliš nepočítalo (Acker

1990). Akademická profese předpokládá kontinuálně vysoké pracovní nasazení, konstantní pracovní výkon a velkou míru časové a prostorové flexibility. Takové pojetí pracovní dráhy však neodpovídá životní realitě většiny žen, ale ani části mužů. A nejde jen o potřebu kombinovat soukromý a pracovní život, ale rovněž o prekérní pracovní podmínky a vysokou míru nejistoty financování akademických pozic.

Ideál akademické dráhy je vepsán i v silných normativních pravidlech, která se týkají časování habilitace. V rozhovorech jsme se často setkávali s názorem, že se očekává, že se lidé habilitují do devíti až deseti let od ukončení postgraduálního studia. Rozhodně však není pravidlem, že by se z této doby vylučovala doba strávená např. péčí o děti či jiné rodinné příslušníky nebo např. dlouhodobá pracovní neschopnost. Je přitom zřejmé, že pokud má dotyčný nebo dotyčná v době mezi ukončením Ph.D. a získání docentury jedno nebo více dětí, o které intenzivně pečuje, což je vzhledem k načasování těchto událostí v životní dráze více než pravděpodobné, reálná doba, kterou může využít na přípravu habilitace, se tím významně zkracuje. V situaci, kdy na sobě nesou většinu péče o malé děti zejména ženy, má toto zdánlivě genderově neutrální nastavení silné genderové dopady. Odborná asistentka, která sama aktuálně řeší problém kombinace péče o malé dítě a povinnosti habilitovat se v brzké době, se domnívá, že se takto nastavená pravidla habilitace nedají sladit s rodinným životem a péčí o děti:

„Děkan vydal vyhlášku, kde je stanoveno, že když doděláš doktorát, můžeš mít maximálně třikrát smlouvu na tři roky. A pak, pokud nejsi habilitovaná, je konec. Když máš ale děti a chtěla bys být doma, nedá se to zvládnout.“ (Cecílie, odborná asistentka, společenské vědy)

Mladé akademické pracovnice si často stěžovaly na nevstřícnost ze strany vedoucích a seniorních pracovníků, a zejména příslušníků starší generace, kteří sami budovali svou akademickou kariéru většinou za zcela odlišných a daleko mírnějších podmínek. Ti podle jejich názoru problém zásadního rozporu mezi zdánlivě neutrálními pravidly na straně jedné a odlišnými životními podmínkami žen a mužů odmítají uznat. Gende-

rová dimenze dopadů nastavení akademické kariéry a silné orientace na výkon, stejně jako společenský kontext obvyklého nastavení genderových vztahů v rodinách, jsou mnohdy bagatelizovány. Otázka kariérního postupu je potom redukována na rovinu individuálních a zcela svobodných rozhodnutí, preferencí a motivací. Potřeba systematického řešení a redukce strukturálních bariér pro ženy v akademické oblasti je spíše popírána. To vede u mnoha mladých žen k frustraci a k pocitu, že akademickou kariéru není z principu možné sladit s rodičovstvím. Tento moment se zrcadlí i v jejich uvažování o načasování rodičovství v akademické dráze – žádné stadium se nezdá vhodné pro založení rodiny.

Některé ženy může bagatelizace problémů, s nimiž se setkávají na cestě akademickou kariérou u svých vedoucích, a nevstřícnost k jejich potřebám natolik odradit, že se rozhodnou odejít ze základního výzkumu, jako se to stalo v následujícím případě doktorandky v oboru přírodních věd. Ta nakonec odešla z akademického pracoviště s psychickými problémy, kvůli nimž vyhledala pomoc lékařů:

„Všechny holky, co jsme byly u něho v laboratoři, jsme měly partnery, kteří byli vysokoškolsky vzdělaní a na úrovni. Vedoucí nám říkal: ‚A proč jsi si teda nenašla nějakýho zedníka, kterému by nevadilo, že pracuješ, byl by s dětmi ochotně doma a ty bys mohla dělat kariéru? Proč vy se těm chlapům pořád přizpůsobujete, že tu kariéru dělá on?‘ [...] Přišlo mi, že to [rodičovství a práci] úplně dobře skloubit nepůjde, že tam není žádné pochopení. Bylo to dost pokrytecké.“ (Běta, doktorandka, v době rozhovoru na rodičovské dovolené, přírodní vědy)

Kromě časových předpokladů kladé habilitace také nemalé nároky na pedagogickou, vědeckou a výzkumnou činnost, které se neustále zpřísňují. To ještě posiluje stávající systém duálních pracovních podmínek, kdy na jedné straně stojí etablovaní akademičtí pracovníci a pracovnice v relativně jistých a stabilních pracovních pozicích, kteří utvářejí „pravidla hry“ (zejména docenti a profesori – většinou muži středního nebo staršího věku), a na straně druhé mladí lidé, kteří se snaží postupovat po kariérním žebříčku. Budí to značné pocity frustrace a nespravedlnosti ze strany

mladší generace, jak vypovídá následující citace odborné asistentky, matky malého syna, která by se měla brzy habilitovat, avšak naráží na limity kombinace péče o dítě a akademické práce. Stávající situaci interpretuje jako boj mezi starší generací, která si hlídá své pozice, a mladší generací, jíž starší generace tím, že zastává mocenské pozice a diktuje pravidla, brání kariéře postupovat:

„Ty starý za sebou vždycky zabouchnou dveře a nastaví ti takové podmínky habilitace, za kterých by tenkrát sami neobstáli [...]. Přijde mi, že mi ta meta pořád utíká – kolik musím mít mezinárodních publikací, kolik musím mít citací, abych na to dosáhla. Chtěla bych vidět, kolik jich mají oni. [...] Všichni lidi, kteří prosazují, že se nesmí dávat smlouvy na dobu neurčitou lidem, kteří nejsou habilitovaní, přitom ty smlouvy na dobu neurčitou mají už dávno [když ještě nebyli habilitovaní]. Přijde mi nefér, že se to týká jenom těch mladých.“ (Cecilie, odborná asistentka, společenské vědy)

Ani stávající nastavení grantových schémat, díky nimž mohou lidé získat potřebné vědecké výstupy pro získání docentury, přitom příliš nepočítají s možnostmi kombinace řešitelství grantů s rodinným a soukromým životem. Například Grantová agentura České republiky (dále GA ČR), tedy de facto jediná grantová agentura financující základní výzkum v ČR, má velmi málo flexibilní pravidla přerušování grantů nebo přizpůsobování grantových projektů řešitelům a řešitelkám z důvodu rodičovství. Časování rodičovství v situaci, kdy jsou akademičtí pracovníci a pracovnice bytostně závislí na grantech a grantových prostředcích, kdy je většina z nich zaměstnána na smlouvy na dobu určitou s velice nízkou základní mzdou a kdy celý proces hodnocení grantů trvá velice dlouhou dobu (v případě projektů GA ČR je to kolem tři čtvrtě roku), se však ukazuje být velmi komplikované.

Souběh řešitelství grantů a rodičovství vede ženy často do velice složitých situací. Běžnou praxí, kterou uváděla řada žen v našem vzorku, například je, že pokud pracují na vlastním grantu a otěhotní v jeho průběhu, vykonávají práci mnohdy i během své mateřské, a to bez nároku na odměnu (protože ze zákona oficiálně pracovat nemohou).

Problémem je také to, že uchazečky a uchazeči jsou nuceni podhodnocovat celkový objem úvazků, o něž v grantu žádají, a nadhodnocovat počet výstupů, aby měli šanci uspět v soutěži o granty. Splnění grantu je tak často závislé na dofinancování z jiných prostředků. Jedna z participantek označila stav, do něhož se ženy dostávají v důsledku nemožnosti přizpůsobit si řešitelství grantu flexibilně svým možnostem a sladit ho s péčí o děti v kombinaci s téměř výhradním monopolem jediné grantové agentury na podporu základního výzkumu v ČR, výstižným termínem „rukojmí svého grantu“:

*„Kolegyně dostala postdoktorský grant GA ČR. V té době zároveň otěhotněla s prvním dítětem. Bylo to hodně náročné, protože grant dvakrát přerušila [z důvodu porodu a péče o děti]. Do toho se snažila připravit výsledky, udělat publikaci. **Ted' je trochu rukojmí.** Její šéf na ní přestává mít peníze z jiných zdrojů než z jejího grantu. Z toho ale ty výsledky neudělá. Takže ona v té laborce musí zůstat, ačkoliv je úplně mizerně zaplacená. Potřebuje dodělat ten grant, protože ví, že když ho nedokončí, tak už nikdy žádný další nedostane.“* (Běta, doktorandka, v době rozhovoru na rodičovské, přírodní vědy)

Dalším problematickým momentem jsou také nároky na akademickou mobilitu, která je v některých oborech (zejména přírodních věd) vyžadována jako nutné stadium pracovní dráhy. Jak se však ukazuje, ženy a muži mají především kvůli nastavení vztahů a podmínek ve svém soukromém životě zcela odlišné vzorce mobility (Vohlídalová 2014). Muži např. vykazují vyšší míru mobility v postdoktorském stadiu, mimo jiné i proto, že mohou využívat mnohem vyšší podporu ze strany svých partnerek než ženy. Pokud totiž odjíždějí do zahraničí muži, obvykle je doprovázejí i jejich partnerky a děti, pokud odcestují ženy, velmi často jedou samy bez partnera. Ženy jsou naopak mnohem mobilnější ve stadiu doktorského studia (Vohlídalová 2018a), tato forma mobility ale nebývá ceněna tolik jako právě mobilita postdoktorská.

Kromě mobility, výzkumu a publikací je však otázka získání docentury také otázkou fakultní „politiky“ a vstřícnosti nadřízených, které musí danému člověku vytvořit takové pracovní podmínky, jež umožňují habili-

taci dokončit. Kromě toho je v českých podmínkách dotýčný uchazeč nebo uchazečka o habilitaci závislý nebo závislá na hlasování akademického shromáždění, které v konečném stadiu rozhoduje o přiznání habilitace. Roli tudíž hraje i řada faktorů, jako je vytvoření profesních sítí, vztahy s ostatními katedrami, ale také např. to, z jaké katedry daný jedinec pochází, kolik tam je jejich jmenovaných docentů a profesorů apod. – tedy charakteristiky, které činí celý systém málo transparentní. Citace pracovnice, která se nacházela ve stadiu akademické kariéry, kdy by se měla habilitovat, dokládá, že kvalita práce a splnění kvalifikačních kritérií je jen jednou součástí habilitačního řízení, která na první pohled vyvolává dojem férového procesu. Při bližším pohledu se ale ukazuje, že právě habilitace jsou používány jako politický nástroj, jak chránit dosud relativně stabilní primární akademický pracovní trh před vstupem dalších (obvykle mladších) lidí a také jak regulovat rozvoj jednotlivých kateder a oborů:

„Pro starší kolegyně ještě byla podpora, aby si udělaly docentury, protože potřebovali víc lidí s docenturou. Já jsem ale pochopila, že když budu chtít docenturu, budu si jí muset udělat někde jinde, protože tu podporu tady nedostanu.“ (Filipa, odborná asistentka, společenské vědy)

Z literatury (Husu 2004; Brouns 2004) je přitom známo, že ženy jsou v těchto neformálních sítích zapojeny méně než muži, a že mají tedy v podobných situacích nižší podporu než muži. Lze přitom předpokládat, že vyšší míra transparentnosti habilitačních procesů a jednoznačná kvalifikační kritéria by patrně mohla vést k určitému zlepšení a zprůhlednění těchto procesů a většímu otevření se ženám.

Závěr

Analýza poukázala na specifické mechanismy úzce spojené s genderovými rozdíly v odměňování ve dvou oblastech školství – v případech středního (a částečně i základního) školství a vysokého školství. Zatímco první ze dvou prostředí se vyznačuje vysokým podílem žen, poměrně malou hierarchií, nízkými mzdami a relativně přesně stanovenými pravidly odměňování,

druhé prostředí je silně hierarchizované, výkonově orientované a existují v něm velké rozdíly v odměňování, a to jak z hlediska jednotlivých pozic, tak z hlediska oborů. Tato situace se odráží i v odlišné úrovni genderového rozdílu ve mzdách. Zatímco v případě středních škol je mzdový rozdíl velice nízký, v případě vysokých škol dosahuje nesrovnatelně vyšších hodnot.

Mzda a mzdové rozdíly jsou nicméně pouze vrcholem nebo důsledkem genderových nerovností v dané profesi. Klíčové je proto analyzovat, co tyto rozdíly způsobuje a jakými mechanismy se nerovnosti v daných profesích projevují a udržují. Kromě rozdílů v odměňování je proto důležité zabývat se také pracovními podmínkami, podmínkami kariérního růstu a dalšími nepeněžními a symbolickými aspekty, které s odměňováním úzce souvisejí.

Analýza poukázala na odlišné mechanismy fungování privilegizace mužů v oblasti středního a vysokého školství, které se wpisují i do genderových rozdílů v odměňování. V případě středních škol, jež jsou samotnými učiteli a učitelkami vnímány jako oblast vstřícná k ženám, se setkáváme s efektem „skleněného výťahu“ pro muže (Williams 1992). V prostředí, které disponuje velice limitovanými finančními prostředky, vystupuje silně do popředí oceňování mužů symbolicky a nepeněžně. Mužství je glorifikováno a je mu přiznána zvláštní kvalita. S muži je zvláštním způsobem zacházeno a je jim vycházeno vstříc zejména v jejich snaze naplňovat živitelskou roli tím, že kombinují více pracovních úvazků u více zaměstnavatelů najednou. Ze strany vedení škol a mnohdy i ze strany jejich kolegů se jim dostává velké míry podpory a vstřícnosti, což jim umožňuje realizovat tuto strategii.

Odlišný mechanismus privilegizace mužů vystupuje do popředí v případě terciárního vzdělání, kde se naopak velice silně projevuje „efekt skleněného stropu“ u žen (Cotter, Hermsen, Ovadia, Vanneman 2001). Ženy v terciárním vzdělání narážejí na zdánlivě genderově neutrální nastavení akademické profese a kritérií akademického růstu, které jsou však ve skutečnosti silně genderované, založené na obvyklé mužské životní dráze, kte-

ré jim soutěž o lepší, stabilnější a lépe placené pozice značně ztěžují. Ženy se naopak koncentrují v méně stabilních a hůře placených pracovních pozicích na nižších žebříčcích akademické hierarchie, což spolu s faktem, že se často pohybují v oborech, do nichž směřuje nesrovnatelně méně peněz, přispívá k vysokému genderovému rozdílu v odměňování v této oblasti.

Transparence hodnocících procesů a odměňování je přitom lidmi obecně přijímána velice kladně a je jedním z předpokladů rovného odměňování. Vzhledem k výše uvedeným hluboce zakotveným zdrojům a mechanismům udržování genderových nerovností však patrně nelze očekávat, že bude transparentnost odměňování sama o sobě schopna odstranit genderové nerovnosti v odměňování. Zvyšování transparentnosti odměňování proto musí jít ruku v ruce s posilováním genderové rovnosti a odstraňováním bariér pro kariérní růst u žen.

Soukromá sféra

Romana Marková Volejníčková

Soukromá sféra trhu práce zaměstnává téměř 75 % ze všech zaměstnanců a zaměstnankyň (ČSÚ 2018). S ohledem na nerovné odměňování žen a mužů vykazuje soukromý sektor ve srovnání se sektorem veřejným větší genderový rozdíl v odměňování, ale také nižší průměrné mzdy u obou pohlaví.²³ Výzkumy ukázaly, že příčin nerovného odměňování je celá řada, např. kulturní a společenská očekávání, koncentrace žen nebo mužů v určitých povoláních a profesích, nízké zastoupení žen ve vedoucích pozicích, ale i nastavení mzdových systémů, systémů přidělování odměn a osobních ohodnocení (Křížková, Penner, Petersen 2008; Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, Maříková 2017; Aly 2017). V ČR mají na nerovném odměňování žen a mužů významný podíl i pečující závazky vůči rodině, které jsou charakteristické zpravidla pro ženy (viz Dudová, Hašková 2010; Hašková, Saxonberg, Mudrák 2015; Marková Volejníčková 2018; Roosalu, Dirk Hofäcker 2016; Jeffrey et al. 2008; Fuegen, Biernat, Haines, Deaux 2004). Čeští zaměstnavatelé a zaměstnavatelky tak u žen očekávají, že péče o malé děti nebo další členy a členky rodiny negativně ovlivní jejich pracovní nasazení a čas věnovaný práci, což může vstupovat i do jejich rozhodování o výši mzdy a odměn (Sirovátka 2006; Křížková 2007).

V této kapitole analyzujeme 17 hloubkových rozhovorů se 14 ženami a třemi muži pracujícími v soukromém sektoru na různých pozi-

²³ Ve firmách plně vlastněných státem byla v roce 2017 průměrná mzda žen 29 885 Kč a mužů 36 953 Kč. Ve firmách plně vlastněných soukromým vlastníkem činila v roce 2017 průměrná mzda žen 25 698 Kč a mužů 33 522 Kč. Nicméně nejen v soukromé, ale také ve sféře veřejné jsou to právě ženy, jejichž mzda je nižší než mzda mužů (ČSÚ 2018).

cích a v různých oborech.²⁴ Komunikačními partnery a partnerkami byli jak manažeři a manažerky na různých úrovních vedení (7), tak i řadoví zaměstnanci a zaměstnankyně (6).²⁵ Dále jsme realizovaly rozhovory se čtyřmi lidmi v tzv. prekérních zaměstnáních.²⁶ V rozhovorech jsme se vždy zaměřily na zkušenosti s vyjednáváním mzdy při nástupu do zaměstnání nebo při zvýšení mzdy, vedoucích pracovníků a pracovníků se dotazovaly i na jejich zkušenosti s nastavením mezd a odměn u podřízených. Dále jsme se komunikačních partnerů a partnerek ptaly na jejich zkušenosti se znevýhodněním na trhu práce. Všechny rozhovory jsou plně anonymizované.²⁷ V této kapitole byl využit také rozhovor s Hanou Křištofovou z Oddělení pro sociální začleňování v Brně, která ze své pracovní zkušenosti hovořila o podpoře znevýhodněných a marginalizovaných skupin na trhu práce a jedinců v prekérních pracích. Na žádost komunikační partnerky není tento rozhovor jako jediný v této sondě anonymní.

V této kapitole nejprve představujeme systémy odměňování (mezd a odměn), ale také výkonnostní ohodnocení v soukromém sektoru. Zamě-

²⁴ Komunikační partneři a partnerky pracovali v oborech finančnictví, prodej, služby, logistika a přeprava.

²⁵ Výzkumný vzorek těchto 13 rozhovorů byl z hlediska etnicity (tj. majoritní populace) a dosaženého vzdělání (tj. primárně vysokoškolské vzdělání) homogenní, což ovlivnilo i výsledky naší analýzy, a to především v analýze situací, ve kterých se projevuje znevýhodnění. Čtyři rozhovory s lidmi v tzv. prekérních pracích byly etnický (jeden Rom, dvě Romky a jedna komunikační partnerka z majoritní populace) i vzdělanostně heterogenní (tj. základní vzdělání až po výuční list). Tento aspekt výzkumného vzorku reflektujeme v analýze.

²⁶ Obsáhlejší definici prekérní práce najdeme v kapitole *Prekérní práce: další úrovně bezmocnosti?*

²⁷ Všem komunikačním partnerům a partnerkám byl přidělen pseudonym. Anonymizovány jsou také firmy, pro které pracují, a často i jejich pracovní pozice, neboť někteří komunikační partneři a partnerky zastávali tak specifické pozice, že by mohli být identifikovatelní. Jsou zde uvedeny jen ty charakteristiky, jež nevedou k jejich identifikaci, a ty, které jsou důležité pro analýzu. Klíč s jejich osobními údaji je uložen v zabezpečené složce bez přístupu dalších osob.

řujeme se nejen na fungování systémů odměňování při vyjednávání mezd v případě náboru, ale rovněž v případě zvýšení mzdy. Ukazujeme tak, že tyto systémy nejsou genderově neutrální, ale jejich pravidla umožňují zaměstnavatelům a zaměstnavatelkám často z(ne)výhodnit určitou skupinu pracujících. V další části kapitoly se věnujeme konkrétním příkladům znevýhodnění a zvýhodnění ve mzdové oblasti a také osobním zkušenostem s tímto typem znevýhodnění. Zaměřujeme se především na genderové nerovnosti v oblasti mezd. Analýza ukazuje, že znevýhodněné postavení žen na trhu práce je výsledkem vzájemného prolínání různých faktorů (od společenských a kulturních očekávání přes charakteristiky pracovišť a jejich systémy odměňování až po individuální charakteristiky pracujících) vytvářejících velmi spletité sítě, které limitují možnosti žen vyjednat si vyšší mzdu i lepší pracovní podmínky. Dále analyzujeme nerovné odměňování mezi muži a ženami z hlediska mocenské pozice komunikačních partnerů a partnerek (tj. manažeři a manažerky/řadová zaměstnanci a zaměstnankyně/osoby v překérních pozicích) a ukazujeme odlišné pozice lidí s ohledem na jejich možnosti vyjednat o výši mzdy.

Mzdové systémy a systémy přidělování odměn a osobních příplatků v soukromém sektoru

V soukromém sektoru mohou být systémy odměňování postaveny buď na kolektivním, nebo na individuálním vyjednávání. V ČR od 90. let 20. století výrazně klesá odborová organizovanost²⁸ a stále méně zaměst-

²⁸ Ve srovnání s ostatními zeměmi Evropy patří ČR k tzv. zemím střední úrovně centralizace a nízké úrovně koordinace prostřednictvím kolektivního vyjednávání (viz www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/collective-wage-bargaining/context?year%5Bvalue%5D%5Byear%5D=2014, cit. dne 9. 4. 2018). V této sondě nikdo nediskutoval o roli odborů. Buď v dané firmě odbory neexistovaly, nebo ve firmě byly, ale nepodílely se na vyjednávání o mzdách. Tato situace jasně ilustruje, že odbory nejsou z pohledu vedoucích pracovníků a pracovníc ani samotných zaměstnanců a zaměstnankyň vnímány jako „silní hráči“ a jako případná opora při tomto vyjednávání.

nanců a zaměstnankyň je kryto kolektivní smlouvou.²⁹ Výsledkem je, že v soukromé sféře je výše mezd zpravidla založena na vyjednávání mezi jednotlivci a zaměstnávajícími, resp. na rozhodnutí úzké skupiny vedoucích pracovníků a pracovníc dané firmy.³⁰ Ve druhé kapitole jsme ukázaly, že zaměstnavatelé a zaměstnavatelky považují své firmy za své „hřiště“, kde by měli mít právo sami rozhodovat o tom, jak bude vypadat jejich podnik z hlediska složení i ohodnocení zaměstnanců a zaměstnankyň. Z této kapitoly, především z rozhovorů se zástupci a zástupkyněmi zaměstnávajících a SÚIP, dále vyplynulo, že se zaměstnavatelé a zaměstnavatelky chovají ryze ekonomicky a zaměřují se zejména na zisk. Nicméně zisku lze dosáhnout různými způsoby, které však mohou některé skupiny zaměstnanců nebo zaměstnankyň znevýhodnit. Jedním z negativních způsobů znevýhodnění pracujících je zaměstnávání žen za nižší mzdy ve srovnání s muži.³¹ Výzkumy potvrzují, že neregulované systémy odměňování, založené především na individuálním vyjednávání, otevírají větší prostor (nejen) genderovým nerovnostem v odměňování (Křížková, Penner, Petersen 2008; Blau, Kahn 2000; Adamchik, Bedi 2003). Nejen ženy, ale také pracovníci a pracovnice v předdůchodovém věku nebo absolventi a absolventky se na pracovním trhu potýkají s obdobnými stereotypní očekáváními ze strany zaměstnavatelů a zaměstnavatelek (Vidovičová 2008; Buchtová 2002).

29 V roce 2017 činil podíl zaměstnanců a zaměstnankyň pracujících v zaměstnáních s kolektivní smlouvou 45,04 % (tj. 25,79 % mužů a 19,25 % žen). Data však ukazují, že ve firmách s kolektivní smlouvou je průměrná mzda o více než 4 000 Kč vyšší než tam, kde kolektivní smlouva není (ČSÚ 2018).

³⁰ Dle statistických dat muži početně převažují ve vedoucích pozicích, kde se rozhoduje o systémech odměňování a přidělování odměn nebo osobních příplatků (ČSÚ 2018).

³¹ Statistická data ukazují, že bezmála 5 % žen má měsíční příjem pod hranicí 12 000 Kč oproti bezmála 4 % mužů, naopak přes 23 % mužů a jen téměř 12 % žen má měsíční příjem nad hranicí 40 000 Kč (ČSÚ 2018).

Vyjednávání mzdy a navyšování mzdy, aneb když chceš vyšší mzdu, musíš si o ni umět říct

Ve všech rozhovorech jsme diskutovaly o mzdových systémech, ohodnocení pracujících a způsobech přidělování odměn. Především v rozhovorech s manažery a manažerkami se projevila vysoká míra individualizace mzdových systémů. Komunikační partneři a partnerky v manažerských pozicích uváděli, že na pracovních pohovorech se nejprve ptají, jakou mzdu by si uchazeč či uchazečka představovali. Druhý krok závisí na zaměstnavateli či zaměstnavatelce, zda vnímá tuto částku jako adekvátní dané pozici, ale také zkušenostem nebo vzděláním uchazeče či uchazečky. Tady již do vyjednávání o mzdě mohou vstupovat určité (genderové) předsudky a očekávání, např. u žen po rodičovské může do hry vstoupit předsudek o důsledcích přerušení pracovní dráhy. Zároveň i zaměstnanci a zaměstnankyně jsou si vědomi těchto stereotypních očekávání a případných znevýhodnění, jež poté vstupují i do jejich sebehodnocení a ovlivňují částku, o které se zaměstnavatelem či zaměstnavatelkou vyjednávají. Zpravidla ženy, např. po mateřské nebo rodičovské, své dovednosti a schopnosti ve světle těchto očekávání často podhodnocují. Snadno tak může nastat situace, kdy dva lidé s totožným vzděláním a praxí v oboru na základě genderových stereotypů sdělí zaměstnavateli či zaměstnavatelce zcela odlišné představy o své budoucí mzdě.

Zejména ve velkých firmách jsou pro každou pozici stanovena minima a maxima, přičemž v některých firmách, kde jsme realizovaly rozhovory, je podle manažerů a manažerek poměrně široké rozmezí mezi minimem a maximem, a to až v řádu tisíců. I zde se tedy otevírá prostor pro možné znevýhodnění. V rozhovorech s manažery a manažerkami zaznívalo, že díky nastavení minima a maxima je etické a z hlediska pravidel firmy je v pořádku, když dva pracující na stejné pozici mají různé mzdy, neboť výše mzdy vychází i z dalších faktorů, jako je praxe v oboru nebo dosažené vzdělání. Antidiskriminační legislativa však uvádí, že za stejnou práci a práci stejné hodnoty náleží všem stejná odměna a jednání zaměstnava-

telů a zaměstnavatelek tak může být v tomto ohledu nezákonné. Jak jsme ale ukázaly výše, mzda se odvíjí také od toho, o jakou mzdu si potenciální pracující řekne při vstupním pohovoru, a do této částky se mohou (i negativně) promítnout stereotypy a společenská očekávání. Požadovaná mzda ze strany uchazeče či uchazečky o zaměstnání tak může být nižší, než by si ve skutečnosti představovali. V rozhovorech s personalisty či personalistkami nebo manažery a manažerkami rovněž zaznělo, že pokud jde o experty či expertky s unikátním know-how, ti jsou zařazeni mimo minimální a maximální rozmezí a jsou ohodnoceni s ohledem na své jedinečné dovednosti. Ukazuje se tedy, že v rámci firemních pravidel a nařízení je možné najít i cestu, jak daného člověka vysoce ohodnotit.

Pokud jde o řadové pracovníky a pracovnice a jejich možnosti zvýšení mzdy, v rozhovorech s manažery a manažerkami velkých firem zaznělo, že zvýšení mzdy probíhá vždy v rozmezí minima a maxima stanoveného pro danou pozici. Pokud pracující požaduje vyšší mzdu, musí aspirovat na vyšší místo ve firemní hierarchii. I v otázkách zvýšení mzdy, především ve velkých firmách, se projevila vysoká míra individualizace, neboť manažeři a manažerky předpokládají, že zvýšení nastane především v případě, kdy si zaměstnanec či zaměstnankyně sám řekne a vyargumentuje, proč si zaslouží vyšší mzdu. Ve skutečnosti jen v několika uvedených případech v rozhovorech byla navýšena mzda z iniciativy nadřízených pracovníků a pracovnic. Prvotní impuls většinou musí vzejít od toho, kdo má o navýšení zájem.

S navyšováním mzdy souvisí také fenomén výkonnostních ohodnocení. Z rozhovorů vyplynulo, že především ve velkých firmách procházejí zaměstnanci a zaměstnankyně alespoň jednou za rok hodnocením, v rámci něhož je posouzen jejich pracovní výkon a je rozebíráno dosažení stanovených (osobních) cílů, nastavení nových cílů atd. Tato hodnocení často slouží jako podklad pro výši odměn, pro zvýšení mzdy nebo povýšení. Na základě rozhovorů lze rozlišit dva využívané typy systémů hodnocení.

Jeden, který je založen na přidělování bodů za konkrétně stanovené oblasti a aktivity na základě hodnotícího pohovoru, kdy jsou na závěr všechny body v hodnocení zprůměrovány. Výsledek je poté porovnán

s ostatními lidmi v dané divizi nebo skupině, kterou řídí nejvýše postavený manažer či manažerka (zpravidla jde o úroveň managementu, jež podléhá přímo generálnímu řediteli nebo ředitelce). Poté tito manažeři a manažerky porovnávají hodnocení s ostatními skupinami či divizemi a mezi srovnatelnými pozicemi a sledují, jak jsou ostatní pracující v těchto pozicích ohodnoceni. Jak někteří komunikační partneři a partnerky uvedli, problémem tohoto hodnocení je nejednoznačnost hodnocených aktivit nebo úkolů či hodnocení určitých kvalit pracujících v pozicích, v nichž tyto aktivity není možné plně rozvinout, nebo nejsou třeba. Jde například o specifické dovednosti vázané k produktům nebo službě v dané firmě. Určitý přehled o produktech či službách je vyžadován od každého pracovníka nebo pracovnice, často i v pozicích, kde tuto znalost nepotřebují. Argument, že někdo ne/má znalosti např. o produktech či službách firmy, bývá dostatečným důvodem pro snížení/zvýšení mzdy. Na tuto situaci upozornila i právnička KVOP Zuzana Ondrůjová, která tuto skutečnost představila jako jeden z případů mzdového z(ne)výhodnění (viz kapitulu 2).

Dále bylo především personality a personalistkami kritizováno, že po hodnocení byla velká část pracujících silně nad průměrem, tj. že jejich pracovní výkon byl posouzen jako „pracuje nad rámec svých pracovních povinností“. Jádrem problému bylo, že toto hodnocení sloužilo jako podklad pro přidělování odměn. Rozpočet na odměny je však vždy omezen, a je tedy de facto nemožné všechny pracující ohodnocené jako „pracuje nad rámec svých povinností“ ohodnotit nejvyšší odměnou. Vysoce postavení manažeři a manažerky uvedli, že v takovém případě se body přepočítaly a rozprostřely se mezi pracující tak, aby v každém stupni hodnocení (tj. od stupně „neplní své pracovní povinnosti“ až po stupeň „plní pracovní povinnosti nad rámec“) byl vždy více méně stejný počet pracujících, a často bez ohledu na jejich reálné ohodnocení. Přidělování odměn, přestože se na první pohled může zdát jako velice transparentní, tak obvykle závisí na subjektivním rozhodnutí úzké skupiny vedoucích pracovníků a pracovnic, a navíc vychází z nejasně formulovaných pravidel.

Druhý a méně probíraný typ výkonnostního ohodnocení byl založen na hodnocení vybraných dovedností a znalostí, kde každá dovednost měla stejnou důležitost a váhu. Přidělené body za tyto oblasti se zprůměrují pro každou skupinu a divizi a výsledky jsou porovnávány v rámci celé firmy. Tento systém lépe reflektuje za prvé to, že každá pozice vyžaduje specifické dovednosti, a za druhé také to, že pokud někdo vyniká v jedné oblasti a ve druhé oblasti naopak zaostává, jeho hodnocení je stále průměrné. Schopnosti jedince se posuzují komplexněji, což ztěžuje možnosti mzdového znevýhodnění. Personální manažerka, která tento systém pomáhala zavádět ve své firmě, sdělila, že se již nepotýká s problémy prvního probíraného hodnoticího systému, např. v podobě nutnosti rozdělit pracující do jednotlivých stupňů tak, aby nebyli všichni pracující posouzeni jako „pracuje nad rámec svých povinností“.

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky a pracovníci dále vyplynulo, že se zaměstnávající potýkají s problémem hledání nových pracujících kvůli nízké nezaměstnanosti, což se odráží i v jejich uvažování o tom, jak ohodnotit své zaměstnance a zaměstnankyně. Jako nástroj pro omezení fluktuace a motivace zaměstnanců a zaměstnankyň zvolily menší i větší firmy nefinanční benefity. Firmy začaly ve větší míře nabízet jako benefit různé flexibilní formy práce, stravenky, příspěvky na pojištění, poukázky na sport nebo možnost koupit si zboží firmy s výraznou slevou. Součástí ohodnocení pracujících se tak stále častěji stávají i nefinanční benefity, které, jak řekla jedna z dotazovaných personalistek, mají dát lidem najevo, že se o ně firma zajímá i jiným způsobem. Jak ukážeme dále, některé nabízené benefity, především flexibilní pracovní doba (viz také Formánková, Křížková 2015), nemusejí být nakonec pro pracující vždy pouze výhodou a možnost jejich využívání a přidělování je mnohdy velmi netransparentní.

Netransparence – „nechceme, aby lidé věděli, kolik vydělávají ostatní“

V diskusi o systémech odměňování v dané firmě byly reakce vedoucích i řadových pracovníků a pracovníc na transparenzi spíše odmítavé. Jde možná o důsledek jejich interpretace toho, co je to „transparentní odměňování“. Často si pod tímto pojmem totiž představili situaci, kdy budou pracovníci a pracovnice znát mzdy i odměny všech kolegů a kolegyní jmenovitě. Při objasnění transparentního odměňování ve smyslu sdílení výše nástupních mezd v náborových inzerátech nebo vydávání anonymizovaných statistik s výší mzdy i odměn na všech pozicích se ukázalo, že jen jedna z devíti dotazovaných firem má zájem být transparentní, a to tak, že uvádí výši mzdy do náborových inzerátů. V ostatních rozhovorech považovali lidé ve vedoucích pozicích za zajištění transparence v odměňování to, že uchazečům a uchazečkám o zaměstnání při vstupním pohovoru sdělují, jaké složky má mzda, jak se dané složky vypočítávají, i to, jak se počítají odměny a v jaké výši se odměny nejčastěji pohybují. Otázkou zůstává, zda si v přívalu nových informací při nástupu pracující všechno detailně zapamatují, nebo pokud mají o práci velký zájem, nakolik je možné se na tyto aspekty doptat nebo o nich vyjednávat. Z rozhovorů často nevyplývalo, na koho se mohou poté zaměstnanci či zaměstnankyně obrátit pro vyjasnění, spíše se ukázalo, že jakmile pracující podepíší pracovní smlouvu a mzdový výměr, je pro ně komplikované vyjednat si nové mzdové podmínky. Zároveň nebylo patrné, zda jsou informace o výpočtu mzdy a odměn v psané podobě dostupné všem zaměstnancům a zaměstnankyním a vyvěšené např. na intranetu nebo obdobných serverech, kam mají všichni přístup.

Možným vysvětlením, proč se firmy obávají transparentního odměňování, nemusí být jen jejich neporozumění obsahu pojmu „transparentní odměňování“, ale i obavy z případného odhalení mzdových nerovností. V rozhovorech s manažery a manažerkami ve větších firmách zaznělo, že se snaží reagovat na situaci nízké nezaměstnanosti a na problémy s hledáním pracovní síly, a to tak, že si zadali zpracování finančního auditu, aby

byli konkurenceschopní v rovině mezd vůči ostatním firmám v daném oboru. Jak však především personalisté a personalistky upozorňovali, zvýšení mezd, které následovalo po auditu, se zpravidla týkalo nově nastupujících pracovníků a pracovníc. Ačkoliv se některé firmy snažily navýšit mzdu i stávajícím pracujícím, pokud šlo o velké rozdíly oproti nově nastaveným mzdám, nebylo vždy možné mzdy dorovnat. Možná i proto byla otázka transparentnosti odměňování natolik odmítána, neboť by mohla odhalit i tyto nově vznikající nerovnosti.

Z hlediska transparency je podstatné upozornit na to, že téměř všechny dotazované firmy dávají podepsat tzv. doložku o mlčenlivosti ohledně výše mzdy nebo to v krátké době chtějí zavést. Většina vedoucích pracovníků a pracovníc to považovala za efektivní nástroj pro klidné pracovní prostředí a zdravé vztahy na pracovišti. Jak jsme ale ukázaly v kapitole 2, tyto doložky nemají oporu v zákoně a jejich vymahatelnost je tím významně limitována.

„Mocní“ a „bezmocní“: o strategiích a možnostech vyjednávání výše mzdy a odměn na poli soukromého sektoru

Mnozí autoři a autorky věnující se genderové analýze trhu práce (Anderson 1998; Křížková, Penner, Petersen 2008; Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, Maříková 2017) upozorňují, že nejen výběr profese, ale také možnosti žen a mužů aspirovat na určité pozice jsou dány podmínkami a strukturami, ve kterých se nacházíme. Ve svém důsledku se můžeme pohybovat jen v ohraničeném okruhu možností a voleb, jež jsou nám umožněny vzhledem k naší sociální pozici, kterou určuje náš gender, třída, vzdělání, etnicita nebo region. Naše možnosti a volby tak může významně ovlivnit (genderová) socializace a výchova od útlého dětství, kdy jsou dívky a chlapci např. na základě výběru her (tj. panenky pro dívky a autíčka pro chlapce) či (de)motivací k určitým dovednostem (jako je učení dívky vaření a pečení a chlapce manuálním pracím) směřováni do určitých společenských rolí (Bem 1993; Renzetti, Curran

2003). Významný vliv má rovněž interakce mezi vyučujícími a studujícími a rozdílné směřování a podpora dívek a chlapců v určitých studijních oborech (např. dělení předmětů na „chlapecké dílny“ a „dívčí kuchyňky“) (Jarkovská 2013; Jarkovská, Lišková 2008). V neposlední řadě jsou podstatná i společenská očekávání od mužů a žen v soukromé a rodinné sféře (tj. např. očekávání péče od žen a živitelství od mužů) (Dudová, Hašková 2010; Marková Volejníčková 2018). Velmi často jde o nevědomá očekávání, která však formují nejen naše individuální rozhodnutí, ale také náš přístup k ostatním a naše očekávání. V pozici zaměstnávajícího tak můžeme uplatnit tyto naučené genderové stereotypy a očekávání směrem k pracujícím mužům a ženám, což se projevuje nejen v hodnocení jejich pracovního nasazení (např. předpoklad, že ženy věnují kvůli péči o děti méně času práci než muži), ale rovněž v hodnocení prestiže pozic a profesí, které muži a ženy zastávají (např. povolání IT experta, kde převažují muži, je zpravidla vnímáno jako prestižnější profese než zdravotní sestra, kde převládají ženy). To potom významně ovlivní i výši měsíční odměny, kterou muži a ženy za práci získají (Foshi 1996) (viz osobní zkušenost „Různá prestiž a hodnocení ‚ženské‘ a ‚mužské‘ práce“).

Různá prestiž a hodnocení „ženské“ a „mužské“ práce

„Když jsem založila lesní školku, pro okolí jsme byly ty, co chodí s dětma do lesa, což pro okolí není reálná hodnota, ačkoliv jsem ve školce vytvořila pět pracovních míst v malé vesnici. Ale když by si tu chlap založil malou stavební firmičku, tak to je super, to má tu hodnotu.“
(Anna, ředitelka školky)

Tato citace jasně ukazuje na různé vnímání práce žen a práce mužů. Velmi často jsou pečující zaměstnání, jako je právě učitelka ve školce, posuzována jako povolání, pro která ženy nepotřebují žádnou zvláštní kvalifikaci a dovednost (Bem 1993; Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, Maříková 2017, Grimshaw, Rubery 2007). Z toho plyne i reakce okolí, které školku hodnotí jen jako další úroveň vrozené pečovatelské dovednosti.

Na možnost vyjednat si vyšší mzdu a odměnu nebo kariérní postup mají vliv v zásadě tři roviny: a) společenská a kulturní rovina (např. očekávání, genderové stereotypy) a legislativní rámec; b) charakteristiky trhu práce (např. genderová segregace, kariérní růst mužů a žen) a jejich promítnutí do jednotlivých pracovišť, tj. firemní kultura a hodnoty (uplatnění společenské/kulturní roviny a charakteristik trhu práce na daném pracovišti); c) individuální charakteristiky zaměstnance nebo zaměstnankyně (např. gender, vzdělání, praxe, věk, ale také etnicita). Tyto roviny poté ustavují, v jakých mocenských pozicích se nacházejí jednotliví pracující na trhu práce, ale ovlivňují rovněž i jejich možnosti ohledně výběru profese, kariérního růstu a výše odměny za práci. Zatímco u některých pracujících je výsledkem působení těchto tří rovin omezená možnost pozitivně působit na výši své odměny, jiní pracující mají v tomto ohledu naopak mnohem větší možnosti, nebo dokonce sami nastavují výši odměn dalších lidí. V této kvalitativní sondě se proto zaměříme na analýzu pravidel, která strukturují naše rozhodnutí a možnosti uplatnění na trhu práce, a ukážeme tak, jak se projevují především v možnostech vyjednávání mzdy u mužů a u žen. V následující analýze budou projevy „moci“ a „bezmoci“, jak tyto odlišné možnosti změny situace ve svůj prospěch v této sondě nazýváme, analyzovány zvláště pro jednotlivé pozice (tj. manažerské, řadové a překerní). Díky tomu ukážeme, že každá pozice skrývá určitou míru moci i bezmoci ve vyjednávání o výši mzdy nebo odměn.

V analýze se ukázalo, že nejsilněji na pozici žen na trhu práce působí stereotypní očekávání pečovatelských závazků u žen a samozřejmě s tím spojená očekávání, že i po rodičovské bude o dítě primárně pečovat žena (viz osobní zkušenost „Znevýhodnění na základě vnímání ženy jako matky a pečovatelky“). Genderové stereotypy o ženách pečovatelkách působily na vyjednávací pozice všech žen bez ohledu na jejich pracovní zařazení v rámci hierarchie firmy. Rozdílné však byly možnosti a strategie obrany proti tomuto jednání.

Znevýhodnění na základě vnímání ženy jako matky a pečovatelky

„Víš, co mě štve? Že mě vnímají jako matku a lezou mi při pohovorech na nervy s dotazy na to, jestli plánuju děti.“ (Helena, rekrutérka v logistické firmě)

Takto uvedla svou osobní zkušenost se znevýhodněním jedna z komunikačních partnerek. Jelikož se rozhodla zůstat bezdětná, byla možná o to citlivější k dotazům na plány ohledně založení rodiny, a to jak od svého okolí, tak i od zaměstnavatele či zaměstnavatelky. Jako žena zažívala vlivem stereotypního očekávání, že bude jednou matkou a bude pečovat o své děti, velmi typické situace: *„Mě tyhle otázky na děti vždycky vadily. Přijde mi to nemístná otázka. Já měla vždy pocit, že když se chci soustředit na práci, tak si musím vybrat. Vždy jsem měla pocit, že si musím vybrat, a asi to bylo silnější na začátku, kdy jsem začala pracovat.“* (Helena, rekrutérka v logistické firmě)

Ačkoliv se zaměstnavatel či zaměstnavatelka smí ptát jen na věci, které přímo souvisejí s výkonem zaměstnání, realita přijímacích pohovorů je jiná. Ženy jsou zpravidla dotazovány, zda mají nebo plánují děti, a v situacích, které hraničí s troufalostí, jsou tázány i na to, zda se jim má o dítě kdo postarat, když bude dítě nemocné. Jde o nezákonné dotazy, zaměstnanec či spíše zaměstnankyně má právo na tyto otázky neodpovídat. Ale opět jde o pozici dotyčného pracujícího, zda si může dovolit na ty otázky nereagovat nebo zaměstnavatele či zaměstnavatelku upozornit na nezákonnost těchto dotazů. Helena pracovala jako rekrutérka, jde tedy o řadovou pozici ve velké firmě. I z toho důvodu v diskusi o osobní zkušenosti se znevýhodněním zdůraznila pozici, ze které ona jako žena, která je na přijímacím pohovoru na řadovou pozici, není v takové mocenské pozici, aby si mohla dovolit oponovat: *„V situaci, kdy tu práci potřebuješ, tak co máš dělat? Asi záleží na pozici, jestli si můžeš dovolit vstát a odejít.“* (Helena, rekrutérka v logistické firmě)

„Každý by měl být strůjcem své mzdy“ – pohled manažerů a manažerek na proces vyjednávání mzdy

Z rozhovorů s manažery a manažerkami vyplynula jasná strategie, kterou využívají pro deklaraci mocenské pozice vůči svým podřízeným. Jedná se o přenesení **zodpovědnosti za vyjednávání o výši mzdy na samotné zaměstnance a zaměstnankyně**, a to nejen v případě nástupního pohovoru, ale také v případě vyjednávání o zvýšení mzdy a o výši odměn. Zdůraznění této přenesené zodpovědnosti na pracující může do značné míry souviset s individualizací trhu práce (Beck, Beck-Gernsheim 2005; Coté 2006; Jenkins 1998). Přenesením zodpovědnosti na samotné zaměstnance a zaměstnankyně se manažeři a manažerky zbavují části zodpovědnosti ohledně dodržování pravidel rovnosti odměňování i případných rozdílů v odměňování. Ačkoliv manažeři a manažerky v rozhovorech zdůrazňovali, že by se běžnou součástí systémů odměňování měla stát diskuse mezi nadřízeným či nadřízenou a podřízeným či podřízenou o nástupní mzdě i o zvýšení mzdy, nevnímali, z jaké mocenské pozice do takového vyjednávání vstupují jejich podřízení či podřízené. Nejde jen o projev přenesení zodpovědnosti za svou mzdu na samotné pracující, ale zároveň o manifestaci mocenské pozice, která je definována tím, že za nimi chodí podřízení či podřízené a žádají je o vyjednávání. Manažeři a manažerky o tom hovořili jako o diskusi mezi nadřízenými a podřízenými, ale jde o rozhovor, jež vzejde ze strany podřízených, vedoucí naopak nikdy tuto diskusi nezačínají, ani sami od sebe nepřidávají svým podřízeným.

„Lidi, a hlavně ženy si neříkají a nechodí za nadřízeným. U nás není přirozeně zažité to, že jde o jakési dojednání o mzdě, že je to vlastně dohoda. Když očekávám, že mi bude zvednutý plat, tak prostě musím za tím manažerem jít a dát mu to dostatečně najevo [...]. Když se nepřihlásíte, no tak vás manažeři ignorují [...], já jako manažer, když se pak rozhoduju, tak myslím na to, kde mám jakou dohodu, a na ty, který se nepřehlásili a potichu někde seděli, tak na ty zbyde nejmíň.“ (Jolana, poradenství)

„Já si myslím, že se dost opomínám fakt, že si lidi prostě můžou přijít říct o lepší peníze. Já jsem to také párkrát zažila ve své manažerské funkci a je pravda, že jsem neměla problém prosadit si u nejvyššího vedení, že ten člověk má dostat přidáno [...]. Ale museli si ti lidi nejprve sami říct. Já jim nebudu přidávat automaticky, to jsem nikdy neudělala [...]. Já taky v sobě musím najít odvahu a jít za generálním ředitelem a říct mu, že bych chtěla víc peněz, protože víc pracuju. A nakonec jsem přidáno dostala.“ (Beáta, finančnictví)

Někteří **manažeři a manažerky** také popisovali **svou zkušenost s vyjednáváním o zvýšení vlastní mzdy**. Opět tuto zkušenost vztáhli k individuálnímu vyjednávání mzdy, tedy že i oni museli v sobě nalézt dostatek odvahy jít za svým přímým nadřízeným a sdělit mu, že chtějí vyšší mzdu.

„Já jsem se taky naučila nebát se toho, a to radím ženám okolo sebe. Nebo i lidem, které mám pod sebou. Taky jsem se přestala bát a narovinu jsem si o to řekla. Protože jsem si říkala, co můžu ztratit? Maximálně odejdu s tím, co mám teď. Prostě se nesmíme bát otevřít to jednání.“ (Jolana, poradenství)

Nikdo z nich však nereflektoval rozdíly v mocenských pozicích vyjednávajících ani to, že oni sami se nacházeli **v rámci hierarchie firmy v relativně privilegované pozici** – byli v pozici řídicích pracovníků a pracovníc, navíc někteří z nich byli natolik specializovaní, že by pro danou firmu bylo velmi problematické na českém trhu najít někoho, kdo je podobně zaměřený, má pracovní zkušenosti v této oblasti a má také manažerské dovednosti. Jejich pozice při vyjednávání byla proto daleko jistější než pozice jejich podřízených. Neuvědomění si mocenské pozice, ze které vstupují pracující do vyjednávání o mzdě, téměř nevyhnutelně spěje k tomu, že se i zodpovědnost za nízké mzdy a malé odměny přenáší na samotné zaměstnance nebo zaměstnankyně. Tím se sami vedoucí pracovníci a pracovníce zbavují zodpovědnosti za nerovné odměňování, zvláště za rozdíly ve mzdách mezi muži a ženami.

Těmi, kdo se **nedostatečně zasazují o lepší mzdové ohodnocení a spíše se podhodnocují**, byly v rozhovorech s manažery a manažerkami **označeny ženy**. Ze své zkušenosti popisovali situace, kdy byli přítomni podhodnocení a nízkému ohodnocení pracovních dovedností u žen nebo situaci,

kdy těmi tichými pracovníky, kteří si o zvýšení nikdy neříkají, byly právě ženy. Podle jejich zkušeností se ženy silně podhodnocují, např. v případě přijímacího pohovoru:

*„Já jsem zažila velmi zvláštní situaci. Na výběrku proti vám sedí neuvěřitelně nabušená žena. Schopná. Už jen tím, jak přijde, jak je oblečená a připravená, vidíte, že má ten tah, ale cítíte ty její pochybnosti. Pak se zeptáte, jakou mzdu by si představovala, a ona něco řekne, ale klidně by si mohla říct víc. No ale vy jí neřeknete: ‚Vy si sice říkáte o padesát, ale my vám můžeme dát osmdesát‘, to neuděláte. A pak vám přijde chlap, který nemá žádné znalosti z finančního prostředí, ale cítí se jako hvězda. A ten vám řekne, že má manželku na rodičovský a že si představuje tolik a tolik, a ještě je se svým odhadem nad horní hranicí. Řekla by tohle žena, která by měla manžela na rodičovský? To by si v životě nedovolila, ani by jí to nena-
padlo.“ (Beáta, finančnictví)*

Mezi dotazovanými manažery a manažerkami a vedoucími pracovníky a pracovníci převažoval stereotypní názor o **menší průbojnosti, soutěživosti a dravosti žen**. Je potřeba si uvědomit, že tento stereotyp vychází ze společenských a genderových stereotypů a charakteristik trhu práce. Muži historicky dominovali na trhu práce a početně převažovali v určitých oborech a vedoucích pozicích, naopak ženám byla přisouzena péče o děti a domácnost (Padavic, Reskin 2002; Frevert 1997). V důsledku této dominance se ideálem pracovní dráhy stala lineární a nepřerušovaná (např. péčí o děti) pracovní dráha. Zároveň trh práce naplnily hodnoty vycházející ze zkušenosti mužů, je tedy kladen důraz na soutěživost, dravost, oddanost práci atd. Genderové analýzy (viz Palgi 2016) však upozorňují, že tyto hodnoty nabývají jiných konotací v případě žen a mužů. Zatímco zvýšený hlas a kritický tón může být u muže znakem autority, u žen bývá totožný projev někdy vnímán jako projev přecitlivělosti až hysterie. Pohled vedoucích pracovníků a pracovníků je tudíž nutné chápat jako ukotvený ve společenském a kulturním nastavení české společnosti a trhu práce, jehož prostřednictvím popisují svou vlastní zkušenost.

Někteří manažeři, a především manažerky, reflektují nízký počet žen ve

vedoucích pozicích ve firmě, kde pracují. Popisovaly, že **firemní kultura je založena na maskulinních hodnotách a idejích, což má dopad i na jejich vyjednávací pozici**. Některé manažerky uváděly, že měly samy ve své pracovní kariéře pocit, že jako ženy čelí bariérám, na které jejich mužští kolegové ve vedoucích pozicích ve své pracovní kariéře nenarážejí. Zdůraznily například důležitost nepřerušované kariéry (např. péči o děti nebo jiné členy či členky rodiny), povinnost být flexibilní a neustále k dispozici nebo se očekává práce večer či o víkendech atd. To jsou charakteristiky, které podle jejich názoru zaměstnavatel či zaměstnavatelka ocení i finančně, respektive jsou očekávány, pokud je pracující v manažerské pozici. Pokud (zpravidla) žena/manažerka nemůže tyto požadavky naplnit, odrazí se to nejen ve ztíženém postupu do vyšších pozic, ale také ve vyjednávání o výši mzdy a odměn. Jak jsem již poukázala výše, pokud nemá pracující podle měřítek zaměstnavatele či zaměstnavatelky dostatečné argumenty (např. práce přesčas, splnění práce nad rámec pracovních povinností či být neustále na příjmu), jejich vyjednávací pozice v případě mezd je ztížena. Na rozdíl od mužů musí manažerky často dokazovat své kvality v jiných oblastech nebo vynakládat více úsilí, aby v mužském kolektivu uspěly a byly oceněny stejně jako muži (Křížková 2003). Jak ukazuje následující citace, toto znevýhodnění nejcitelněji zažívají ženy s malými dětmi:

„Dnes ženy, které odchází na mateřskou, ví, že v těch korporacích, když odejdete, tak vás prostě rychle vyřadí. A v době mateřský jste zranitelná taky z hlediska restrukturalizace. Když jste na mateřský, tak váš manažer vás vede v evidenci, ale nemáte pro něj nejmenší přidanou hodnotu, tak když se ve firmě děje restrukturalizace, tak tyhle ženy jsou jako první znevýhodněné [...]. Navíc se dneska firmy hrozně rychle mění, a tak chápu, že po čtyřech letech vás firma nechce, ten člověk není schopný pojmout všechny změny [...]. Když máte malý dítě, tak pak stojíte před rozhodnutím, jestli se sedmiměsíčním dítětem půjdete naplno do práce, nebo se vzdáte kariéry, spousty holek volí druhou variantu [...]. Na druhou stranu je práce manažera v tak velké mezinárodní firmě skutečně náročná. Pracujete přes několik časových pásem, takže opravdu pracujete od nevidím do nevidím. A to je osobní oběť.“ (Jolana, poradenství)

I pracující na manažerských pozicích čelí bariérám a také bezmoci v určitých ohledech. Především ženy z důvodu stereotypního očekávání přerušení pracovní dráhy kvůli péči o děti, následnému návratu do práce a nutnosti skloubit rodinný a pracovní život jsou oproti mužům podstatně znevýhodněné. Předpoklad, že žena bude pečovat o děti a nebude věnovat práci dostatek času a energie, staví ženy do slabší mocenské pozice, která silně ovlivní i jejich vyjednávací pozici v případě mzdy. Navíc ve vedoucích pozicích převažují muži, jejichž životní zkušenosti jim neumožňují porozumět potřebám zaměstnaných matek. Protože je ve vedení minimum žen, je jejich pocit jinakosti znásoben přístupem mužů, kteří jim ji dávají najevo.

Nízký počet žen ve vedení³² a maskulinní prostředí má dopad také na **omezené možnosti vytváření jejich podpůrných profesních sítí a neformální podpory**. Manažerky uváděly, že kdyby byl počet žen ve vedení vyšší, možná by se jim lépe prosazovaly určité změny (např. flexibilizace práce), které by jinak v maskulinním prostředí velkých korporací pomohly zlepšit jejich vyjednávací pozici, a to i v oblasti mezd a odměn. Je více než patrné, že nízký počet žen ve vedení je jedním z faktorů, jenž přispívá k nerovnému odměňování žen a mužů. Nízký počet žen ve vedení některé komunikační partnerky reflektovaly i ve vyprávění o uvědomění si vlastní jinakosti, např. v otázkách jiných zkušeností s trhem práce a životních zkušeností, které ovlivní i vyjednáváním mzdy. Literatura (viz Kanter 1993) o tomto fenoménu hovoří jako o tokenismu, kdy jsou v tomto případě manažerky v pozici tzv. tokenů, tedy „těch jiných“. Kvůli jejich jinakosti na ně byla upřena pozornost a staly se rovněž zástupkyněmi a symboly celé skupiny žen, a proto na ně byly uplatňovány stereotypy vztahující se k ženám. Jejich pozice žen (nezřídka i matek) měla dopad nejen na to, že pociťovaly jinakost, ale také na jejich pozici v rámci firmy a na možnosti vyjednat si vyšší mzdu.

³² Počet žen ve vedení u dotazovaných firem byl nízký, nedosahoval tzv. kritické masy (tj. 30% zastoupení žen ve vedoucích pozicích, kdy lze očekávat změny ve firemní kultuře, sociálním klimatu dané firmy nebo koncepční změny a zaměření se na jiná témata atd.) (viz Dahlerup 2006; Křížková 2003).

Jedna z manažerek uvedla, že místo pocitu jinakosti vůči mužům měla **spíše pocit rivality mezi manažerkami** (viz osobní zkušenost „Rivalita mezi ženami“). Některé komunikační partnerky upozornily na to, že v rámci firmy vznikly skupiny manažerek na různých úrovních vedení, ale zpravidla se nejednalo o organizované skupiny, ale spíše o neformální skupiny. U manažerek v naší studii převládal pocit, že se muži vzájemně podporují a diskutují spolu, ale ony jsou z jejich sítí vyloučené. Pociťovaly tak jinakost, ačkoliv byly na stejné pozici jako jejich kolegové, přesto na ně kolegové mnohdy nahlíželi jako na „ty jiné, s jinou zkušeností a jiným pohledem na svět“. Zdrojem jejich jinakosti byl jejich gender, který stál i v jádru jejich bezmoci.

Rivalita mezi ženami

„Nepociťovala jsem asi mzdové znevýhodnění, ale v mém případě šlo spíše o to, a o to je smutnější, že jsem pocítila rivalitu mezi ženami. Mezi ženami nepanuje taková solidarita jako mezi muži.“ (Beáta, finančnictví)

Ze své zkušenosti (i zahraniční) vnímala Beáta znevýhodňující nízký počet žen ve vedení, který vede k přijímání a reprodukci maskulinních hodnot nejen vůči kolegům a kolegyním, ale i vůči podřízeným pracovníkům a pracovnícím (viz také Palgi 2016). A zároveň upozornila na nízkou solidaritou mezi ženami ve vedoucích pozicích. Beáta si rivalitu mezi ženami vysvětlovala tím, že mezi ženami panuje představa, že když ony si zvládly tzv. vyšlapat cestičku v komplikovaných podmínkách, tak to dokáže každá. Genderové analýzy trhu práce (viz Křížková 2003) přičítají rivalitu mezi ženami spíše převládajícímu maskulinnímu prostředí ve firmách, kde ženy ve vedení představují minoritu, jež však pokračuje v pravidlech a hodnotách (mužské) majority. Tyto ženy jsou přesvědčeny, že cesta k úspěchu vede právě přijetím maskulinních hodnot a jejich dodržováním i u podřízených. V důsledku malého počtu žen na manažerských pozicích a navíc vlivem specifické socializace

v zaměstnání samy ženy často přijímají maskulinní hodnoty a ideje, které nejsou příliš vstřícné ženám (Palgi 2016), a de facto dále reprodukují genderové stereotypy. Obdobně to vnímala Jolana, která rovněž v rozhovoru o návratu matek zpět do zaměstnání považovala za možné jen dvě varianty, buď návrat na plný úvazek s malým dítětem, nebo změnu profese (i pozice), kde lze lépe skloubit rodinu a práci. Neuvědomovala si, že jsou i jiné možnosti, např. flexibilní formy práce nebo firemní jesle/školky, které mohou pomoci tuto stresovou situaci zaměstnaným matkám ulehčit. I tento aspekt proto může přispívat k malému propojování mezi manažerkami a ženami obecně, které je však pro kariérní postup, a tedy i pro vyjednávání mezd klíčové (viz také Derks, Van Laar, Ellmers, de Groot 2011).

Komunikační partnerky, které reflektovaly své ztížené podmínky v rámci hierarchie firmy, v rozhovoru nabídly i vysvětlení, proč se domnívají, že je tak málo žen ve vedení firmy. Jejich interpretaci lze označit fenoménem tzv. **děravého potrubí** (Mariani 2008; Schweitzer, Ng, Lyons, Kuron 2011). Tento koncept popisuje kariérní dráhu mužů a žen jako jakési potrubí, kdy **v průběhu času ženy postupně dírami v potrubí vypadávají, zatímco muži zde zůstávají**. Vypadávání žen je mnohdy způsobeno nepříznivými podmínkami prostředí (viz diskusi o menší možnosti profesního propojování; očekávání zaměstnavatele či zaměstnavatelky) nebo společenským očekáváním od mužů a od žen (viz diskusi o očekávání, že ženy naplní pečující roli, přeruší kariéru, což jim ztíží jejich pozici na trhu práce). Velmi často se ženy nevzdají kariéry proto, že si to samy vybraly, ale okolními podmínkami jsou k tomuto rozhodnutí doslova dotlačeny. Opět se kvůli tomu dostávají do nevýhodné pozice i z hlediska vyjednávání mzdy.

„Na manažerských pozicích máme spíše muže. Po škole sice nabíráme zhruba stejné množství dívek a chlapců, ale jak ti lidé profesně rostou v rámci hierarchie, tak se nám tam ty dívky ztrácejí, až vlastně vymizí [...]. Asi jde o společenské důvody, že jsou to především ženy, které zůstávají na mateřské

tři roky a déle, a vyloučí se tak z pracovní společnosti [...]. A že v té firmě zůstanou jenom muži, je dané i tím, že jejich ženy se asi víceméně starají o jejich děti. No a čím víc je tam mužů, tím více mezi sebe chtějí přirozeně muže než ženy, které mají jiný pohled na svět, který jim není vlastní [...]. A i ta firma očekává, že tam bude někdo od nevidím do nevidím, že může kdykoliv odjet na služební cestu, pracovat o víkendu a že se nebude ve velké míře podílet na výchově dítěte. A pro ty ženy je takové prostředí špatně nastavené, těžko se jim zde pracuje a vychovává dítě.“ (Agnes, personální manažerka)

Tato citace opět ukazuje, že pokud je manažerka žena, od které se očekává péče o dítě, a pracuje v maskulinním prostředí, vyjde zde najevo její jinakost na základě jejího genderu, čímž se projeví další úroveň znevýhodnění. Gender se tudíž v pracovních životech manažerek často stává určitým zdrojem bezmoci a nemožnosti svou situaci změnit. Na jedné straně je společenské očekávání spojené s ženami, na druhé straně mají na vyjednávací pozici žen významný vliv také systémy odměňování, které oceňují jisté (zpravidla maskulinní) dovednosti a možnosti. Manažerky se v maskulinním prostředí cítily jako „ty jiné“, zároveň se ona jinakost projevila v jejich strategiích i možnostech ve vyjednávání mezd.

Strategie a možnosti žen v řadových pozicích ve vyjednávání mzdy

Také v rozhovorech, především s komunikačními partnerkami v řadových pozicích, se očekávaná či realizovaná **péče a pečovatelské závazky ukázaly být zdrojem ztížených možností ve vyjednávání mzdy**. Komunikační partnerky, které měly zkušenost se sladováním rodinného a pracovního života, hovořily zpravidla o situacích, kdy jim pevně nastavená pracovní doba bez možnosti flexibility neumožnila kombinovat práci a péči o děti způsobem, který by jim i celé rodině vyhovoval (viz osobní zkušenost „Znevýhodnění z důvodu péče o děti a strategie jeho zvládnutí“). Jejich pozice na trhu práce byla tudíž opět významně ovlivněna genderem a ste-

reotypními očekáváními, které se k němu vztahují. Požadavky na podmínky dovolující kombinaci práce a péče se proto pro řadu z nich stávají základním faktorem, který formuje jejich možnosti ve vyjednávání finanční odměny. Studie ukazují, že kvůli nemožnosti sladit rodinný a pracovní život volí ženy odchod ze stávajícího zaměstnání, a to i v případě, kdy neuplatní svou kvalifikaci či vzdělání, kdy jim sníží mzdu nebo i když pracují v rámci nestandardních pracovních smluv (tj. DPP, DPČ, smlouva na dobu určitou, brigády), což však má nemalé ekonomické důsledky a neumožňuje to vysokou sociální jistotu v případě další rodičovské, dlouhodobé nemoci nebo odchodu do penze (Dudová, Hašková 2014; Hašková, Dudová 2017; Hašková, Křížková, Dudová 2015).

Znevýhodnění z důvodu péče o děti a strategie jeho zvládnutí

„Když jsem odešla z práce a hledala jsem novou, tak mi bylo 27 let, a ze zkušeností ostatních jsem tušila, co by mě mohlo znevýhodnit. A tak jsem do CV nepsala datum narození ani to, že jsem vdaná, a dokonce jsem přemýšlela, jestli si na pohovor vezmu snubní prstýnec.“ (Johana, farmaceutická společnost)

Genderové stereotypy zpravidla ženy nutí k určitým strategiím, jak zlepšit svou nevýhodnou pozici na trhu práce, např. v otázkách péče o děti. Muži ve stejném věku nepřemýšlejí o tom, že by byli na pracovním pohovoru dotazováni na děti a rodinný život. U mužů má přítomnost dítěte v rodině naopak pozitivní vliv na výši mzdy i na vyjednávací pozici. Studie (Hodges, Budig 2010; Correll, Bernard, Paik 2007) ukazují, že zatímco rodičovství má na mzdy žen negativní dopad, u mužů jde naopak o známku loajality, neboť jde o živitele rodiny, který musí zajistit rodinu finančně. Studie Melissy Hodges a Michelle Budig (Hodges, Budig 2010) hovoří o tzv. otcovském bonusu, tedy o bonusu, který muži získají díky své živitelské roli. Autorky také upozornily na etnickou/rasovou a třídní dimenzi tohoto bonusu, neboť největší bonus získali bílí muži ze střední a vyšší třídy, naopak muži z jinou

etnicitou/rasou nebo z nižší třídy získali bonus podstatně nižší. Johana byla rovněž jednou z komunikačních partnerek, která kvůli péči o dítě opustila stálé pracovní místo a našla si práci na DPP, kterou může vykonávat z domova a na kratší úvazek. Ačkoliv toto rozhodnutí popsala jako vědomé rozhodnutí, z jejího vyprávění o komplikované situaci, jak sladit rodinu a práci s manželem, jenž pracuje od 9 do 17 bez možnosti flexibility, bylo zřejmé, že byla podmínkami donucena k hledání nestandardních forem práce, které jí umožní pečovat o dítě a zároveň si přivydělat. V práci, kterou nyní vykonává, neuplatní dostatečně vysokoškolské vzdělání.

Citace Johany ukazuje, že ženy jsou si vědomy stereotypů, jež se k nim jako k pečovatelkám vážou, a aktivně s nimi pracují v případě vyjednávání mzdy nebo hledání zaměstnání. **Vytvářejí takové strategie, které jim umožní negativní dopady rodičovství co nejvíce eliminovat.** Ženy tedy nejsou pasivními aktérkami, jak se často vyjadřovali manažeři nebo manažerky, ale aktivně kalkulují s procesy a hodnotami trhu práce nebo ve firmě. Pokud přistupují k vyjednávání své mzdy např. při vstupním pohovoru s vědomím, že zaměstnavatelé a zaměstnavatelky spíše zvýhodní muže nebo lidi bez závazků péče, řeknou si spíše o méně peněz, aby zvýšily pravděpodobnost, že získají práci. Obdobnou strategii zvolí i v případě vyjednávání vyšší mzdy, pokud jsou v řadových pozicích a jejich dovednosti a schopnosti jsou nahraditelné, pak opět reflektují toto znevýhodnění na trhu práce vůči ženám. Z hlediska manažerů a manažerek však může být tato strategie vnímána jako nulová aktivita a nezájem ze strany žen.

Na vyjednávací pozici řadových zaměstnankyň či zaměstnanců má také vliv, zda dotýčný nebo dotýčná potřebuje flexibilní pracovní dobu. S vědomím, že jde o nestandardní požadavek, vstupují i do vyjednávání o své mzdě. Jak komunikační partnerky uvedly, **nutnost sladit péči a práci je zaměstnavateli a zaměstnavatelkami vnímána jako osobní problém**, ale rovněž jako komplikace při rozdělování pracovních úkolů nebo při kontrole

jejich plnění. Zároveň využívání flexibilních forem práce např. při rodičovské mělo specifické podmínky, které ženy mohlo znevýhodnit i finančně:

„S částečným úvazkem byl problém, manažeři je nechtěli. Mít pracovní smlouvu a tam mít nižší hodiny, tak to nešlo. I když tam byli lidi z HR, kteří se snažili manažerům vysvětlit, proč je to důležité [...]. Spíš bylo pravidlem, že matky na rodičovské pracovaly na různé dohody [...], ale tam byl problém, že nesmí dělat tu samou práci, což není dané zákoníkem práce, ale jde o interní pravidlo firmy. A mohly dělat jen nějaké pomocné a administrativní práce. Samozřejmě tam byl finanční strop, takže to zdaleka nebylo plnohodnotný vrácení se do práce.“ (Helena, rekrutérka v logistické firmě)

Z rozhovorů o **flexibilních formách práce** vyplývalo několik zásadních faktů (viz také Formánková, Křížková 2015), které měly zásadní vliv na vyjednávací pozici žen v dané firmě. Za prvé, pokud firma diskutovala o zavedení flexibilních forem práce, pak se **diskuse vztahovala převážně na zaměstnané matky**, výjimečně na ženy pečující o jiné členy a členky rodiny, a téměř nikdy se nevztahovala na muže v jakékoliv situaci nebo na studující, kteří potřebují skloubit práci a studium. Ve větších firmách byly flexibilní formy práce řešeny jako benefity pro všechny, ale samozřejmě vždy musel zaměstnanec či zaměstnankyně vyargumentovat, proč potřebuje zkrácený úvazek nebo práci z domova. Také se očekávalo, že pokud firma vyjde někomu vstříc, pak půjde především o zaměstnané matky. Zároveň bylo schválení žádosti o flexibilní formu práce nadřízenými vnímáno jako nadstandardní služba, kterou poskytují svým zaměstnankyním, což následně staví zaměstnankyně do pozice dlužnice. Díky tomu může zaměstnavatel či zaměstnavatelka vyžadovat po zaměstnankyni vyšší loajalitu, protože jí vyhověl v nadstandardních požadavcích, zároveň tento přístup může v ženách vzbuzovat pocit, že by měly být k zaměstnavateli či zaměstnavatelce nanejvýš loajální, a to i v otázkách své mzdy.

Za druhé se ukázalo, že pokud firmy nabízejí flexibilní formy práce, **záleží zpravidla na přímých nadřízených, zda to ve svém oddělení povolí nebo nikoliv**. Pokud přímý nadřízený či nadřízená nesouhlasil, zaměstnanec či zaměstnankyně měli malou šanci odvolat se proti tomuto rozhodnutí. Záro-

veň by se v případě stížnosti vystavovali riziku negativních reakcí nejen ze strany kolegů a kolegyň, že mají nadstandardní požadavky, ale především ze strany přímého nadřízeného. Opět tu vyvstává otázka, jakou roli hraje pozice, z níž vznášejí své požadavky, a zda tyto požadavky neohrozí pozici pro další vyjednávání (např. o zvýšení mzdy) nebo nepovedou k vytvoření nevstřícného pracovního prostředí. Tím, že byly flexibilní formy práce chápány jako benefit, je dáno, že je v pravomoci samotných nadřízených žádosti o úpravu pracovní doby vyhovět nebo nikoliv. Velmi často jde o benefit, kterým se firmy v náborových inzerátech honosí, ale který je ve skutečnosti reálně nedostupný nebo je dostupný jen určité skupině pracujících.

V rozhovorech o flexibilních formách práce se dále projevovalo, že především v případě, **kdy matka chce pracovat i při rodičovské** (např. několik hodin v týdnu), ale nemůže z důvodu péče nastoupit na celý úvazek, **stává se její pozice ve firmě typickou překerní prací** (viz dále). Jak naznačuje citace Heleny, zaměstnavatel či zaměstnavatelka ne vždy umožní ženám vrátit se po rodičovské do zaměstnání dříve a/nebo na kratší úvazek. Zaměstnávající využívají různé strategie, které sice naoko dávají ženám najevo, že jsou vítané, ale mnohdy jde o takové nastavení pracovního vztahu a výši mzdy, které ženy znevýhodní a motivují je setrvat v domácnosti. Helena popisovala, že v jejich firmě nutí absence zkrácených úvazků ženy na rodičovské přijmout nevýhodné pracovní podmínky – ženy na rodičovské dovolené smějí pracovat jen na dohodu, která je navíc finančně omezena na maximum 150 Kč za hodinu. Sama komunikační partnerka uvedla, že pokud jde o zaměstnankyni, jež pracuje např. ve velmi dobře ohodnoceném IT oddělení, v této situaci se projeví nejen velký finanční pokles, ale také pokles pracovní, neboť podle interních pravidel firmy může vykonávat jen pomocné práce. Tento přístup uváděli rovněž někteří manažeři a manažerky (a ne vždy kriticky). Například Beáta vysvětlovala, že se se ženami na rodičovské po dlouhé roky tzv. vykrývaly dovolené, dlouhodobé nemoci nebo nedostatek personálu na jednotlivých pracovištích. Protože se tyto situace objevovaly v průběhu roku velmi často, byla spolupráce s matkami na rodičovské nebo těmi, které se chtěly vrátit na menší úvazek, samotnými

manažery a manažerkami vítána. Jakmile se změnila firemní politika v této oblasti, přestaly být matky na rodičovské podporovány v rychlejším návratu do práce a byly spíše motivovány zůstat doma co nejdéle:

„Dřív to fungovalo tak, že v rámci oddělení byly úvazky důležitější než počet lidí. Takže když máte na oddělení alokovány čtyři úvazky, můžete si je rozdělit mezi osm lidí [...], a matky na rodičovské byly vítány, protože ony se do této normy nezapočítávaly. Takže pak na jedné pozici pracoval starší pracovník a zbylou část úvazku měla žena na rodičovské, ale ta část té ženy se manažerovi nezapočítávala. Takže ty matky byly v takovém speciální poolu a manažer si tam pro ně mohl sáhnout, kdy potřeboval [...], ale asi před třemi lety se i ty matky začaly započítávat a pro manažery přestaly být relativně zajímavé [...], ty matky se pořád chtějí vracet, ale pro manažery už to není zajímavé.“ (Beáta, finančnictví)

Gender, a především očekávání pečovatelských závazků vztahující se k ženám staví ženy v řadových pozicích do nevýhodné pozice a omezuje tak jejich možnosti ve vyjednávání mzdy. Již na začátku své pracovní kariéry nebo ve věku, kdy se ženy stávají matkami, se naše komunikační partnerky musely vypořádat se stereotypním očekáváním o dlouhodobém odchodu z trhu práce kvůli péči o děti. Pokud měly zájem o rychlejší návrat na trh práce, stereotypy o pečovatelských závazcích, ale také jejich pracovní pozice a vztah firemní kultury k pracujícím matkám vytvořily nevýhodné podmínky, které ženy nemohly ze své mocenské pozice překonat. Omezené možnosti změnit podmínky, za kterých pracují, jsou oproti manažerkám prohloubeny jejich nižší pozicí ve firemní hierarchii a snadnější nahraditelností.

Prekérní práce: další úrovně bezmocnosti?

V této kapitole analyzujeme další dimenze, jako je etnicita nebo nízké vzdělání, které významně vstupují také do vyjednávání o mzdě a pracovních podmínkách u lidí v tzv. prekérních pracích. O prekérní práci hovoříme v souvislosti se specifickými formami nejisté, neplnohodnotné a čas-

to krátkodobé a nízko ohodnocené práce (Fudge, Owens 2006; Kalleberg 2009; Nienhueser 2005; Ross 2008) spojené s malými sociálními jistotami (Vosko 2006) a s negativními důsledky, jako je např. ohrožení chudobou nebo nezaměstnaností (Dudová, Hašková 2014; Hašková, Dudová 2017). Vznik prekérních prací není náhodný. Má kořeny v individualismu a přenesení zodpovědnosti za zajištění dobrých pracovních podmínek a mzdy na jedince a také v ekonomické integraci a využívání „levné pracovní síly“ ze zemí s nízkou cenou práce. Souvisí rovněž s oslabováním sociálních států a stále nižší regulací a ochranou práce a pracovních podmínek (Hašková, Dudová 2017; Vosko 2006).

Někteří autoři a autorky přikládají význam také vstupu určitých skupin populace (např. ženy nebo migranti a migrantky) na trh práce (Bosch 2004; Dudová, Hašková 2014; Hašková, Dudová 2017). To všechno změnilo podmínky trhu práce, v rámci kterých lidé pracují. Výzkumy ukazují (Dudová, Hašková 2014; Hašková, Dudová 2017; Dlouhá, Jurik, Křížková 2014), že ohroženost prekérní prací není pro všechny pracující stejná, naopak velmi závisí na genderu, vzdělání, oboru, ale rovněž na etnicitě. Radka Dudová a Hana Hašková (Dudová, Hašková 2014; Hašková, Dudová 2017) také upozorňují, že s ohledem na analýzu prekérní práce je potřeba studovat nejen obecné pracovní, ekonomické nebo sociální podmínky prekérní práce, ale i subjektivní vnímání prekérní práce konkrétního člověka. Tedy zda jde o dobrovolný akt, zda má jedinec kontrolu nad pracovními podmínkami, jaké má možnosti s ohledem na vyjednávání mzdy atd. Narůst prekérních forem prací je v posledních letech zaznamenán u těch skupin pracujících, kteří jsou již na trhu práce ohroženi nebo marginalizováni, jako jsou ženy po rodičovské, ale také lidé s menšinovou etnicitou nebo lidé staršího věku.

V této sondě jsme se zaměřily především na zkušenosti pracujících v prekérních pozicích s vyjednáváním mzdy, ale také na bariéry, se kterými se vzhledem ke své marginalizované pozici na trhu práce setkávají. V rozhovorech s Romkami se ukázalo, že se **na trhu práce potýkají s různými druhy znevýhodnění – nejen na základě genderu, ale rovněž na základě nízké kvalifikace, a především na základě své etnicity** (viz

„Osobní zkušenost s vícenásobným znevýhodněním“ (Hašková, Křížková, Pospíšilová 2018; Kolářová 2008). K genderovým předsudkům se tak v jejich případech přidávaly také předsudky ohledně jejich etnicity a nízké úrovně kvalifikace, a to nejen při hledání práce, ale rovněž při jednání s úřady nebo při hledání pronájmu.

Osobní zkušenost s vícenásobným znevýhodněním

„Když jsem sháněl práci, tak přes telefon, protože když mě neviděli, tak to bylo dobré, ale pak když mě viděli, tak mi řekli: ‚Promiňte, my už máme to místo obsazené.‘“ (Dan, překerní práce)

Etnicita ve vyprávění Romů a Romek vystupovala velmi často do popředí a znevýhodnila je nejen na trhu práce, ale také v osobním životě mnohdy degradujícím způsobem:

„Jednou jsem sháněl podnájem, a to si nedokážete představit, jaká je to potupa pro toho člověka. Schválně jsem se představil pod jiným jménem a všechno bylo v pohodě, dokud jsem jim neukázal občanku [...]. Nebo jsem měl jako mladej marky, třeba 900 marek, a šel jsem si je vyměnit. A ten chlap v bance na mě zavolal policii, že jsem tak mladej a Rom a mám tolik peněz. Mysleli si, že jsem je ukradl, ale já si je vydělal hraním, měl jsem na to papíry a měl jsem to podložené.“ (Dan, překerní práce)

Podle Hany Křištofové z Oddělení sociálního začleňování velmi často romští klienti a klientky získávají nízko kvalifikovanou a nízko hodnotnou práci, neboť jde o druhy práce, na něž jsou zaměstnavatelé a zaměstnavatelky ochotni je zaměstnat. Zároveň jsou při výběru typu zaměstnání patrné určité genderové stereotypy. Gender ale Romy a Romky z(ne)výhodňuje ve vyjednávání mzdy specifickým způsobem. Ženám je nabízena práce (např. z magistrátu města Brno) v úklidových firmách či pečují o městskou zeleň. Tato práce je jim poskytována, např. prostřednictvím Oddělení sociálního začleňování, takže šance žen najít si práci jsou mnohdy vyšší než šance mužů. Zároveň, jak uvedla i Hana Křištofová,

romské rodiny jsou velmi tradiční s ohledem na dělbu práce v domácnosti a snaží se tuto dělbu striktně dodržovat nejen doma, ale také v práci. Od žen se očekává péče o děti a domácnost, proto pracují v zaměstnání, která navazují na jejich pečující roli. Mnohdy jde přitom o práci jen na několik hodin týdně. Muži jsou naopak vnímáni jako živitelé rodiny, což v situaci vícegeneračního bydlení často znamená i zajištění širší rodiny. Jak však vyplynulo z rozhovorů s komunikačními partnery a partnerkami, na trhu práce je jim spíše nabízena pouze nízko kvalifikovaná práce za minimální mzdu. Potvrdila to i Hana Křištofová ze své pracovní zkušenosti a zároveň upozornila, že klienti a klientky jsou mnohdy v takové ekonomické situaci, že musí přijmout i takový typ práce:

„Vaše dotazy se týkají spíše gender problematiky, ale z pohledu mé práce má nerovnost v odměňování spíše etnický rozměr. Když se bavíme o práci a Romech, tak se bavíme o těch méně placených a méně lukrativních pozicích, přesně o těch, o které nikdo další nejeví zájem. Ve většině případů zaměstnavatel těží právě z toho, že nezaměstnaný musí nabízenou práci přijmout. Motivací se bohužel stávají sankční opatření ze strany úřadu práce. Pak Romky pracují jako úklidové pracovnice za minimální mzdu a muži využívají spíše nelegální nabídky práce, protože jim dají peníze na ruku, a není tudíž tak nedůstojná jako po odvedených srážkách. Oni potřebují živit rodinu, tak není divu, že raději budou dělat za stovku než za padesát. Dá se říct, že se chovají maximálně ekonomicky.“ (Hana Křištofová, Oddělení sociálního začleňování)

Citace Hany Křištofové také dokazuje, že nevýhodná vyjednávací pozice komunikačních partnerů a partnerek je na základě jejich genderu, etnicity a nízké kvalifikace ještě znásobena. Ukazuje se tak, že Romové a Romky mnohdy **nemají možnost vyjednávat o výši své mzdy a většinou si ani nemohou svobodně vybrat, zda budou pracovat na klasickou zaměstnaneckou smlouvu**. Sami komunikační partneři a partnerky deklarovali, že pokud chtěli vyšší mzdu, tak jim byla nabídnuta u zaměstnavatele či zaměstnavatelky, kteří je zaměstnávají na různé dohody, přes agenturu anebo tzv. načerno. Z těchto důvodů tak nešlo o žádné vyjednávání o mzdě

nebo typu pracovní smlouvy, museli vzít, co jim bylo nabídnuto bez ohledu na důsledky, které to s sebou nese. Jde např. o absenci sociálního pojištění, jež je spojeno s absencí nemocenské nebo plateb do důchodového systému nebo na zdravotní pojištění. Komunikační partnerky, které pracovaly na tyto nestandardní pracovní smlouvy a měly v době rozhovoru děti do 15 let, zdůrazňovaly, že si nemohou dovolit onemocnět nebo pečovat dlouhodobě o nemocné dítě, protože jim při práci na dohodu nikdo neproplatí nemocenskou. Každodenní shánění práce a neustálé počítání omezených zdrojů na jídlo a ubytování pro sebe a pro rodinu vystavuje tyto jedince enormnímu stresu, který může vyústit i v dlouhodobou pracovní neschopnost.

Slabá vyjednávací pozice se také projevila v přístupu zaměstnavatelů a zaměstnavatelek, kteří nevýhodného postavení **těchto lidí často zneužívali**. Například Darina pracovala v úklidové službě, která uklízela velké prostory, jako jsou univerzity nebo sportovní areály, šlo tedy o fyzicky náročnou práci. Vedoucí jí však vyhrožovala, že pokud nebude plnit zadané úkoly, ačkoliv přesahovaly Darininy fyzické možnosti, vyhodí ji, protože na její místo čekají další pracující. Darina k této zkušenosti podotkla, že si byla vědoma, že její mzda je každý měsíc jiná, ale v takové napjaté atmosféře a kvůli strachu z propuštění nechtěla jít za vedoucí a požadovat vysvětlení, z čeho se skládá její mzda, ačkoliv má na to ze zákona nárok.

Několik komunikačních partnerů a partnerek mělo **zkušenosti s agenturním zaměstnáváním**. V tomto typu zaměstnávání viděli i několik pozitiv, např. v případě exekucí některé agentury umožňují vyplacení minimální mzdy oficiálně a zbývající část výplaty je proplacena tzv. na ruku. V případě agenturního zaměstnávání však do vyjednávání o mzdě vstupuje další instituce. Podle zákoníku práce³³ je zaměstnává agentura, která také vyplácí zaměstnanci či zaměstnankyni mzdu nebo cestovní náhrady, samozřejmě po dohodě s firmou, ke které jsou zaměstnanci či zaměstnankyně agenturou přiděleni na práci. Z toho důvodu se musí zaměstnanec

³³ Viz www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf (část třináctá, hlava V), cit. dne 1. 9. 2018.

nebo zaměstnankyně v případě zvýšení mzdy obrátit nejen na firmu, ale také na agenturu, kde jsou zaměstnání. Jak uvedla Antonie v rozhovoru, pokud by měla zájem o zvýšení mzdy, neví, koho se má v agentuře zeptat, anebo zda by měla zvýšení mzdy konzultovat ve firmě, kde pracuje. Zastřešení pracovněprávních vztahů lidem v prekérních pozicích jim ztěžuje již tak nevýhodnou pozici na trhu práce. Další nevýhodou agenturního zaměstnávání může být fakt, že vstupnímu pohovoru i vyjednávání mzdy je tak kromě zaměstnance či zaměstnankyně a firmy přítomna také agentura, která může vstoupit do vyjednávání mzdy. Jak jsme ukázaly výše, naši komunikační partneři a partnerky však mají zkušenost s tím, že často žádné vyjednávání neprobíhá, práce je jim nabídnuta a oni ji buď přijmou, nebo nikoliv. Je otázkou, zda má zaměstnanec nebo zaměstnankyně možnost vstoupit do vyjednávání mzdy s agenturou a firmou, nebo agentura jen sdělí, za jakou částku by byl dotýčný/á přidělen/a na pracoviště a on nebo ona nemá možnost si mzdu vyjednat.

Někteří komunikační partneři nebo partnerky uváděli **strategie**, kterými **čelí této nevýhodné a slabé vyjednávající pozici**. Tyto strategie mohou představovat možnost, jak získat moc nad nejistou pracovní pozicí. Například Běta, která se nemusela potýkat se znevýhodněním kvůli etnicitě, sdělila, že několik let pracuje v několika zaměstnáních, ale jen jednu práci přiznává v daňovém přiznání a ostatní jsou práce bez smlouvy. Je samoživitelka a má dceru, které v době rozhovoru bylo 14 let. Jak sama uvedla, otec o dítě nejevil velký zájem, což mělo vliv na vyplácení alimentů. Běta tak sama po dlouhá léta zajišťovala finance na bydlení a další základní potřeby, ale také na školu a koníčky pro dceru. Ze začátku pracovala na zaměstnaneckou smlouvu, poté ale přišla o práci a ocitla se ve finanční nouzi a požádala o příspěvky na dítě a bydlení. Kvůli zdoluhavé byrokracii přiznání příspěvků a rovněž díky tomu, že se měla na koho obrátit s prosbou o pomoc, využila Běta nabídku práce načerno. Když se její finanční situace alespoň částečně stabilizovala, začala si hledat Běta práci, ale když nastoupila do zaměstnání, byly jí veškeré příspěvky odebrány. Zjistila, že pouze z výplaty není schopna pokrýt všechny náklady na základní potřeby, jako

je bydlení, jídlo, ošacení, natož našetřit finance dceři na školu nebo sobě na důchod. Měsíční rozdíl byl v řádu tisícikorun, jednalo se tedy o značný pokles ve finančním příjmu rodiny. Dnes Běta několik let pracuje na různé dohody, brigády a využívá práci načerno. Jak sama řekla, nemůže si z finančních důvodů dovolit žádnou práci odmítnout a často je jí práce nabídnuta už s konkrétní hodinovou mzdou, takže její vyjednávací pozice je rovněž velmi oslabena. Na druhou stranu oceňovala, že nemá stálé zaměstnání, a to z toho důvodu, že má mnohem více času na dceru. Sice pracuje příležitostně, ale ví, že bude mít pár dní volna. Oceňovala také, že není vázaná na rozmary zaměstnavatele či zaměstnavatelky a rigidní pracovní dobu. Snažila se tedy v této prekérní situaci hledat i určitá pozitiva.

Nejen ona, ale i jiní komunikační partneři a partnerky hovořili o **prekérních pracích jako o vlastní volbě a strategii, která jim umožní přežít**. Komunikační partneři a partnerky velmi často považovali vstup do prekérních prací za vlastní rozhodnutí, ačkoliv z celého jejich vyprávění bylo více než patrné, že k tomu byli dotlačeni nevýhodnou vyjednávací pozicí, okolními podmínkami i strukturami trhu práce. Šlo tedy spíše o důsledek jejich značně omezeného přístupu na oficiální pracovní trh. Argumentace vlastním rozhodnutím je proto spíše pomyslným převzetím moci v rámci velmi omezených možností nad nejistými pracovními podmínkami.

Závěr

V této kapitole jsme se zaměřily na analýzu možností vyjednávání výše mzdy a odměn v soukromém sektoru v celém spektru pracovních pozic. Zásadním faktorem, který významně vstupuje do hry při nastavení a vyjednávání mzdy nebo odměn, je gender a s ním spojené očekávání a stereotypy. Gender jako významný diferencující faktor se projevil v rozdílném ohodnocení práce nebo finančním ohodnocením. **Nezávisle na pozicích v rámci hierarchie byly komunikační partnerky vnímány primárně jako matky a pečovatelky**, a zaměstnavatelé a zaměstnavatelky a nadřízení a nadřízené proto očekávali, že péče o děti a domácnosti pro

ně budou významnou hodnotou a v důsledku toho ženy nebudou natolik flexibilní a nebudou věnovat práci dostatek času. Gender a s tím spojená očekávání pečujících závazků ženy ve všech pozicích v rámci hierarchie významně diskvalifikují a negativně ovlivňují postavení žen na trhu práce a s tím spojené možnosti vyjednávání mzdy.

Pozice v rámci firemní hierarchie hrála důležitou roli v možnostech obrany proti tomuto chování ze strany zaměstnavatele a zaměstnatelky, a především v možnostech vyjednávání se zaměstnavatelem či zaměstnatelkou o mzdě a odměnách. Řadové zaměstnankyně čelily nejen znevýhodnění na základě genderu, ale také znevýhodnění vycházejícímu z přenesené zodpovědnosti ohledně mezd/odměn na samotné pracující. Tím se manažeři a manažerky zbavují své zodpovědnosti v případě mzdových (genderových) nerovností a přenášejí tak i vinu za nízké mzdy/odměny na samotné pracující. Možnost, jak z řadové pozice začít diskutovat o zvýšení mzdy nebo se proti takovému jednání bránit, je právě vlivem pozice ve firemní hierarchii omezená.

Specifickým příkladem slabé mocenské pozice pro vyjednávání podmínek na trhu práce byli komunikační partneři a partnerky v tzv. překérních pracích. **Zkušenosti Romů a Romek** ukazují, že **etnicita se v jejich případě stala důležitým znakem**, podle kterého jsou jako pracovníci a pracovnice hodnoceni. Mnoho zaměstnavatelů a zaměstnavatelek v jednání s těmito lidmi uplatňovalo negativní předsudky, které se odvíjely od jejich odlišné etnicity a které vstupovaly do ohodnocení jejich práce. V případě Romů a Romek se projevovala kombinace nerovností vycházející z jejich etnicity, nízkého vzdělání a genderu, kvůli čemuž se jejich nevýhodná pozice na trhu práce ještě více prohloubila. Z jejich vyprávění bylo patrné, že v mnohých situacích jim jejich nevýhodná pozice neumožnila vyjednávání výše mzdy nebo pracovních podmínek, naopak byli nevýhodnými podmínkami tlačeni k přijetí nízko hodnocené a nízko kvalifikované práce, často šlo o práci načerno nebo různé dohody. V důsledku toho byli ještě více ohroženi chudobou, rizikem nezaměstnanosti a sociálním vyloučením.

Na závěr považujeme za důležité diskutovat o mzdových systémech

a systémech přidělování odměn. V této sondě se ukázalo, že velkým tématem a zároveň problémem je jejich **netransparence**. Transparentní odměňování bylo v této analýze přijímáno velmi rezervovaně, v určitých případech až negativně. Je to faktor, který přispívá k nerovnému odměňování v různých rovinách. Za pravé se jedná o **netransparentní odměňování konkrétních pozic**, např. ve velkých korporacích jsou jednotlivé pozice ohodnoceny v určitém mzdovém rozpětí, které se pohybuje v řádu tisíců. Pro firmu je poté v pořádku, pokud na stejné pozici mají pracující různé mzdy, neboť finální mzda je výsledkem praxe v oboru, vzdělání, ale také vlastního ohodnocení při vstupním pohovoru. Nicméně pravidla pro to, jak tyto položky vstupují do výše mzdy, byla v rozhvorech s manažery a manažerkami popsána velmi nejasně a vágně. Nejasná pravidla nastavení mezd otevírají velký prostor ke z(ne)výhodnění jedné skupiny pracujících. Za druhé se netransparence projevila rovněž v **přidělování odměn**. Ačkoliv větší firmy měly systém výkonnostního ohodnocení, z rozhovorů vyplynulo, že i v rámci nich se objevuje nejasné propočítávání a přidělování bodů, které stojí v základu přidělování odměn. I zde se znovu otevírá prostor někoho z(ne)výhodnit. Za třetí byla netransparence patrná také v **nezveřejnění výše mezd v náborových inzerátech**. Základem vyjednávání o mzdě je podle manažerů a manažerek návrh mzdy od zaměstnance nebo zaměstnankyně. Nicméně do sebehodnocení mohou vstoupit nejen genderové stereotypy, ale také to, co trh práce považuje za hodnotné dovednosti, a rovněž to, co zaměstnavatel či zaměstnavatelka dobře finančně ohodnotí (jako je flexibilita, práce přesčas atd.). Pokud tedy přijde na pohovor žena, která má děti ve školním věku a potřebuje flexibilní pracovní dobu, její sebehodnocení bude vycházet z pohledu zaměstnavatele či zaměstnavatelky, který ji může považovat za neperspektivní kvůli pečujícím závazkům. Naopak muž, jehož zaměstnavatel nebo zaměstnavatelka bude vnímat jako loajálního kvůli živitelství rodiny, se ohodnotí vyšší mzdou. Je zřejmé, že netransparence probíhá na několika úrovních (trhu práce, daného pracoviště i daného pracujícího) a stává se významným hráčem na poli genderových nerovností v odměňování.

Závěry a doporučení

Genderové nerovnosti v odměňování jsou velmi vážným sociálním a ekonomickým problémem naší společnosti. Mají dopad na nás všechny z různých hledisek. Způsobují nejen nižší příjmy jednotlivých žen, ale také domácností, a v důsledku toho zvyšují riziko ohrožení chudobou. Týká se to nejen lidí v produktivním věku, ale také důchodového věku, neboť mají vliv i na (nízké) důchody žen. Genderové nerovnosti v odměňování udržují nerovné rozdělení neplacené práce a péče v domácnostech a působí tak i na partnerské vztahy jako takové. V neposlední řadě negativně ovlivňují také celou ekonomiku. V této publikaci upozornujeme na to, že příčiny nerovného odměňování žen a mužů najdeme na různých úrovních společnosti, kde také musíme hledat jejich řešení. Je třeba, aby se na řešení tohoto problému podíleli všichni aktéři a aktérky, kteří nějakým způsobem rozhodují o vyjednávání mezd a kontrolují fungování mzdových systémů a systémů odměňování (např. stát a jeho příslušné orgány, zaměstnávající a odbory).

Genderové nerovnosti v odměňování byly na politické úrovni dlouhou dobu zcela opomíjeným problémem, i když Česká republika již dlouhodobě figuruje na nejvyšších příčkách tohoto ukazatele mezi členskými zeměmi Evropské unie. Situace se však v poslední době začíná měnit. Ministerstvo práce a sociálních věcí např. zpracovává systémový projekt „22 % K ROVNOSTI“, který zahrnuje aktérky a aktéry na různých úrovních a mimo jiné vyvíjí konkrétní nástroje pro snižování rozdílů v odměňování žen a mužů. A také projekt „*Jak na rovnost v odměňování?*“, jehož výsledkem je i tato publikace, se snaží přispět k tomu, aby se tento problém začal systematicky řešit.

Cílem této publikace je zmapovat postoje jednotlivých aktérů a akterek

mzdového vyjednávání a jeho kontroly k příčinám a možným řešením problému genderových nerovností v odměňování. Zaměřujeme se tedy nejen na hledisko tvůrkyň a tvůrců politik, kontrolních orgánů, expertů a expertek, odborových a zaměstnavatelských organizací a neziskového sektoru, ale i na veřejné mínění o tomto problému a na postoje řídicích a řadových pracovníků a pracovníc v různých oblastech trhu práce.

První kapitola *Zkušenosti s genderovými rozdíly v odměňování a názory na jejich řešení ve veřejném mínění* Marty Vohlídalové představuje výsledky dotazníkového šetření provedeného na reprezentativním vzorku české populace. Výzkum veřejného mínění ukázal, že nerovnosti v odměňování žen a mužů jsou velkou částí veřejnosti (69 %) považovány za vážný problém. Ženy tento problém reflektují spíše než muži (80 % žen, ale 56 % dotázaných mužů se domnívá, že jde o závažný problém). Ženy, lidé s nízkým vzděláním nebo lidé v regionech s vysokou nezaměstnaností se přitom nejčastěji ze všech sledovaných skupin setkávají se mzdovým znevýhodněním. Pohlaví je také klíčovou proměnnou, která ovlivňuje i hodnocení férovosti odměňování v organizaci, kde lidé působí. Zatímco ženy se častěji než muži klonily k názoru, že jsou v jejich organizaci ženy ohodnoceny hůře než muži, muži se naopak spíše než ženy domnívali, že jsou obě pohlaví odměňována stejně.

Co se týče názorů na příčiny genderových nerovností v odměňování, ženy se častěji než muži kloní k příčinám typu explicitních forem diskriminace a podceňování ze strany zaměstnavatelů a zaměstnavatelek nebo ke strukturálním bariérám, jako jsou nevhodné podmínky pro kombinaci práce a rodiny nebo stávající dělba práce v rodině. Hlavním důvodem, jímž si muži i ženy vysvětlují genderové rozdíly v odměňování, je i přes tyto rozdíly pečovatelská role žen a kariérní přestávky s tím spojené a rovněž horizontální genderová segregace na pracovním trhu spojená s faktem, že jsou „mužské“ obory ohodnoceny lépe než ty „ženské“.

Z hlediska řešení vidí veřejnost účinná opatření zejména v podobě podpory sladění pracovního a soukromého života, a to jak na úrovni státu, tak na úrovni jednotlivých pracovišť. Vysokou podporu má mezi lidmi i případná

úprava legislativy nebo důsledné kontroly firem a jejich postihování v případě porušení principů rovného odměňování. Ženy opatřením na eliminaci genderových rozdílů v odměňování vyjadřovaly větší míru podpory než muži. Zjištění založená na dotazníkovém šetření přinášejí také silný argument pro zvýšení transparentnosti v odměňování ve firmách. Ukázalo se totiž, že pokud jsou pravidla odměňování v dané organizaci považována za transparentní, ženy i muži hodnotí míru genderové rovnosti v odměňování výše a rovněž se méně často cítí být mzdově diskriminováni.

Ve druhé kapitole s názvem *Expertní, aktivistický, politický a zaměstnavatelský pohled na příčiny genderových nerovností v odměňování a na jejich řešení* se Alena Křížková a Romana Marková Volejníčková zaměřují na postoje tvůrců a tvůrkyň politik, expertek a expertů, zástupců a zástupkyň kontrolních orgánů, odborových i pracovněprávních organizací k příčinám a řešením tohoto sociálního problému. S využitím kvalitativní analýzy 31 problémově orientovaných rozhovorů zjišťují, že genderové nerovnosti v odměňování jsou úzce spojeny s problémy (ne)vymáhání antidiskriminačního zákona, (ne)transparence systémů odměňování a kultury genderové nerovnosti, dále genderové segregace nebo diskriminace na trhu práce. Autorky se v kapitole zároveň věnují i řešením navrhovaným experty a expertkami a dalšími aktéry či aktérkami zahrnutými do studie. Legislativa upravující pracovní podmínky a také antidiskriminační legislativa jsou podle jejich mínění kladem, který je v ČR dobře nastaven a od kterého by se mělo řešení rovného odměňování odvíjet. Participant i participantky studie zároveň upozorňují na problémy spojené s prosazováním, aplikací a vymáháním antidiskriminační legislativy v praxi. Jde zejména o její nedostatečné využívání a malou genderovou senzitivitu kontrolních a dalších orgánů státní správy. Je více než patrné, že nedostatečné využívání existující legislativy v praxi je kromě málo rozšířeného genderového vzdělávání těch, kdo by s touto legislativou měli v praxi zacházet a využívat ji, podpořeno dále kulturním kontextem, jenž je sám o sobě významnou bariérou řešení nerovného odměňování žen a mužů. Tento kulturní kontext má dvě roviny, které se projeví ve výpovědích

komunikačních partnerek a partnerů jako zcela zásadní příčiny nerovností v odměňování žen a mužů: kultura netransparence v odměňování a kultura genderové nerovnosti a podhodnocení ženské práce.

Kromě formální složky transparentnosti hraje roli i neformální složka, kterou tvoří firemní a společenská kultura, resp. otázka, zda se v daném prostředí mluví nebo nemluví o výši mezd. Jestliže není transparentnost odměňování vnímána jako důležitá hodnota a výše mezd je považována za určité „tabu“ v naší společnosti, ženy se často ani nedozvědí, že jsou oproti svým mužským kolegům odměňovány za stejnou práci méně. Tato neinformovanost snižuje i pravděpodobnost, že se ženy budou proti genderovým nerovnostem v odměňování bránit, a jejich šance na úspěch, pokud se rozhodnou nerovnost řešit, budou malé (Smith 2010).

Trh práce v ČR je z genderového hlediska charakterizován zejména vysokou genderovou segregací. Genderová segregace představuje nerovnost přímo související s kulturou, konkrétně s genderovými stereotypy a s podhodnocením ženské práce. Nejenže ženy a muži vykonávají jiné druhy práce, s různou náplní a náročností, ale ženy pracují z velké části v jiných sektorech, oborech a zaměstnáních, které jsou odměňovány hůře než zaměstnání a obory, kde převládají muži (Křížková, Sloboda, 2009; Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, Maříková 2017). Ženy pracují dokonce i na jiných pracovištích ve stejných oborech. Jsou koncentrovány do pracovišť, organizací, pozic a zaměstnání, kde jsou nižší mzdy. Komunikační partneři a partnerky se shodují v tom, že diskriminace, ať již přímá či nepřímá, na trhu práce v ČR je závažným problémem, který je potřeba řešit. Většina se jich shoduje i v tom, že to není problém, který by mohli řešit jednotlivé zaměstnankyně nebo zaměstnanci, ale že jde o problém systémový. Zároveň je v české společnosti rozšířena představa o svobodě zaměstnavatelů a zaměstnavatelek určovat mzdy a vyžadovat po zaměstnaných mlčenlivost o jejich výši. Tato představa se zpětně promítá do nedostatečné aplikace antidiskriminační legislativy. Zaměstnanci a zaměstnankyně SÚIP totiž do jisté míry přebírají liberální argumentaci zaměstnavatelů a zaměstnavatelek, která zdůrazňuje jejich svobodu určo-

vat mzdy a přijímat nebo nepřijímat zaměstnance či zaměstnankyně zcela a pouze podle vlastního rozhodnutí. Tento postup však spíše posiluje míru netransparence v odměňování. Experti a expertky, profesní aktivisté a aktivistky, tvůrci a tvůrkyně politik včetně odborů a zástupkyň KVOP se ale shodují v tom, že opatření vedoucí ke zvýšení transparency odměňování jsou jedním z klíčových řešení genderových nerovností v odměňování. Konkrétní opatření, jak transparentci procesů nastavování mezd zvýšit, však zatím nejsou navrhována. Transparency (Veldman, Timmer, 2017) se totiž dosud nestala tématem společenské diskuse. Z názorů expertek a expertů, ale i tvůrců a tvůrkyň politik vyplývá, že stát by měl jít určitým příkladem při řešení nerovného odměňování (Smith 2012) a měl by tak i spojovat různé aktéry a aktérky při společné snaze tento problém řešit.

V další části publikace jsou představeny tři studie v jednotlivých oblastech trhu práce, kde fungují do značené míry různé systémy odměňování. Jde o kvalitativní sondy, které si nekladou nároky na reprezentativní obsazení problematiky odměňování v těchto oblastech, protože vycházejí z omezeného vzorku 42 polostrukturovaných rozhovorů. Jejich cílem je spíše podat výpověď o tom, jak funguje nastavování a vyjednávání mezd či platů v různých prostředích a jakým způsobem vznikají genderové nerovnosti v odměňování z hlediska těch, kdo v daném prostředí na různých pozicích působí a každodenně tyto procesy zažívají i reprodukují.

První studie *Veřejná správa* Aleny Křížkové je založena na rozhovorech na dvou ministerstvech, dvou úřadech regionální samosprávy a v jedné příspěvkové organizaci ministerstva. Systém odměňování ve veřejné správě je netransparentní ve své zdánlivé transparentci, protože je založen na systému zveřejněných platových tabulek s konkrétními tarify podle praxe. Problémem jsou zde také obecně nízké základní platy. Analýza odhalila některé příčiny nerovného odměňování. Nerovnosti mohou vznikat jednak při zařazování jednotlivých pozic ke stupňům platových tabulek nebo pracovníků do jednotlivých stupňů tabulek, a to i podle uznávané praxe, a jednak při přidělování pohyblivých složek platů. I když v některých institucích veřejné správy probíhá hodnocení pracovního výkonu,

jeho navázání na nadtarifní složky mezd, jež jsou v některých institucích velmi vysoké a v jiných zcela mizivé, zásadně závisí na rozhodnutí nadřízené či nadřízeného daného útvaru. Analýza ukázala, že ve veřejné správě se objevují neformální organizační praktiky (Křížková 2003), jež mohou mít zásadní dopad na vznik nerovností v odměňování. Jde např. o pokládání otázek na požadavek ohledně výše platu při přijímání nové pracovnice či nového pracovníka (přestože jsou místo a plat s tím související poměrně přesně dány platovými tarify) nebo o neformální důraz na osobní aktivitu při vyjednávání, přidělení či zvýšení nadtarifních složek platu. Tyto praktiky, které se běžně odehrávají spíše v soukromé sféře, jsou ve veřejné správě problematické, protože jde o veřejné finance, se kterými by mělo být nakládáno zodpovědně, účelně, systematicky a transparentně. Problémem může být i to, že pro některé pracovnice či pracovníky je těžké a nečitelné v tomto zdánlivě zcela transparentním prostředí tyto neformální praktiky rozpoznat, což se může stát opět zdrojem genderových nerovností v platech.

Jak se ukázalo, systém odměňování ve veřejné správě otevírá až překvapivě velké možnosti pro genderovou diskriminaci v odměňování, a to jak v pohyblivých složkách mezd, tak i v základních platech, vycházejících z platových tabulek. Někdy jsou jednotliví muži zařazeni do vyšších tabulkových stupňů než ženy se stejnou kvalifikací i praxí, protože je lépe hodnocena jejich odbornost. Jindy jsou různě zařazováni i pozice a celé skupiny zaměstnání, i když mají stejnou nebo srovnatelnou hodnotu. Transparence platových tabulek je pouze zdánlivá, protože tabulky do určité míry odrážejí genderové stereotypy o rozdílné hodnotě práce (Grimshaw, Rubery 2007), např. práce s daněmi a financemi je výše odměňována než práce s lidmi a sociálními dávkami. Netransparentní přidělování příplatků a odměn je založeno na neformálních vazbách a pravidlech na pracovišti a na genderových stereotypech o živitelství, spojeném s vyšší odměnou, které je spíše automaticky aplikováno na muže.

Analýza *Střední a vysoké školství* Marty Vohlídalové ukázala, že navzdory statistikám, které dokládají, že i v těchto oblastech existují rozdíly

v odměnách žen a mužů (nižší v případě středního školství, mnohem výraznější v případě vysokého školství), genderové rozdíly v odměňování nejsou participanty a participantkami působícími v těchto oblastech příliš reflektovány. Analýza nicméně poukázala na to, že v obou oblastech fungují specifické mechanismy, jejichž výsledkem je udržování genderových nerovností, které se projevují také v rozdílných platech žen a mužů ve školství. V případě středních škol se setkáváme s efektem „skleněného výtahu“ pro muže (Williams 1992). V prostředí, které disponuje velice limitovanými finančními prostředky, vystupuje silně do popředí oceňování mužů symbolicky a nepeněžně. Mužství je glorifikováno a je mu přiznána zvláštní kvalita a význam. S muži je zvláštním způsobem zacházeno a je jim vycházeno vstřícnost zejména v jejich snaze naplňovat jejich životelskou roli, např. tím, že jsou jim stanoveny vstřícné podmínky, aby mohli kombinovat více pracovních úvazků u více zaměstnavatelů najednou. Kromě toho mají také mnohem vyšší šanci než ženy proniknout do některé z vedoucích funkcí ve škole, které s sebou nesou i vyšší finanční odměnu. V prostředí terciárního vzdělání, kde jsou mnohem větší finanční možnosti a platové nerovnosti jsou zde mnohem výraznější, se velice silně projevuje „efekt skleněného stropu“ u žen (Cotter, Hermsen, Ovadia, Van-neman 2001). Ženy v terciárním vzdělání narážejí na zdánlivě genderově neutrální nastavení akademické profese a kritérií akademického růstu, které jsou však silně genderově ovlivněné, založené na obvyklé mužské životní dráze, jež jim soutěž o lepší, stabilnější a lépe placené pozice značně ztěžují. Ženy se v důsledku toho koncentrují v méně stabilních a hůře placených pracovních pozicích na nižších žebříčcích akademické hierarchie, což spolu s faktem, že se často pohybují v oborech, do nichž směřuje nesrovnatelně méně peněz, přispívá k vysokému genderovému rozdílu v odměňování v této oblasti.

Studie Romany Markové Volejníčkové *Soukromá sféra* ukazuje, že jsou to především ženy, jež pravidla tržního kapitalistického trhu práce nutí často volit takové profesní a pracovní strategie, které se negativně odrážejí v jejich mzdách. Tato sonda jednoznačně potvrdila znevýhodnění na

základě genderu a s ním spojených očekávání pečujících závazků, jež pociťují všechny komunikační partnerky bez rozdílu pozice v hierarchii firmy. Šlo například o situace, kdy byla práce s dětmi u žen společensky oceněna méně než práce mužů v jiném oboru, nebo o zákonem zakázané otázky na rodinný stav, počet a věk dětí při přijímacím pohovoru. Rozdílly mezi ženami byly patrné v tom, jaké mají možnosti a strategie obrany proti tomuto jednání a jakou vyjednávací pozici jim zařazení ve firemní hierarchii nabízí. Ačkoliv manažerky reflektovaly maskulinní hodnoty soukromých firem (jako je dravost, soutěživost, plné zaměření se na práci atd.) a uváděly, že by vyšší počet žen ve vedení pomohl prosazovat opatření, která ženám pomohou např. v aspiraci na vyšší pozice nebo při flexibilizaci práce, mnohdy se také podílely na reprodukci genderových nerovností i vůči svým podřízeným. Ke svým podřízeným řídící pracovníci a pracovnice přistupovali jako k těm, kteří by měli otvírat téma vyjednávání o mzdě a jejím zvyšování. Manažerky a manažeři však nereflektovali, že tím přenášejí zodpovědnost za mzdu (vysokou i nízkou) na pracující, čímž se zbavují zodpovědnosti za vytváření a udržování mzdových (genderových) nerovností. A neuvědomovali si mnohdy ani podstatnou mocenskou dimenzi, jež v tomto ohledu vstupuje do vyjednávání o mzdě mezi podřízenými a nadřízenými. S tím souvisejí i hodnoty a postoje, které v dané firemní kultuře převládají – pokud firma nepodporuje aktivity spojené s péčí o děti a další členy a členky rodiny (např. formou nižších úvazků, prací z domova nebo nepodporuje matky v návratu zpět do práce), potom je vyjednávací pozice pracujících, kteří to vyžadují, ztížena těmito hodnotami. Je evidentní, že tyto hodnoty, které se však projevují na celém trhu práce v ČR, si internalizují i samotní pracující a jejich prostřednictvím i sami sebe hodnotí. To v situaci, kdy vyjednávání mzdy začíná u vlastního návrhu mzdy pracujících, silně znevýhodňuje ty, kteří mají tyto „nestandardní požadavky“. V této studii se ukázalo, že v jádru problému znevýhodnění žen v odměňování stojí netransparence odměňovacích systémů, kdy zamlžená pravidla odměňování často umožňují vedoucím pracovníkům a pracovnícím zvýšit vybraným pracujícím mzdu nebo přidělit

vysoké odměny bez nutnosti detailní argumentace. V netransparentním prostředí bez znalostí rozmezí, v nichž se pohybují mzdy spolupracovníků a spolupracovnic na stejné pracovní pozici, je přitom možné se bránit jen velmi těžko.

Součástí této studie byla také analýza možností vyjednávání mezd u lidí v tzv. prekérních pozicích. Především z rozhovorů s Romy a Romkami vyplynulo, že jejich vyjednávací pozice není ovlivněna jen genderem, ale je významně ztížena i jejich etnicitou a nízkým vzděláním. V důsledku negativních stereotypů spojených s jejich etnicitou a nízkým vzděláním je jim nabízena zpravidla nekvalifikovaná a nízko ohodnocená práce a obvykle se s nimi o mzdě nevyjednává. Pokud chtějí vyšší mzdu, jedinou možností jsou většinou práce načerno nebo na různé dohody o provedení práce, což jejich marginalizovanou pozici na trhu práce ještě více ztěžuje a zvyšuje se riziko jejich sociálního vyloučení, nezaměstnanosti a chudoby.

Doporučení závěrem aneb co může dělat stát pro odstranění genderových nerovností v odměňování:

- Stanovit rovnost v odměňování jako **politické téma a prioritu státu**.
- **Vzdělávat společnost a zaměstnavatele a zaměstnavatelky** tak, aby respektovali rozdílné zkušenosti žen a mužů, a upozorňovat na genderové stereotypy, které znevýhodňují v oblasti mezd ženy i muže.
- **Vzdělávat kontrolní složky státu** a poskytovat jim ke kontrole metodické pokyny a pomůcky (metodiky).
- **Podpořit zaměstnavatele a zaměstnavatelky v dodržování antidiskriminační legislativy** a toto dodržování vymáhat jak zavedením přísných sankcí, tak zejména nabídkou podpůrných nástrojů, které budou moci zaměstnavatelé a zaměstnavatelky využít při zavádění nediskriminujících systémů odměňování (např. LOGIB nebo konkrétní metodiky).
- **Eliminovat dopady rodičovství na mzdy žen**, které vycházejí z očekávaných pečujících závazků u žen, a to v různých vzájemně se prolínajících rovinách. Stát může podpořit zaměstnané rodiče různými

formami dostupné kvalitní předškolní péče pro všechny rodiny ze všech socioekonomických skupin a zavést otcovskou dovolenou v délce několika měsíců a umožnit ženám rychlejší návrat na trh práce, budou-li mít o to samý zájem. Dále může stát nařídít zaměstnavatelům a zaměstnavatelkám, aby zaručili ženám jejich původní místo po návratu z rodičovské dovolené nebo to, aby v případě růstu mezd v dané organizaci ženám odpovídajícím způsobem stoupal index růstu mzdy i během rodičovské dovolené.

- Vytvořit **transparentnější pravidla odměňování ve veřejné správě a jít tak příkladem soukromé sféry**. Zejména zrevidovat zařazení pozic do platových tabulek a zprehlednit systém uznávání délky praxe. Dále více upřesnit systémy hodnocení a podmínek přidělování nadtarifních složek platů, včetně jejich propojení.
- **Otevřít debatu o transparentním odměňování**, jeho formách a výhodách a učinit z něj společenské nebo politické téma.

Konkrétní doporučení pro veřejnou správu:

- **Systémy odměňování, jež fungují ve státní správě, by měly být analyzovány z hlediska jejich možných různých dopadů na ženy a na muže**. Měly by být přezkoumány i platové tabulky a hodnota a náročnost práce v jednotlivých platových třídách, aby nebyli někteří a některé systematicky znevýhodňováni již v zařazování jednotlivých pozic do platových tříd.
- **Měl by být transparentně nastaven systém uznávání praxe**, resp. zařazování do jednotlivých stupňů v rámci platových tříd při přijímání do veřejné správy
- **Měl by být lépe propracován systém přidělování nadtarifních složek platů** ve veřejné správě tak, aby byl eliminován vliv neformálních praktik a aby pravidla jejich přidělování i podmínky zvyšování nebo snižování byly všem známé.

Konkrétní doporučení pro školství:

- **Na vysokých školách stanovovat odměny podle komplexního ohodnocení pracovního výkonu** a neomezovat hodnocení pouze na jednu vybranou činnost (např. publikace). Pro dobré fungování fakult a kateder je nezbytné zajistit řadu činností, které jsou často opomíjeny, a jejichž vykonavatelé a vykonavatelky zůstávají mnohdy bez odpovídajícího ohodnocení své práce.
- **Provést genderovou analýzu akademických kariérních řádů a pravidel habilitací** a upravit je tak, **aby a priori nediskriminovaly lidi pečující o děti**. Pokud je v kariérním řádu stanoven počet let, během nichž je třeba získat docenturu, je vhodné nezapočítávat do těchto let dobu strávenou na rodičovské a mateřské dovolené, péči o dalšího příbuzného, případně dlouhodobou pracovní neschopností.
- **Na středních školách při obsazování pozic zástupců a zástupkyň je vhodné při hledání oslovit jak muže, tak ženy působící na dané škole**. Je třeba si uvědomit, že feminizace prostředí středních a základních škol vede často k implicitnímu zvýhodňování mužů. Ve výběrovém řízení by se tak komise měly soustředit na srovnání skutečných kvalit a zkušeností daných kandidátů a kandidátek a na jejich konkrétní přínosy škole a vyhnout se spojování kandidátů a kandidátek s typicky ženskými nebo naopak typicky mužskými vlastnostmi.

Co mohou dělat zaměstnavatelky a zaměstnavatelé v soukromé sféře:

- Prvním krokem ke zvýšení transparentnosti odměňování, který mohou učinit sami zaměstnavatelé a zaměstnavatelky, je **uvádění mzdy nebo mzdového rozmezí do náborových inzerátů**.
- Prostřednictvím podpůrných nástrojů zjistit, **zda odměňují stejně za stejnou práci a za práci stejné hodnoty**.
- **Pravidelně vydávat anonymní statistiky obsahující mzdy i odměny za jednotlivé pozice rozdělené podle pohlaví**, které budou dostupné všem pracujícím.
- **Zpřehlednit a zprůhlednit systémy odměňování jednotlivých pozic**

a systémy přidělování odměn, které budou vycházet z jasně daných pravidel přístupných všem zaměstnaným.

- **Podpořit odbory a členství zaměstnanců a zaměstnankyň v nich, umožnit kolektivní vyjednávání a vznik kolektivních smluv** na pracovišti.

Seznam zkratek

- ASMP ČR – Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
 CVVM – Centrum pro výzkum veřejného mínění
 ČŽL – Česká ženská lobby
 ČMKOS – Českomoravská konfederace odborových svazů
 ČSÚ – Český statistický úřad
 DPČ – dohoda o pracovní činnosti
 DPP – dohoda o provedení práce
 GA ČR – Grantová agentura České republiky
 GPG – Gender pay gap – relativní rozdíl mediánu mzdy mužů a žen
 (/vztažený k mediánu mzdy mužů)
 KVOP – Kancelář veřejné ochránkyně práv
 M – ministerstvo
 MÚ – místní úřad / úřad místní samosprávy
 MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR
 NUTS – nomenklaturní územní statistická jednotka
 OS SOO – Odborový svaz státních orgánů a organizací
 PO – příspěvková organizace
 SÚIP – Státní úřad inspekce práce
 UK – Univerzita Karlova
 UZS – Unie zaměstnavatelských svazů ČR
 ÚP – Úřad práce
 VOŠ – vyšší odborná škola
 VŠ – vysoká škola
 ŽL – živnostenský list

O autorkách

PhDr. Alena Křížková, Ph.D., je vedoucí oddělení Gender a sociologie Sociologického ústavu AV ČR, v. v. i., kde působí i další dvě spoluautorky monografie. Výzkumně se zabývá ekonomickou nezávislostí žen, ekonomickou a sociální spravedlností, kombinací práce a soukromého života, genderem v organizacích a v podnikání a násilím na ženách. Ve své práci využívá kvalitativní a kvantitativní metodologii a rozvíjí intersekcionální přístup ve výzkumu sociálních nerovností. Působí jako expertka v oblasti genderové rovnosti v ČR pro Evropskou komisi, je členkou Výboru pro vyrovnané zastoupení žen v řídicích pozicích a v politice Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů a členkou redakční rady časopisu Gender a výzkum.

Mgr. Romana Marková Volejníčková vystudovala genderová studia na Fakultě humanitních věd Univerzity Karlovy, nyní dokončuje doktorské studium na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy, kde se věnuje proměnám ženské a mateřské role v české společnosti od 50. let 20. století po současnost. Ve své výzkumné praxi v Sociologickém ústavu AV ČR, v. v. i. se věnuje tématům z oblasti genderových nerovností na trhu práce, sladování rodiny a práce či genderové analýze v energetice. Vyučovala kurzy zaměřené na feministické teorie, genderové teorie a základy sociologie.

PhDr. Marta Vohlídalová, Ph.D., získala doktorát ze sociologie na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. Výzkumně se zabývá genderovými nerovnostmi na trhu práce, rodinnou politikou a postavením žen v rozhodovacích pozicích, genderovými aspekty vědeckých kariér a mobility, sexuálním obtěžováním v akademickém prostředí a sociologií rodiny

a soukromého života. Je členkou redakční rady Sociologického časopisu/ Czech Sociological Review, členkou Výboru pro sladění pracovního, soukromého a rodinného života Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů a jako expertka pro oblast kombinace pracovního, soukromého a rodinného života se podílela na činnosti pracovní skupiny pro přípravu indikátorů pro dlouhodobé sledování kvality života v ČR v rámci strategie Česká republika 2030. Kromě toho také přednáší sociologii na vysoké škole.

Publikace, ve kterých podrobně analyzují příčiny a faktory související s genderovými nerovnostmi v odměňování pomocí dostupných statistických dat:

- Křížková, A., Pospíšilová, K., Maříková, H., Marková Volejníčková, R. 2018. *Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR: pracoviště, zaměstnání, stejná práce a rozklad faktorů* (v tisku). Praha: MPSV ČR.
- Křížková, A., Vohlídalová, M., Pospíšilová, K., Maříková, H. 2017. *Aktuální rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR. Hlubková analýza statistik a mezinárodní srovnání*. Praha: MPSV ČR.

Summary

The gender pay gap is a very serious social and economic issue for our society. It affects us all in different ways. It causes lower incomes not only for individual women but entire households, which increases the risk of poverty not only in the productive years, but also in retirement, when women's pensions are lower as a result. Gender pay inequality continues to support the unequal distribution of unpaid work and care within households, and thus has an impact on partner relationships as such. Last but not least, it affects the whole economy. In this publication, we point out that the roots of the gender pay gap can be found at different levels of society, which is where we also need to seek solutions. All actors, men and women alike, who participate in one way or another in wage bargaining and controlling of the remuneration systems (eg. the state and its respective bodies, employers and/or trade unions) should be involved in tackling this issue.

Gender inequality in remuneration has long been a completely neglected issue at the political level, despite the fact that for many years the Czech Republic has been ranked among the EU member states with the highest gender wage gaps. However, the situation is slowly changing. The Ministry of Labour and Social Affairs runs the "22 % *Towards Equality*" (22 % K ROVNOSTI) systemic project, which involves actors at different levels and develops specific tools to reduce the gender pay gap, among other things. Also, the project "*How to Reach Equality in Remuneration?*" (Jak na rovnost v odměňování?), one of the results of which is this publication, seeks to contribute to a systematic solution to this problem.

The aim of this publication is to chart the attitudes of individual actors

involved in salary bargaining and its control toward the causes of and possible solutions to the issue of gender inequality in remuneration. Hence we focus not only on the viewpoints of policymakers, inspection bodies, experts, trade unions, employers' organisations, and the non-profit sector but also on the public opinion on this issue and on the attitudes of both employers and employees in various areas of the labour market.

The first chapter, entitled *Experience with the Gender Wage Gap and Public Opinion on Closing the Gap* by Marta Vohlídalová presents the results of a questionnaire survey carried out on a representative sample of the Czech population. This public opinion research has shown that gender pay gap is considered a serious issue by a large part of the general public (69%). Women are aware of this issue more than men (80% of women respondents, as opposed to 56% of men respondents, consider gender pay gap a serious issue). Women, low-educated people and/or people living in a region with a high unemployment rate are the most disadvantaged groups in terms of remuneration among all the monitored groups. Also, gender is a key variable that influences even the notion of fairness of remuneration at the workplace. While women tend to think that women get lower pay than men at their workplace, men tend more often than women to believe that men and women are rewarded equally. Regarding the views on the causes of gender pay inequality, women tend more likely than men to mention explicit forms of discrimination, underestimation by employers and/or structural barriers such as bad work-life balance conditions and/or the existing division of labour within the family. Among the main reasons which both men and women cite to explain the gender pay gap is the woman's care-taking role and career breaks related to child-care, as well as horizontal segregation in the labour market, coupled with the fact that "masculine" fields are remunerated better than "feminine" ones. As far as the most effective solutions are concerned, the public prefers measures promoting work-life balance, both at the state level and at the level of individual workplaces. There is a high level of support among the people for prospective legislative amendments, comprehensive supervision

of companies and punishment for companies that breach the principles of equal remuneration. Women expressed greater support than men for measures designed to eliminate gender pay gaps. The findings from the questionnaire survey also provide a strong argument in favour of an increase in transparency in the workplace on remuneration. It has been shown that if the remuneration rules of a given organisation are considered to be transparent, both men and women assess the level of gender pay equality as being higher, while feelings of pay discrimination are less frequent.

In the second chapter, entitled *The Expert, Activist, Political and Employer's Perspectives on The Causes of and Solutions to Gender Differences in Remuneration*, Alena Křížková and Romana Marková Volejníčková focus on the attitudes of policymakers, experts, representatives of inspection bodies, trade unions, and labour-law organisations to the causes of and potential solutions to this social issue. Based on qualitative analysis of 31 problem-centred interviews, their findings suggest that the gender pay gap is closely linked to the (non)-enforcement of the Anti-Discrimination Act, the (non)-transparency of remuneration systems and the culture of gender inequality, and gender segregation and/or discrimination in the labour market. The authors also address solutions proposed by experts and other actors included in the study. According to them, Czech legislation regulating working conditions and anti-discrimination rules establishes a solid foundation for tackling the gender pay gap. Also, the study participants draw attention to the difficulties associated with promoting, applying and enforcing anti-discrimination legislation in practice. In particular, this is due to inadequate use of the existing legislation and the low gender sensitivity of inspection and other state administration bodies. It is more than obvious that, apart from insufficient gender expertise among those who should apply this legislation in practice, the cultural context discourages such application. The cultural context is, in and of itself, a significant barrier to tackling the gender pay gap. It has two levels that have also manifested themselves as among the most fundamental causes of

the gender pay gap, according to the communication partners: the culture of non-transparency in remuneration and the culture of gender inequality and undervaluation of women's work. Aside from the formal component of transparency, the informal component of corporate and social culture which determine whether or not salary levels are talked about in the given environment plays an important role. If pay transparency is not perceived as an important value, and salary levels are considered a kind of "taboo" in our society, women often do not even find out that their wage for the same job is lower than that of their male counterparts. This lack of information also reduces the likelihood that women will defend themselves against gender pay inequalities, and that their chances of success will be small if they choose to address inequality (Smith 2010).

The Czech labour market is characterised by high gender segregation. Gender segregation represents inequality directly linked to culture, namely, to gender stereotypes and undervaluation of female work. Not only do women and men perform different types of work, involving different job responsibilities and levels of difficulty, but women largely work in different sectors, industries, and jobs that are paid less than the jobs and industries dominated by men (Křížková & Sloboda 2009; Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová & Maříková 2017). Even within the same field and industries, women tend to work at different workplaces. They are concentrated in workplaces, organisations, positions, and jobs with lower salaries. The communication partners agree that discrimination in the Czech labour market, both direct and indirect, is a serious problem that needs to be addressed. Also, most of them agree that this is not a problem which individual employees can solve by themselves; rather, this is a systemic problem. At the same time, there is a widespread notion within Czech society about employers' freedom to determine salaries and require employees' confidentiality in relation to salary levels. This idea then leads to insufficient application of anti-discrimination legislation. The employees of the State Labour Inspection Office accept, to a certain extent, the employers' liberal arguments that emphasise the freedom of employers to determine salaries

and to hire or not to hire employees entirely and solely at their discretion. However, this approach further increases the degree of non-transparency in remuneration. Experts, professional activists, policymakers including trade unions and representatives of the Public Defender of Rights Office agree, though, that measures designed to increase pay transparency are among key solutions to gender inequalities in remuneration. However, no specific measures to increase the transparency of wage-setting processes have been proposed yet. Transparency (Veldman & Timmer 2017) has not yet become the subject of social debate in the CR. The experts and policymakers' views seem to suggest that the state should set an example in tackling the gender pay gap (Smith 2012) and involve various actors in their joint effort to resolve this issue.

In the next section, three studies focusing on selected areas of the labour market with different remuneration systems will be presented. These are qualitative studies without the ambition of representative inclusion of all remuneration issues in these areas, as they are based on 42 semi-structured interviews. Their aim is primarily to give an account of how salary setting and salary bargaining operates in different environments, and how gender pay gaps emerge, from the perspectives of people in different roles in the given environment who experience as well as reproduce these inequalities on a daily basis.

The Public Administration chapter by Alena Křížková is based on interviews held at two ministries, two regional government offices, and a state funded ministry organisation. Despite their seeming transparency with an openly accessible system using pay bands with specific salary ranges which are determined by practical experience, the public administration remuneration system is not transparent. The problem here is also low basic salaries. However, the analysis revealed some causes of unequal pay. Inequalities may arise either when individual positions are assigned to certain pay bands or when employees are assigned to individual job grades in accordance with the recognised level of their experience, and on the other hand, when flexible salary components are granted. Although in some

public administration institutions work performance evaluation is carried out, its link to salary components beyond the base salary, which are very high in some institutions and very scant in others, is largely dependent on the decision of the department head. The analysis has shown that informal organisational practices arise in public administration (Křížková 2003) that can have a major impact on the emergence of pay inequalities. What is meant by this is, for example, the practice of asking a job applicant questions about his or her salary expectations (even though the position and the salary associated with it are fairly accurately set by the salary rates), or the informal emphasis on an employee's pro-active attitude when it comes to negotiating, granting or increasing pay components beyond the base salary. These practices that are common in the private sector are all the more questionable in public administration, as public finances should rather be administered in a responsible, purposeful, systematic and transparent manner. What can also be problematic is the fact that for some employees it may be difficult to recognise these informal practices in a purportedly transparent environment. That alone may again engender pay inequalities.

As it turns out, the remuneration system in public administration opens up surprisingly large windows of opportunity for gender pay discrimination, both with regard to variable salary components and base salaries, which should be based on pay bands and job grades. Men are sometimes classified higher up in the pay bands than women with the same qualifications and experience because their expertise is assessed as greater. Sometimes, positions and entire job groups are classified differently, even though they are of the same or comparable value. The transparency of pay bands and job grades is mere lip service, since to some extent the very bands and grades simply mirror gender stereotypes if different value is placed on different types of work (Grimshaw & Rubery 2007). For example, work with taxes and finances gets rewarded more than people-oriented work and work with social benefits. The non-transparent granting of bonuses and rewards is based on informal ties and workplace rules, and

on gender stereotypes related to male breadwinning, generally linked to higher remuneration.

Marta Vohlídalová's analysis, entitled *Secondary and Higher Education* shows that the gender pay gap is not much reflected by individual participants working in areas of higher and secondary education. However, the analysis has pointed out that in both domains, there are specific mechanisms in operation resulting in the persistence of gender inequalities which lead to different wage schemes for women and men in education. The domain of secondary education shows the effect of a "glass elevator" for men (Williams 1992). In an environment with very limited financial resources, the unmistakable recognition of men on a symbolic and non-monetary level is notable. Masculinity is glorified and attributed a special quality and meaning. Men are treated in a distinct fashion. They are especially accommodated in their efforts to fulfil their breadwinning role, for example through favourable conditions enabling them to combine job arrangements with more than one employer at a time. In addition, they are also much more likely than women to hold management positions in schools, which also brings higher financial remuneration. In the higher education environment, where the financial possibilities are much greater and pay inequalities a lot more striking, the effect of the "glass ceiling" on women is very strong and evident (Cotter et al. 2001). Women in higher education encounter a seemingly gender-neutral setting of the academic profession and academic growth criteria, but these are in fact strongly gendered, based on the typical male life path, thus making it much more difficult for women to compete for better, more stable and well-paid positions. Consequently, women are concentrated in less stable and lower-paid jobs on the lower ranks of the academic hierarchy, which, along with the fact that they are often active in areas funded by incomparably less money, contributes to a high gender pay gap in this area.

Romana Marková Volejníčková's chapter *The Private Sector* shows that it is primarily women who are often forced by the rules of the competitive capitalist labour market to choose professional and work-related strategies

that negatively impact their wages. This study has unequivocally confirmed the gender-based disadvantage and the associated expectations of care commitments mentioned by all of the communication partners regardless of their positions within the company's hierarchy. For example, the tendency for women's work as a teacher to be attributed lower status socially than men's work in another field, or the practice of employers asking illegal questions during job interviews e.g. the applicant's marital status or number and age of her children. The differences between communication partners were based on their positions in the company's hierarchy. These differences determined which strategies they could use to defend themselves against this treatment. Although female managers were aware of the masculine values of private companies (such as unabashed assertiveness, competitiveness, unlimited work engagement, etc.) and suggested that a higher number of women in management would help to implement measures conducive to women's aspirations for higher positions or to making work arrangements more flexible, they themselves have often contributed to the reproduction of gender inequality vis-à-vis their subordinates. These managers saw their subordinates as the ones who should bring up the issue of salary bargaining and pay increase. They did not reflect on the fact that by putting the responsibility for wage bargaining onto employees' shoulders, they relieved themselves of the responsibility for creating and maintaining wage (gender) inequalities. Nor did they reflect upon the essential power dimension that, in this respect, plays a role in salary bargaining between subordinates and managers. Closely linked to this are values and attitudes that prevail in a given corporate culture: if the company does not support childcare and other care activities (for instance, in the form of part-time work, home office or it does not actively support mothers to return back to work), then the employees who require flexibility have difficulty bargaining. It is obvious that these values, which are manifested in the entire Czech labour market, are internalised by employees themselves. They evaluate themselves through the lens of these values. In a situation where wage bargaining is expected from an

employee, this means severe disadvantages for those who have such “non-standard requirements”. The study showed that the problem of gender wage gap is in the lack of transparency in remuneration systems when blurred remuneration rules often allow managers to increase salaries to a selected group of employees or to give high bonuses without the need for detailed justification. It is very difficult to defend oneself in a non-transparent environment and lacking the knowledge of the salary range of the co-workers doing the same job.

The study also included an analysis of the possibilities of salary bargaining among people in so-called precarious positions. Interviews particularly with Roma women and men revealed that their bargaining position is not only influenced by gender, but also significantly influenced by their ethnicity and low level of education. Due to negative stereotypes linked to their ethnicity and low level of education, they are usually offered unskilled and low-paid jobs where generally no salary bargaining takes place. If they look for higher salaries, the only option for them is often the black labour market or various non-standard work agreements. These precarious work arrangements reinforce their marginalised position in the labour market and increase the risk of their social exclusion, unemployment, and poverty.

The goal of this study is to contribute to understanding of the problem of gender pay gap so that policy makers, professionals and the interested public can plan effective and evidence based solutions and policies without negative side effects..

Seznam literatury

- Acker, J. 1990. „Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations.“ *Gender Society* 4 (2): 139–158.
- Adamchik, V. A., Bedi, A. S. 2003. „Gender Pay Differentials During the Transition in Poland.“ *Economics of Transition* 11 (4): 697–726.
- Aly, Y. 2017. „The Gender Wage Gap: Causes, Consequences, and Remedies.“ *BSU Honors Program Theses and Projects*. Dostupné z: http://vc.bridgew.edu/honors_proj/243.
- Anderson, P. 1998. „Choice: Can We Choose It?“ Pp. 141–161 in J. Radford (ed.). *Gender and Choice in Education and Occupation*. London: Routledge.
- Beck, U., Beck-Gernsheim, E. 2005. *Individualization: Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences*. London: SAGE Publications.
- Bem, S. L. 1993. *The Lenses of Gender: Transforming the Debate on Sexual Inequality*. New Haven, CT, US: Yale University Press.
- Blau, F. D., Kahn, L. M. 2000. „Gender Differences in Pay.“ *Journal of Economic Perspectives* 14: 75–99.
- Boll, C., Leppin, J., Rossen, A., Wolf, A. 2016. *Magnitude and Impact Factors of the Gender Pay Gap in EU Countries*. European Commission – Directorate-General for Justice, <http://doi.org/10.2838/273601>.

- Bosch, G. 2004. „Towards a New Standard Employment Relationship in Western Europe.“ *British Journal of Industrial Relations* 42 (4): 617–636, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00333.x>.
- Brouns, M. 2004. „Gender and the Assessment of Scientific Quality.“ Pp. 147–154 in *European Commission. Gender and Excellence in the Making*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Buchtová, B. 2002. *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada.
- Budig, M. J., Misra, J., Boeckmann, I. 2016. „Work-Family Policy Trade-Offs for Mothers? Unpacking the Cross-National Variation in Motherhood Earnings Penalties.“ *Work and Occupations* 42 (2): 119–177, <http://doi.org/10.1177/0730888415615385>.
- Correll, J., Bernard, S., Paik, I. 2007. „Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?“ *American Journal of Sociology* 112 (5): 1297–1338.
- Coté, J. E. 2006. „Acculturation and Identity: The Role of Individualization Theory.“ *Human Development* 49: 31–35.
- Cotter, D. A., Hermesen, J. M., Ovadia, S., Vanneman, R. 2001. „The Glass Ceiling Effect.“ *Social Forces* 80 (2): 655–682, <http://doi.org/10.2307/2675593>.
- ČSÚ 2015. *Struktura mezd zaměstnanců (podrobné třídění podle ISCO)*. Praha: ČSÚ.
- ČSÚ 2017. *Ukazatele výzkumu a vývoje 2016*. Praha: ČSÚ. Dostupné z: www.czso.cz/documents/10180/46014696/21100217007.pdf/5c42ce68-a59b-4007-8f9e-f72e4cd775c3?version=1.1.
- ČSÚ 2018. *Struktura mezd zaměstnanců – 2017*. Praha: ČSÚ. Dostupné z: www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2017

- Dahlerup, D. (ed.). 2006. *Women, Quotas and Politics*. New York: Routledge.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., de Groot, K. 2011. „Gender-Bias Primes Elicit Queen-Bee Responses Among Senior Policewomen.“ *Psychological Science* 22 (10): 1243–1249, <http://doi/10.1177/0956797611417258>.
- Dlouhá, M., Jurik, N., Křížková, A. 2014. „Genderové inovace v malém podnikání. Institucionální podmínky a dosahování genderové (ne)rovnosti u podnikatelských párů.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 15 (2): 87–100, <http://dx.doi.org/10.13060/12130028.2014.15.2.133>.
- Dudová, R., Hašková, H. 2010. „Diskurzy, instituce a praxe péče o děti do tří let ve francouzsko-české komperativní perspektivě.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 12 (2): 36–47.
- Dudová, R., Hašková, H. 2014. „Prekérní práce pečujících žen v kontextu ekonomické krize.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 15 (2): 19–32, <http://dx.doi.org/10.13060/12130028.2014.15.2.128>.
- Fárová, N. 2018. „Muži do škol? Ano! Ale...: Potřeba mužů v primárním vzdělávání.“ *Gender a výzkum / Gender and Research* 19 (1): 82–104, <http://dx.doi.org/10.13060/25706578.2018.19.1.406>
- Fárová, N. 2015. „Muži učitelé v mateřských školách – konstrukce maskulinity ve feminizovaném prostředí.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 16 (1): 46–56, <http://doi.org/10.13060/12130028.2015.16.1.166>.
- Formánková, L., Křížková, A. 2015. „Flexibility Trap – the Effects of Flexible Working on the Position of Female Professionals and Managers Within a Corporate Environment.“ *Gender in Management* 30 (3): 225–238, <http://dx.doi.org/10.1108/GM-03-2014-0027>.

- Foshi, M. 1996. „Double Standards in the Evaluation of Men and Women.“ *Social Psychology Quarterly* 59 (3): 237–254.
- Frevert, U. 1997. *Frauen-Geschichte: Zwischen Bürgerlicher Verbesserung und Neuer Weiblichkeit*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Fudge, J., Owens, R. 2006. *Precarious Work, Women and the New Economy: The Challenge to Legal Norms*. Oxford: Hart Publishing.
- Fuegen, K., Biernat, M., Haines, E. Deaux, K. 2004. „Mothers and Fathers in the Workplace: How Gender and Parental Status Influence Judgments of Job-related Competence.“ *Journal of Social Issues* 60 (4): 737–754, <https://doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00383.x>.
- Grimshaw, D., Rubery, J. 2007. „Undervaluing Women’s Work.“ *EOC Working Paper Series No. 53*. Dostupné z: www.njl.nu/uploads/Paper_2007_Jill_Rubery.pdf.
- Hašková, H. 2011. „Proměny časování a způsobu návratu matek do zaměstnání.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 12 (2): 40–52.
- Hašková, H., Dudová, R. 2017. „Precarious Work and Care Responsibilities in the Economic Crisis.“ *European Journal of Industrial Relations* 23 (1): 47–63, <https://doi.org/10.1177/0959680116672279>.
- Hašková, H., Křížková, A., Dudová, R. 2015. *Ekonomické náklady mateřství*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. Dostupné z: http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/sekundarni-analyza-zprava-final_format.pdf.
- Hašková, H., Křížková, A., Pospíšilová, K. 2018. „Intersekcionalní přístup ke zkoumání nezaměstnanosti.“ *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* 54 (2): 171–179, <https://doi.org/10.13060/00380288.2018.54.2.398>.

- Hašková, H., Saxonberg, S. (eds.), Mudrák, J. 2015. *Péče o nejmenší: boření mýtů*. Praha: Sociologické nakladatelství – SLON.
- Havelková, B. 2010. „The Legal Notion of Gender Equality in the Czech Republic.“ *Women's Studies International Forum* 33 (1): 21–29, <http://doi.org/10.1016/j.wsif.2009.11.009>.
- Havelková, B. 2017. *Gender Equality in Law. Uncovering the Legacies of Czech State Socialism*. Oxford, Portland: Hart Publishing.
- Hodges, B. J., Budig, M. J. 2010. „Who Gets the Daddy Bonus? Organizational Hegemonic Masculinity and the Impact of Fatherhood on Earnings.“ *Gender & Society* 24 (6): 717–745, <https://doi.org/10.1177/0891243210386729>.
- Husu, L. 2004. „Gate-keeping, Gender Equality and Scientific Excellence.“ Pp. 69–76 in *European Commission. Gender and Excellence in the Making*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Jarkovská, L. 2013. *Gender před tabulí. Etnografický výzkum genderové reprodukce v každodennosti školní třídy*. Praha: Sociologické nakladatelství – SLON.
- Jarkovská, L., Lišková, K. 2008. „Genderové aspekty českého školství.“ *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* 44 (4): 683–702.
- Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., Pitt-Catsoupes, M. 2008. „Defining and Conceptualizing Workplace Flexibility.“ *Community, Work and Family* 11 (2): 149–163, <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>.
- Jenkins, A. 1998. „Flexibility, ‘Individualization’, and Employment Insecurity in France.“ *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7 (1): 23–38.

- Kalleberg, A. L. 2009. „Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition.“ *American Sociological Review* 74 (1): 1–22, <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>.
- Kanter, R. M. 1993. *Men and Women of the Corporation*. (2nd ed.). New York, NY: Basic Books.
- Kolářová, M. 2008. „Na křižovatkách nerovností: gender, třída a rasa/etnicita.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 8 (2): 1–10.
- Křížková, A. 2003. „Kariérní vzorce žen v managementu. Strategie žen v rámci genderového režimu organizace.“ *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* 39 (4): 447–467.
- Křížková, A. 2007. „Nepříliš harmonická realita. Rodičovské kombinace práce a péče v mezích genderové struktury současné české společnosti.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 8 (2): 61–67.
- Křížková, A., Sloboda, Z. 2009. „Genderová segregace českého trhu práce. Kvantitativní a kvalitativní obraz.“ *Working Papers 09:4*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A., Penner, A. M., Petersen, T. 2008. „Genderové nerovnosti v odměňování na stejné pozici: sociální vyloučení žen.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 8 (2): 55–67.
- Křížková, A., Pospíšilová, K., Maříková, H., Marková Volejníčková, R. v tisku. *Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR: pracoviště, zaměstnání, stejná práce a rozklad faktorů*. Praha: MPSV ČR / Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.
- Křížková, A., Vohlídalová, M., Pospíšilová, K., Maříková, H. 2017. *Aktuální rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR. Hlubková analýza statistik a mezinárodní srovnání*. Praha: MPSV ČR.

- Linková, M. 2018. „Excellence and Its Others: Gendered Notions of What it Takes to Succeed in Science.“ Pp. 159–197 in M. Vohlídalová, M. Linková (ed.). *Gender and Neoliberalism in Czech Academia*. Prague: Sociologické nakladatelství – SLON.
- Look, C., Behrmann, E. 2018. „Germany’s Big Pay-Gap Problem. A New Law Designed to Address the Issue Lacks the Teeth to Fix it. *Bloomberg* [online]. June 3. Dostupné z: www.bloomberg.com/news/articles/2018-06-03/germany-s-big-pay-gap-problem.
- Mariani, Mack D. 2008. „A Gendered Pipeline? The Advancement of State Legislators to Congress in Five States.“ *Politics and Gender* 4 (2): 285–308, <https://doi.org/10.1017/S1743923X08000196>.
- Marková Volejníčková, R. 2018. „Exploring New Types of Intensive Motherhood in the Czech Republic.“ *Human Affairs* 28 (2): 171–186, <https://doi.org/10.1515/humaff-2018-0014>.
- Maříková, H., Huchet, E., Formánková, L., Křížková, A. 2016. *Women in Management of Small Enterprises: Co-inspiration between Social and Conventional Enterprises to Promote Equal Access to Decision-Making Positions in six European Countries*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.
- Maříková, H. (ed.), Křížková, A., Vohlídalová, M. 2012. *Živitelé a živitelky: reflexe a praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství – SLON.
- MŠMT ČR 2018. *Zaměstnanci a mzdové prostředky ve školství*. Praha: MŠMT. Dostupné z: www.msmt.cz/file/46761/.
- Nienhueser, W. 2005. „Flexible Work = Atypical Work = Precarious Work?“ *Management Review* 16 (3): 299–303, <http://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-3-299>.

- O'Reilly, J., Smith, M., Deakin, S., Burchell, B. 2015. „Equal Pay as a Moving Target: International Perspectives on Forty-years of Addressing the Gender Pay Gap.“ *Cambridge Journal of Economics* 39 (2): 299–317, <http://doi.org/10.1093/cje/bev010>.
- Padavic, I., Reskin, B. 2002. *Women and Men at Work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Palgi, M. 2016. „Women's Participation in Global Executive Positions.“ Pp. 103–115 in M. Vianello, M. Hawkesworth (eds.). *Gender and Power. Towards Equality and Democratic Governance*. Hampshire: Palgrave Macmillan UK, <http://doi.org/10.1057/9781137514165>.
- Pavlík, P., Smetáčková, I. 2006. *Analýza odměňování žen a mužů ve školství. Jak vzniká odlišnost v platech učitelek a učitelů?* Praha: Otevřená společnost, o.p.s.
- Pytlíková, M. 2015. *Rozdíly ve výši výdělků ve vztahu k mateřství a dítěti v rodině*. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR, v. v. i.
- Renzetti, C. M., Curran, D. J. 2003. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum.
- Roosalu, T., Hofäcker, D. (eds.). 2016. *Rethinking Gender, Work and Care in a New Europe: Theorising Markets and Societies in the Post-socialist Era*. UK: Palgrave Macmillan, <https://doi.org/10.17356/ieejsp.v2i3.291>.
- Ross, A. 2008. „The New Geography of Work: Power to the Precarious?“ *Theory, Culture & Society* 25 (7–8): 31–49, <http://dx.doi.org/10.1177/0263276408097795>.
- Rubery, J., Grimshaw, D. 2015. „The 40-year Pursuit of Equal Pay: A Case of Constantly Moving Goalposts.“ *Cambridge Journal of Economics* 39 (2): 319–343, <http://doi.org/10.1093/cje/beu053>.

- Schweitzer, L., Ng, E., Lyons, S., Kuron, L. 2011. „Exploring the Career Pipeline: Gender Differences in Pre-Career Expectations.“ *Relations Industrielles* 66 (3): 422–444, <http://doi.org/10.7202/1006346ar>.
- Sirovátka, T. 2006. *Rodina, zaměstnání a sociální politika*. Boskovice: František Šalé – ALBERT.
- Smith, M. 2010. Analysis Note: The Gender Pay Gap in the EU – What Policy Responses? (February): 1–21. Dostupné z: [www.eif.gov.cy/mlsi/dl/genderequality.nsf/All/F592B6E5C824A8A6C22579A700296E29/\\$file/the_gender_pay_gap_in_the_eu_egge_2010.pdf](http://www.eif.gov.cy/mlsi/dl/genderequality.nsf/All/F592B6E5C824A8A6C22579A700296E29/$file/the_gender_pay_gap_in_the_eu_egge_2010.pdf).
- Smith, M. 2012. „Social Regulation of the Gender Pay Gap in the EU.“ *European Journal of Industrial Relations* 18 (4): 365–380, <http://doi.org/10.1177/0959680112465931>.
- Tenglerová, H. 2017. *Postavení žen v české vědě. Monitorovací zpráva za rok 2015*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.
- van den Brink, M., Benschop, Y. 2011. „Gender Practices in the Construction of Academic Excellence: Sheep with Five Legs.“ *Organization* 19 (4): 507–524, <http://doi.org/10.1177/1350508411414293>.
- Veldman, A., Timmer, A. 2017. *Pay Transparency in the EU*. Luxembourg: Office of the European Union.
- Vidovičová, L. 2008. *Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti*. Praha: Mezinárodní politologický ústav.
- Viscelli, S. 2016. *The Big Rig: Trucking and the Decline of the American Dream*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.
- Vohlídalová, M. 2014. „Academic Mobility in the Context of Linked Lives.“ *Human Affairs* 24 (1): 89–102, <http://doi.org/10.2478/s13374-014-0208-y>.

- Vohlídalová, M. 2017. *Genderové rozdíly v odměňování očima české veřejnosti. Výzkumná zpráva z dotazníkového šetření realizovaného v rámci projektu „Jak na rovnost v odměňování... aneb Pozor na nezamýšlené důsledky!“* Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. Dostupné z: www.soc.cas.cz/publikace/genderove-rozdily-v-odmenovani-ocima-verejnosti-v-ceske-republice.
- Vohlídalová, M. 2018a. *Akademici a akademičky 2017: zpráva dotazníkového šetření akademických a vědeckých pracovníků a pracovníků ve veřejném sektoru*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.
- Vohlídalová, M. 2018b. „Vědkyně v době pětiletých a v době soutěže: ženské vědecké dráhy před rokem 1989 a po něm.“ *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* 54 (1): 1–33, <http://doi.org/10.13060/00380288.2018.54.1.394>.
- Vosko, L. F. 2006. „Precarious Employment: Towards an Improved Understanding of Labour Market Insecurity.“ Pp. 3–42 in L. F. Vosko (ed.). *Precarious Employment: Understanding Labour Market Insecurity in Canada*. Montreal, Kingston: McGill-Queen's University Press.
- Whitford, J. 2005. *The New old Economy: Networks, Institutions, and the Organizational Transformation of American Manufacturing*. Oxford: Oxford University Press.
- Williams, C. L. 1992. „The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the 'Female' Professions.“ *Social Problems* 39 (3): 253–267, <http://doi.org/10.2307/3096961>.
- Wolfinger, N., Mason, M., Goulden, M. 2009. „Stay in the Game: Gender, Family Formation and Alternative Trajectories in the Academic Life Course.“ *Social Forces* 87 (3): 1591–1621, dostupné z: <http://sf.oxfordjournals.org/content/87/3/1591.short>.

Genderové nerovnosti v odměňování: problém nás všech

Alena Křížková, Romana Marková Volejníčková, Marta Vohlídalová

Jazyková korektura: Alice Dudáková

Návrh a grafické zpracování obálky: Denisa Kuimcidis

Technická redakce: Filip Lachmann

Sazba a grafická úprava: TYP A, spol. s r. o., Praha

Tisk: MARTEN, spol. s r. o., Českobrodská 876/48, 190 00 Praha 9

Vydal:

Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., Jilská 1, 110 00, Praha 1

Vydání první

Praha 2018

Distribuce:

Tiskové a ediční oddělení Sociologického ústavu AV ČR, v. v. i.

Jilská 1, 110 00 Praha 1, telefon: 210 310 217, e-mail: prodej@sou.cas.cz

ISBN 978-80-7330-329-7

Rozdíl v průměrných mzdách žen a mužů v České republice je jedním z nejvyšších v Evropské unii a dlouhodobě se pohybuje kolem 22 %. Tato publikace ukazuje, jak je problém nerovností v odměňování žen a mužů vnímán českou veřejností, stejně jako jednotlivými expertními skupinami, které se tomuto problému věnují a mají jeho řešení ve své gesci. Neopomínají ani rovinu osobních zkušeností lidí v konkrétních prostředích pracovního trhu. Jako první v českém kontextu monografie mapuje také hlediska jednotlivých akterek a aktérů týkající se vyjednávání o mzdách, kontroly a možného řešení nerovného odměňování. Kromě zaměstnaných a zaměstnávajících zahrnuje i perspektivu státu a jeho zákonodárných a kontrolních složek, jako jsou např. Státní úřad inspekce práce, Úřad práce, odborové organizace a svazy, zaměstnavatelské organizace a Kancelář veřejné ochránkyně práv. Dosažení cíle rovného odměňování žen a mužů předpokládá koordinovanou akci všech těchto subjektů. Kniha proto přináší také doporučení pro řešení problému genderových rozdílů v odměňování na úrovni státu i ve zkoumaných prostředích veřejné správy, školství a soukromých podniků.

ISBN 978-80-7330-329-7



9 788073 303297