

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Katedra genderových studií



**Bc. Martina Ninitzová**

**(Ne)rovné odmeňovanie žien a mužov  
v strednej firme: prípadová štúdia**

*Diplomová práca*

Vedúci práce: **Ing. Petr Pavlík, Ph.D.**

Praha 2021

# **Prehlásenie**

Prehlasujem, že som túto diplomovú prácu vypracovala samostatne len s použitím uvedených zdrojov, ktoré v celej práci riadne citujem. Práca tiež nebola využitá na získanie iného alebo rovnakého titulu.

V Prahe 20. 6. 2021 Bc. Martina Ninitzová

## **Pod'akovanie**

Na tomto mieste by som rada poďakovala vedúcemu práce Ing. Petrovi Pavlíkovi, Ph.D. za jeho odborné rady a usmernenia. Taktiež ďakujem pani Mgr. Dite Jahodovej za skvelú spoluprácu pri skúmaní s nástrojom Logib. Ďakujem tiež skúmanej firme za otvorenosť k výskumu a komunikačným partnerkám a partnerom za ich čas a ochotu. Zároveň by som rada poďakovala svojej partnerke Ive Dvořákovej a rodine, hlavne mojej sestre Andree, za ich neutíchajúcu podporu.

## **Abstrakt**

Ústrednou témou diplomovej práce je nerovné odmeňovanie žien na trhu práce. Cieľom je identifikovať faktory pôsobiace na vznik platových nerovností medzi ženami a mužmi. Prácu tvorí teoretický rámec, ktorý má snahu vysvetliť a kriticky pristupovať k faktorom ovplyvňujúcim mzdový rodový rozdiel. Praktický výskum sa skladá z dvoch častí. Jednak predstavujem empirické skúmanie analytického nástroja Logib vo vybranej firme. Zároveň je prostredníctvom rozhovorov s manažmentom skúmanej firmy analyzované nastavenie odmeňovania v skúmanej firme.

## **Kľúčové slová**

gender, rodový mzdový rozdiel, odmeňovanie, trh práce, stratégie rovného odmeňovania

## **Abstract**

The central theme of the diploma thesis is the unequal remuneration of women in the labor market. The aim is to identify the factors influencing the emergence of pay inequalities between women and men. The work is a theoretical framework that seeks to explain and critically approach the factors influencing the gender pay gap. Practical research consists of two parts. First, I present an empirical investigation of the Logib analytical tool in a selected company. At the same time, through interviews with the management of the surveyed company, the setting of remuneration in the chosen company is analyzed.

## **Keywords**

gender, gender pay gap, remuneration, labor market, equal pay strategies

# Obsah

<b>Abstrakt</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>2. Teoretická časť</b> .....	<b>12</b>
2.1. Rod ako kritická perspektíva .....	12
2.1.1. Dvojdimenziálna teória Nancy Fraser .....	13
2.2. Postavenie žien na trhu práce .....	15
2.2.1. Práca .....	15
2.2.1.1. Neplatená práca .....	15
2.2.1.2. Platená práca .....	17
2.2.2. Trh práce .....	17
2.2.2.1. Premeny trhu práce .....	18
2.2.2.2. Rodová segregácia trhu práce .....	20
2.2.2.2.1. Definícia segregácie .....	21
2.2.2.2.2. Horizontálna segregácia .....	21
2.2.2.2.3. Vertikálna segregácia .....	24
2.2.2.2.4. Sklenený strop a sklenený výťah .....	25
2.2.2.2.5. Tokenizmus .....	27
2.3. Rozdiely v odmeňovaní žien a mužov .....	27
2.3.1. Základná terminológia .....	28
2.3.2. Definícia mzdového rodového rozdielu .....	28
2.3.3. Metódy skúmania mzdového rodového rozdielu .....	30
2.3.4. Dekompozícia mzdového rodového rozdielu .....	32
2.3.5. Mzdový rodový rozdiel v ČR .....	35
2.3.6. Silné a slabé stránky mzdového rodového rozdielu .....	39
2.3.7. Dôsledky rozdielov v odmeňovaní žien a mužov .....	40
2.3.7.1. Chudoba a nízke dôchodky žien .....	40

2.3.7.2.	Rodovo podmienené násilie vo vzťahoch .....	43
2.4.	Snahy o znižovanie rozdielov v odmeňovaní žien a mužov .....	44
2.4.1.	Legislatívne opatrenia v EÚ a ČR.....	44
2.4.1.1.	Antidiskriminačný zákon.....	45
2.4.2.	Stratégie rovného odmeňovania v EÚ a ČR .....	46
2.4.2.1.	Konkrétne strategické postupy .....	50
2.4.2.1.1.	Rodový mainstreaming .....	50
2.4.2.1.1.1.	Hodnotenie rodového dopadu.....	51
2.4.2.1.2.	Kolektívne vyjednávanie a kolektívne zmluvy.....	53
2.4.2.1.3.	Firemné riadenie diverzity .....	54
2.4.3.	Nástroj pre zisťovanie nerovného odmeňovania.....	56
2.4.3.1.	Logib.....	56
<b>3.</b>	<b>Empirická časť .....</b>	<b>59</b>
3.1.	Ciele práce .....	59
3.1.1.	Metodologické východiská .....	60
3.1.2.	Výskumné metódy .....	61
3.1.1.	Výber vzorky.....	64
3.2.	Zber dát .....	65
3.2.1.	Popis firmy .....	66
3.2.1.	Metódy analýz.....	67
3.2.2.	Etika výskumu.....	70
3.2.3.	Pozicionalita.....	71
3.2.4.	Limity a úskalia výskumu .....	73
3.3.	Analýza dát .....	73
3.3.1.	Nástroj pre analýzu rovného odmeňovania Logib .....	74
3.3.1.1.	Vstupné dáta a vyjednávanie v kompetencii personalist/ky.....	74
3.3.1.2.	Spresňovanie dát a vývoj analýz .....	79

3.3.1.3.	Štatisticky (ne)významný mzdový rodový rozdiel pražskej pobočky.....	85
3.3.1.4.	Limity nástroja Logib .....	90
3.3.1.5.	Skúmanie rovného odmeňovania ako kolektívne rozhodnutie.....	94
3.3.2.	Odmeňovanie žien a mužov pražskej pobočky .....	95
3.3.2.1.	Výkon ako určujúci faktor odmeňovania? .....	95
3.3.2.2.	Rozdielne vyjednávanie nástupnej mzdy žien a mužov .....	97
3.3.2.3.	Rodové stereotypy a „sklenené“ efekty v kariére žien a mužov .....	100
3.3.3.	Zhrnutie analýz.....	102
<b>4.</b>	<b>Záver .....</b>	<b>104</b>
	<b>Zdroje.....</b>	<b>105</b>
	<b>Zoznam príloh .....</b>	<b>112</b>

# 1. Úvod

Rodové rozdiely v zárobkoch, zamestnanosti, kariérom postupe a sociálnom postavení sú už niekoľko desaťročí veľmi diskutovanými témami. Napriek opakovaným záväzkom OSN, EÚ i ČR presadzovať rodovú rovnosť, nie je rovnosť dosiahnutá v mnohých dimenziách vrátane trhu práce, ba naopak sa ČR nachádza na chvoste všetkých štatistík v rámci EÚ.

V rámci mojej kritickej akademickej práce budem skúmať pôvod a príčiny rodového mzdového rozdielu s dôrazom na strategický nástroj pre jeho odstránenie. Vo svojej práci si dávam za cieľ empiricky preskúmať švajčiarsky analytický nástroj Logib poskytovaný Ministerstvom práce a sociálnych vecí ČR (ďalej ako MPSV), ktorý slúži na meranie rodových nerovností mzdovej praxe zamestnávateľov. Cieľom prípadovej štúdie je pomocou nástroja Logib a rozhovorov s manažmentom zistiť a kriticky nahliadnuť na mzdovú prax skúmanej poradenskej firmy, konkrétne jej troch pobočiek v ČR – v Prahe, Brne a Ostrave.

Ku skúmaniu mzdových nerovností u vybranej firmy ma motivovalo aj osobné zapojenie, nakoľko pracujem ako personalistka v jej pražskej pobočke. Výskumné prostredie mi poskytovalo osobnú skúsenosť a vhlad do firemnej praxe, a takisto prístup ku všetkým dátam, ktoré sa týkajú mzdovej agendy. Zároveň, nakoľko sa v rámci svojej HR agendy nepodieľam na stanovení miezd v pražskej pobočke, mi nahliadnutie do nastavenia miezd a praktík manažmentu pomôže otvoriť diskusiu vedúcu k reálnej sociálnej zmene, ktorá tvorí východisko feministických výskumov.

Ako som naznačila, moja akademická práca je inšpirovaná tradíciou feministickou tradíciou. Považujem za dôležité porozumieť pomocou analytickej kategórie rodu mocenským vzťahom a štruktúram, aby bolo možné eliminovať nerovné príležitosti a diskrimináciu (nielen) medzi ženami a mužmi. Medzi hlavné ciele tohto kritického myslenia je vytvorenie účinných nástrojov na odstránenie rodovej nerovnosti (Renzetti & Curran 2003). Rodové nerovnosti v odmeňovaní a kariérnych príležitostiach dokumentuje v rámci výskumnej činnosti mnoho zahraničných (Daniel J. Curran a Claire M. Renzetti, Michael S. Kimmel, Nancy Fraser), ale i domácich autoriek a autorov (Alena Křížková, Barbara Havelková, Štěpán Jurajda), ktoré tvoria teoretický základ práce. V teoretickom jadre predstavím jednotlivé aspekty práce, pracovného trhu a jeho typy segregácie, ktorá patrí medzi hlavné príčiny mzdových nerovností žien a mužov. Ďalšia teoretická časť bude venovaná samotnému vymedzeniu mzdového rodového rozdielu (angl. *gender pay gap*).



V tretej oblasti následne uvediem európske a české legislatívne opatrenia a stratégie vedúce k odstráneniu nerovného odmeňovania.

Empirickú časť tvorí výskum, ktorý bol realizovaný na poli strednej poradenskej firmy. V rámci bádania som využila kombináciu metód, a síce empirické skúmanie nástroja na meranie mzdového rodového rozdielu Logib, pričom tento kvantitatívny základ doplním rozhovormi s manažmentom o nastavení mzdovej praxe. Kombinovaný kvantitatívny a kvalitatívny prístup je zastrešený pod metódou prípadovej štúdie, ktorá je postavená na princípoch konštruktivismu a feministického výskumu. Záverom sa pokúsim načrtnúť možné zlepšenia metodológie MPSV, ktoré pracuje s nástrojom Logib a taktiež systému odmeňovania v skúmanej spoločnosti, ktoré môžu viesť k odstráneniu rodových nerovností.

## **Zoznam použitých skratiek**

**ADZ** Antidiskriminačný zákon

**ČR** Česká republika

**ČSÚ** Český statistický úřad

**EÚ** Európska únia

**FOGE** Federal Office for Gender Equality (v preklade *Federálny úrad pre rodovú rovnosť*)

**GEA** Gender Equality Act (v preklade *Zákon o rodovej rovnosti*)

**LOGIB** Lohnleichheitsinstrument Bund (v preklade *Federálny nástroj rovnej odmeny*)

**MPSV** Ministerstvo práce, sociálných věcí

**MRR** Mzdový rodový rozdiel (v preklade *Gender pay gap* alebo *Gender wage gap*)

**NACE** National Classification of Economic Activities (v preklade *Štatistická klasifikácia ekonomických činností*)

**OECD** Organisation for Economic Co-operation and Development (v preklade *Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj*)

**OSN** Organizácia Spojených národov

**SES** Structure of Earnings Survey (v preklade *Prieskum o štruktúre príjmov*)

**SR** Slovenská republika

## Zoznam grafov a tabuliek

Graf 1: Rodová segregácia sektorov v ČR .....	22
Graf 2: Porovnanie MRR ČR v rámci EÚ 2019 .....	36
Graf 3: Vývoj priemernej a mediánovej mzdy podľa pohlavia v rokoch 2010-2016.....	37
Graf 4: Vývoj miery ohrozenia chudobou v ČR v rokoch 2011 - 2020.....	41
Graf 5: Rodový dôchodkový rozdiel v EÚ 2018 .....	42
Graf 6: Ukážka analýzy skutočnej mzdy a mzdy odhadovanej nezávisle na premennej pohlavia (Praha) .....	69
Graf 7: Priemerné zárobky podľa úrovne schopností .....	86
Graf 8: Priemerné zárobky podľa úrovne zodpovednosti.....	88
Graf 9: Priemerné zárobky podľa vekových skupín .....	90
Graf 10: Prvá analýza - Skutočná mzda a mzda odhadovaná nezávisle na premennej pohlavia (Praha) .....	116
Graf 11: Druhá analýza - Skutočná mzda a mzda odhadovaná nezávisle na premennej pohlavia (Brno) .....	116
Graf 12: Tretia analýza - Skutočná mzda a mzda odhadovaná nezávisle na premennej pohlavia (Praha) ....	117
Graf 13: Štvrtá analýza - Skutočná mzda a mzda odhadovaná nezávisle na premennej pohlavia (Praha, Brno, Ostrava).....	117
Graf 14: Piata analýza - Skutočná mzda a mzda odhadovaná nezávisle na premennej pohlavia (Praha) .....	118
Graf 15: Šiesta analýza - Skutočná mzda a mzda odhadovaná nezávisle na premennej pohlavia (Praha) ....	118
Tabuľka 1: Počet prijatých vo vybraných odboroch (tabuľka vytvorená podľa dát zo Štatistickej ročenky školstva) .....	23
Tabuľka 2: Miera ovplyvnenia % MRR pripadajúcej diskriminácii .....	34
Tabuľka 3: Ukážka záverečných výsledkov analýzy Logib .....	68
Tabuľka 4: Ukážka analýzy mzdových rodových rozdielov u jednotlivcov.....	69
Tabuľka 5: Úroveň schopností (Logib) .....	76
Tabuľka 6: Úroveň riadenia (Logib).....	77
Tabuľka 7: Súhrn analýz nástrojom Logib .....	80
Tabuľka 8: Ukážka bodovania pozícií v doménach zodpovedností.....	83
Tabuľka 9: Zmeny pri prevode na úroveň zodpovednosti .....	84
Tabuľka 10: Mzdový rozdiel a podiel žien podľa úrovne schopností .....	87

## 2. Teoretická časť

K nerovnostiam v spoločnosti, i tým na pracovnom trhu, sa dá pristupovať cez rôzne optiky. Ako teoretické východisko so zreteľom na osobné presvedčenie, som zvolila rodovú perspektívu, ktorú stručne predstavím na začiatku teoretickej časti, no prácu ňou budem postupne „pretkávať“.

Nakoľko sa sama označujem za feministku, je i môj výskum postavený na princípoch feminizmu a rodovej rovnosti. Pojem „ženy“, ktorý sa v práci často objavuje, preto nemôžem nechať bez jeho bližšieho vysvetlenia. Ženy rozhodne nevnímam esencialisticky, či ako homogénnu skupinu. Ignorovanie jedinečnosti ľudských bytostí, ich hodnotových rámcov, presvedčení a identít vnímam ako problematické a diskriminujúce. V otázkach vyjednávania a identifikácie diskriminačných praktík je strategický esencializmus v podobe homogenizácie žien ako skupiny, tak ako ho opisuje G. C. Spivak, prípustný (Spivak 1994). S pojmom „ženy“ (taktiež i „muži“) budem preto vo výskume pracovať ako so skupinou, a to na úrovni vzťahov v rámci trhu práce.

### 2.1. Rod ako kritická perspektíva

Feministický liberálny prúd hovorí o sociálne konštruovanej realite, ktorá sa premieta vo všetkých aspektoch života ľudí. Konštruovaná je v zmysle spoločensky utváraného pohlavne-rodového systému, inými slovami rodového poriadku. Rodový poriadok tvorí časom i miestom premenlivé predstavy o femininitách a maskulinitách. U konštruktov femininít a maskulínit spoločnosť a spoločenské inštitúcie neustále hodnotia ich prijateľnosť. Predstavy, ktoré sú pre zachovanie rodového poriadku dôležité, sú honorované. Tie neprijateľné sa naopak stretnú so spoločenskými sankciami zo strany ľudí a inštitúcií. Renzetti a Curran (2003) označujú tento systém hodnotenia ako systém spoločenskej stratifikácie. Tú možno vyložiť ako spoločenské vrstvenie, nakoľko sa v spoločnosti vytvárajú dva protipóly. Odmeňovaná skupina ľudí vo výhodnom postavení a skupina, ktorá je naopak penalizovaná. Takýmito kontrastnými skupinami sú napríklad femininita a maskulinita. Je však dôležité poukázať na rozmanitosť i v rámci týchto skupín. Nie je jedna femininita a maskulinita, ale existuje ich niekoľko<sup>1</sup>. Zároveň nie všetky majú výhodné

---

<sup>1</sup> R. W. Connell (1995) kriticky definoval koncept hegemónnej maskulinity ako postup, ktorý legitimizuje dominantné postavenie mužov v spoločnosti a ospravedlňuje podriadenosť bežnej mužskej populácie a žien.

postavenie. Výhodná pozícia sa odzrkadľuje i v nadradenom mocenskom postavení, ktoré dovoľuje korigovať a utvárať preferencie rodového poriadku. Všetky spomínané nastavenia a hodnoty, ktorými rodový poriadok disponuje sú spoločnosťou neustále reprodukované a tým je poriadok znovu hlboko utvrdzovaný (Renzetti & Curran 2003).

### **2.1.1. Dvojdimenziálna teória Nancy Fraser**

Americká feministka, filozofka a kritická teoretička Nancy Fraser prichádza s dôležitým príspevkom, ktorý poskytuje prehodnotenie otázok spravodlivosti a prístupu k statkom v súčasnom kontexte neoliberalizmu. Analýzu prekážok sociálnej a politickej spravodlivosti diskutuje s nemeckým filozofom a predstaviteľom kritickej teórie Axelom Honnethom v knihe „Přerozdělování nebo uznání?“ (2004). Kniha má dialogický a interdisciplinárny charakter, ktorý je z pohľadu čitateľky či čitateľa zaujímavý a obohacujúci<sup>2</sup>. Fraser a Honneth predkladajú vo forme dialógu svoje teórie spoločnosti a etické teórie a ich zakotvenie v koncepciách spravodlivosti.

Fraser kritizuje liberálnu politickú legislatívu uplatňujúcu princíp univerzalizmu. Tento prístup predpokladá rovnosť a dôstojnosť všetkých ľudí, ako nezávislých vlastníkov svojich práv a slobôd. Fraser upozorňuje na úskalie všeobecnosti liberálnej politiky, ktorá ignoruje individuálne podmienky jednotlivcov, ako napríklad rozdielne sociálne, kultúrne a ekonomické prostredie občanov alebo potreby s nimi spojené. Občianky a občania z rôznych prostredí disponujú asymetriami moci a rôznymi prístupmi k statkom. Ignorovanie týchto skutočností vedie k nerovnomernému rozdeleniu uznania a distribúcie statkov<sup>3</sup>. Podľa Fraser statky úzko súvisia so statusom uznania a tvoria dôležitú súčasť spoločenskej spravodlivosti. Dvojdimenziálnosť teórie je vymedzená v rámci hospodárskej štruktúry a zároveň štruktúry spoločenskej, pričom rod je hybridnou kategóriou pohybujúcou sa medzi triedou a statusom (Fraser 2004).

---

Connel vykresľuje obraz hegemonického muža ako heterosexuálneho belocha v strednom veku, striednej triedy, ktorý sa vyznačuje mocou, súťaživosťou a túžbou úspechu vo verejnej sfére (Šmídová 2008).

<sup>2</sup> Aj keď je začlenenie politickej ekonómie do súčasného feministického diskurzu veľmi obohacujúce a prospešné, užívané teoretické schémy Nancy Fraser boli občas kritizované ako husté a mätúce. Napríklad nie je jasné, prečo existujú tri typy diskurzov o potrebách, štyri registre závislosti, alebo sedem princípov rodovej spravodlivosti (Mitchell 2014).

<sup>3</sup> Fraser zahŕňa pod statky nielen materiálne zdroje (financie, verejné zdroje) ale i statky sociálne, akými sú napríklad moc (Fraser 2004).

Metodologická perspektíva teórie dvojdimenzionálnej spravodlivosti je formulovaná v rámci normatívneho princípu participačnej parity. Participačná parita predpokladá splnenie aspoň dvoch podmienok, a síce objektívny predpoklad spravodlivej distribúcie a intersubjektívnu podmienku vzájomného uznania. Participatívna parita je podľa Fraser interpretačným ideálom sociálnej spravodlivosti, ktorý ako taký neexistuje. Tento koncept je možné použiť ako kritický ideál, ktorý dokáže odhaliť existujúce rozdiely v účasti, asymetrie a mocenské bloky a predovšetkým identifikovať tie prekážky, ktoré majú korene v sociálnych vzťahoch. Model participačnej parity umožňuje znevýhodneným skupinám dosiahnuť uznanie v prípade, že nedochádza k diskriminačným postupom<sup>4</sup> a obmedzujúcej štandardizácii (Fraser 2004).

Uznanie chápe Fraser ako záležitosť statusu. Vo svojej teórii označuje status, ktorý vo verejnej sfére umožňuje rovnocennú účasť. Problém uznania je chápaný ako problém sociálnej podriadenosti. Sociálnu podriadenosť diskutuje v kritike modelu identity. Model identity je používaný mnohými politikami uznania, v ktorých musí byť uznaná identita<sup>5</sup> ako konkrétna forma bytia: žena, neheterosexuálny človek atd. Identita so sebou prináša vážne prekážky a podriadené postavenie. Preto Fraser predstavuje model statusu ako spôsob, ako sa vyhnúť autoritárskemu zjednoteniu a konformnej logike modelu identity (Fraser 2004).

Spravodlivosť podľa Fraser vyžaduje, aby ľudia mali také postavenie, aby sa mohli rovnocenne zúčastňovať na každej dôležitej scéne spoločenského života; to znamená v rodinnom živote, občianskej spoločnosti, politickej verejnej sfére a samozrejme na trhu práce. V rámci spravodlivosti na trhu práce je perspektíva Fraser nesmierne prínosná. Fraser podáva veľmi ucelenú koncepciu prerozdelenia a uznania v modernej spoločnosti. Fraser presvedčivo poukazuje na fakt, že spoločenská tvorba hierarchií nie je izolovaná od svojbytnej sféry trhov. Preto je potrebné koncipovať otázku prerozdelenia na rovnakej úrovni ako otázku uznania.

---

<sup>4</sup> Diskrimináciu v odmeňovaní možno vymedziť ako situáciu, keď jedinci, patriaci k rôznej demografickej skupine (napr. ženám), sú bez objektívnych príčin rozdielne hodnotení (Hedija, Musil 2010).

<sup>5</sup> Existuje množstvo definícií pojmu identita. Ja sama chápem (svoju) identitu v súlade s konštruktivistickou definíciou Bačovej (2004). Identitu nepovažujem za hlboké jadro osobnosti, ale sociálny produkt. Kriticky preto nahliadam na tradičné esencialistické pojmy a spôsoby chápania psychiky ako vrozených entít či esencií človeka.

## 2.2. Postavenie žien na trhu práce

V modernej spoločnosti je práca, a tak i pozícia v sociálnom rozdelení trhu jedna z najdôležitejších zložiek sociálneho statusu jednotlivca. Jednotlivé aspekty rodovej zaťažnosti trhu práce i samotnej práce priblížim v nasledujúcich kapitolách.

### 2.2.1. Práca

Rodový poriadok, konkrétne jeho hodnoty, utvára a modeluje správanie a rozhodovacie procesy vo všetkých životných etapách žien a mužov (Bourdieu 2020). Významnú, často neoddeliteľnú zložku tvorí práve práca. Práca je všeobecne definovaná ako „*vykonávanie úloh vyžadujúce mentálne a fyzické úsilie, ktorých cieľom je výroba tovaru a služieb k uspokojeniu ľudských potrieb*“ (Giddens 1999, s.309). Práca však nie je rodovo neutrálny pojem, nakoľko ľudia venujú svoj čas činnostiam, ktoré možno kategorizovať ako platenú prácu alebo neplatenú prácu. V porovnaní s platenou prácou je tej neplatenej venovaná značne menšia vedecká pozornosť (Kaščáková, Nedelová, Považanová 2013).

#### 2.2.1.1. Neplatená práca

Neplatená práca zahŕňa všetky neplatené pracovné činnosti. Medzi najfrekvencovanejšie patrí starostlivosť o domácnosť, príprava jedla, nakupovanie, starostlivosť o deti, atp. Medzi neplatené domáce práce nepatrí iba samotná realizácia týchto činností. Do neplatenej práce sa dá zahrnúť i tzv. mentálna práca. Tá spočíva nielen v zodpovednosti s vykonávaním týchto úloh, ale i v ďalších procesoch, ktoré si činnosti vyžadujú. Je to napríklad riadenie týchto činností či dohľad nad ich kvalitou alebo bezpečnosťou (Vohlídalová 2012).

Mnohé empirické dáta sociologických a feministických výskumov<sup>6</sup> ukazujú, že i napriek rastúcej individualizácii západných spoločností stále prevláda rozdelenie rodových úloh v rodinách a že veľkú väčšinu domácich prác i opatrovateľské práce v rodine vykonávajú stále predovšetkým (zamestnané) ženy (Bierzová 2006, Brines 1994,

---

<sup>6</sup> Rada by som spomenula, že na fakulte humanitných štúdií UK vzniklo množstvo výborných záverečných prác, ktoré sa venujú feministickej kritike rodovej deľby práce v domácnosti, mimo iných napríklad aj u neheterosexuálnych párov (viď práca Jany Benešovej „*Domáci práce v rámci stejnopohlavných párov*“ z roku 2012).

Hochschild 1989, Chaloupková 2005, Křížková 1999 a i.). Analýza Vohlídalovej z roku 2012 potvrdzuje, že Česká republika v súčasnosti naďalej disponuje obrovskými nerovnosťami v rozdelení neplatenj práce medzi mužmi a ženami. Distribúcia neplatenj práce v českých domácnostiach v posledných troch desaťročiach predstavuje obraz, kde podiel na starostlivosti je u mužov neporovnateľne menší než podiel žien (Vohlídalová 2012).

Fenomén kombinácie platenej a neplatenj práce žien, tzv. dvojitého bremena či „druhej smeny“, bol predstavený sociologičkou Arlie Hochschild v roku 1989. V knihe „The Second Shift“ poukazuje na povinnosti žien v domácnosti a starostlivosti o deti, ktoré nasledujú po dennej práci v zamestnaní. Vohlídalová dokazuje v analýze dvojité bremeno žien v českom prostredí, ktoré vzniká vplyvom nerovnomerného rozdelenia domácich prác:

*„V kontexte českej spoločnosti, kde je tradične vysoká participácia žien na pracovnom trhu a kde väčšina ekonomicky aktívnych žien pracuje na plný úväzok, znamená táto druhá smena v rozsahu takmer 28 hodín týždenne pre ženy významnú záťaž“ (Vohlídalová 2012, s. 44).*

Dôležité je poukázať i na ekonomický prínos reprodukčnej, resp. neplatenj práce. Giddens hovorí o neplatených domácich prácach ako o posilujúcom prvku celej ekonomiky. Podpora ekonomiky spočíva v tom, že jej služby sú pre väčšinu ľudí esenciálne, a i napriek tomu sú poskytované zdarma (Giddens 1999). Giddens deklaruje ekonomickú silu neplatenj práce: *„...práca v domácnosti vytvára 25 až 40% bohatstva vznikajúceho v priemyselných krajinách“ (Giddens 1999, s. 326)* a jeho tvrdenie po rokoch potvrdzuje i Kaščáková: *...v Kanade sa odhaduje, že produkcia tvorená neplatenou prácou má hodnotu až 319 miliárd dolárov v peňažnej ekonomike alebo 41% HDP“ (Government of Canada 2010, citované z Kaščáková, Nedelová, Považanová 2013, s. 48 - 49).* Ak sa pozrieme na HDP v európskom prostredí, u Nemecka tvorí neplatená práca 38% HDP (Rubery 2005).

I keď je neplatená práca dôležitá pre rozvoj ekonomiky a evidujú sa i snahy o zvýšenie jej prestíže (Fraser 2004), nie je doposiaľ oficiálne započítaná ako súčasť hospodárskej činnosti v žiadnej zemi. Deje sa tak údajne kvôli netransakčnej povahe neplatenj práce. O nezaratávaní neplatených prác sa dá polemizovať, nakoľko produktom týchto činností sú takisto služby a služby ako také sú z povahy transakčné (Kaščáková, Nedelová, Považanová 2013). Ignorovanie neplatenj práce v rámci tradičnej ekonomickej teórie jej status v spoločnosti značne znižuje a utvrdzuje klamlivú stereotypnú predstavu neplatenj práce ako práce, ktorá nie je „skutočná“.



### 2.2.1.2. Platená práca

Naopak platená práca je v ekonomickej teórii významným prvkom. Platená práca sa týka činností, ktoré sú zmluvne, či obdobne dohodnuté a finančne odmeňované. Takto strávený čas plní mnoho funkcií. Primárne sa môže jednať o zdroj materiálneho zabezpečenia, sociálnych kontaktov či zdokonaľovania znalostí a schopností. Práca je tiež kľúčovým prvkom osobných identít, sebarealizácie a spolutvorcom životných stratégií (Giddens 1999, Kimmel 2011).

Zamestnanie je súčasťou verejnej sféry, ktorá je významne reprezentovaná mužmi. V rámci sebaaprezentovania v tejto sfére je možné zvyšovať svoje spoločenské postavenie, formovať identitu. Giddens k utváraniu identity prostredníctvom práce dodáva: *„zvlášť u mužov býva sebaúcta spojená s tým, aký je ich ekonomický prínos k chodu domácnosti“* (Giddens 1999, s. 307). Sebautváranie maskulinnej identity kriticky opisuje Kimmel, kedy pracovisko označuje za miesto tzv. homosociálnej reprodukcie, teda kde muži môžu sebautvárať ich „mužkosť“ v stereotypnom ponímaní (Kimmel 2011). Tento výrok potvrdzuje rodový poriadok, pričom často reprodukováný stereotyp identifikuje mužov ako ekonomicky aktívnych. Rodový stereotyp živateľa rodiny zároveň zahŕňa zodpovednosť a spoločenské očakávania. Kľúčový význam práce teda spočíva i jej v mocenských aspektoch. Konkrétne v utváraní spoločenského statusu či vykonávania moci prostredníctvom povolania alebo majetkového zabezpečenia (Vohlídalová 2006).

### 2.2.2. Trh práce

Ekonomická teória označuje trh práce ako dynamický a vnútorne rozmanitý priestor, kde dochádza k stretu ponuky práce s dopytom po práci (Tvrдый 2007). Pracovný trh je podľa Řehořa ekonomickou inštitúciou, teda systémom čisto ekonomických vzťahov smeny práce za mzdu založenej na racionálnej voľbe účastníkov smeny (Řehoř 2010). Ak sa však pozrieme na trh práce kriticky a prostredníctvom rodovej prizmy, je zreteľné, že nedisponuje tzv. rodovou neutralitou. Trh práce odráža politické priority, spoločenské hodnoty, kultúru danej spoločnosti a s nimi i rodové stereotypy a mocenské štruktúry. Z konštruktivistického hľadiska môžeme na trh práce nahliadať ako na spoločenskú inštitúciu, v ktorej dominuje vzťah rodu a moci (Jesenková 2014).

### 2.2.2.1. Premeny trhu práce

Každá spoločnosť postupom času vyvinula svoj systém deľby práce. Nakoľko je rod systémom klasifikácie identity i mocenských vzťahov, takmer každá spoločnosť vytvárala systém deľby pracovných činností práve na základe rodu (Kimmel 2011). Definitívny obrat západného sveta k modernej spoločnosti prichádza s industrializáciou a priemyselnou revolúciou počas 18. storočia. Práve toto obdobie je spojené so vznikom pracovného trhu, ako ho poznáme, kedy za základné kritérium spoločnosť považuje ekonomický status jednotlivca (Havelková 2004).

Kimmel opisuje rozdelenie mocenského postavenia mužov a žien. Najvýznamnejšou premenou priemyselnej revolúcie bola spoločenská premena, ktorá spočívala v oddelení mužov do verejnej sféry s platenou prácou a žien do sféry súkromnej, kde práca nebola, a nie je dodnes, platená. Dialo sa tak na základe esencialistického priradeniu súkromnej oblasti ženám v podobe starostlivosti o rodinu, domácnosť. Oblasť mimo súkromný život a činnosti verejnej povahy boli naopak naklonené mužom. Idea ženskej „prirodzenosti“, ktorá zamestnávala ženy v domácnosti, znamenala vylúčenie žien z rozhodovania o veciach verejných. Malou mierou sa podieľali taktiež na formovaní spoločenských hodnôt (Kimmel 2011).

Ďalším následkom bola i ekonomická situácia žien. Nakoľko ženy boli presunuté do súkromnej sféry, boli im ekonomické zdroje vo vysokej miere neprístupné. Majetkové práva zostávali v rukách mužov. Kimmel opisuje i ekonomicky nezávislé ženy, ktoré boli vplyvom tejto spoločenskej klímy nútené sa presunúť do domácnosti. Táto ideológia nebola uplatniteľná pre všetky ženy, ale primárne iba pre strednú triedu. Ženy z chudobných pomerov, ženy z etnických skupín a samoživiteľky mohli zostať v domácnosti len zriedka. Všetky tieto aspekty tvorili rodovo zaťažené spoločenské i ekonomické nastavenie. Nie je prekvapením, že i trh práce je oblasť, v ktorej sa dané zaťaženie a nerovné postavenie žien a mužov podpísalo (Havelková 2004, Kimmel 2011, Renzetti & Curran 2003).

Z hľadiska vývoja ženskej pracovnej sily je dôležité uviesť historické obdobia, ktoré umocňovali, či naopak spomaľovali vstup žien do pracovného procesu. Hlavnými faktormi, ktoré ovplyvňovali platenú pracovnú aktivitu žien, boli politické podmienky a ekonomické systémy. Proces vstupu žien na trh práce bol urýchlený v období vojen, kedy ženy zastupovali výpadok mužskej pracovnej sily a inštrumentálne podporovali zlý stav vojnovnej

ekonomiky. Dialo sa tak napriek dominujúcim spoločenským predstavám o rozdelení sfér žien a mužov v medzivojnovom období (Křížková 2018). Napríklad v roku 1921 v ČSR zostáva ekonomicky aktívnych 32 % žien. Za okupácie Československa sa právo na prácu žien zmenilo na povinnosť. V roku 1939 bola vyhlásená všeobecná pracovná povinnosť, ktorá sa pôvodne vzťahovala na mužov vo veku 16-25 rokov, ale keď boli rezervy pracovných síl vyčerpané, začali úrady povolávať do výroby i ženy (Jechová 2008).

Havelková ohľadom ekonomickej aktivity upozorňuje, že ženy v spoločnosti nikdy netvorili homogénnu skupinu. Chudobné, nie mešťanské ženy boli nútené pracovať vždy, často na vybraných pozíciách (Havelková 2004). Finančné ohodnotenie práce týchto žien však bolo veľmi nízke. Dokazuje to, že nepriaznivá ekonomická situácia žien vo všetkých vrstvách spoločnosti bola od počiatkov modernity systematicky udržiavaná (Křížková 2018).

Po druhej svetovej vojne začala mať ženská pracovná sila vo vyspelých krajinách čoraz väčší význam. Vývoj práce sa však odlišoval podľa územia. Špecifikovať budem ďalej primárne český trh práce. V štátoch, kde nastúpil režim socializmu, a teda i v Československu, bola uplatňovaná pracovná povinnosť pre ženy i mužov. Česká republika začala tento proces vo vtedajšom Československu pomerne skoro a patrila ku krajinám s vysokou účasťou žien v národnom hospodárstve. Plná zamestnanosť obyvateľstva vrátane žien sa považuje za jeden z predpokladov úspešného založenia komunistickej spoločnosti. Socialistický režim sa snažil emancipovať ženy tým, že im umožňoval vstup do oblasti platenej práce a ponúkal inštitucionálnu starostlivosť o deti. Čoskoro bol model dvojpríjmovej rodiny silne zakotvený, i keď finančný príspevok žien do domácnosti bol väčšinou menší v porovnaní s mužmi. V socializme stúpala zamestnanosť žien plynule. Ideál socialistickej ženy ukazoval na finančnú nezávislosť, uplatnenie jej vzdelania a taktiež na uplatnenie potreby užitočnosti i mimo domácnosť (Rychtaříková 2009).

Z hľadiska rodovej rovnosti a príležitostí žien mal však vtedajší systém veľa nedostatkov. Podľa dát sociologického výskumu Bauerovej a Bártovej (1987), ktoré diskutuje Havelková, bol v socialistickej spoločnosti prevažujúci názor, že primárna úloha ženy pozostáva v starostlivosti o rodinu (Havelková 2013). Navyše, ženy tvorili tzv. lacnú pracovnú silu, pretože boli zamestnávané v profesiách s nízkym ohodnotením, napr. v službách, v textilnom priemysle apod. Argumentácia ekonomickou nezávislosťou žien tiež nezodpovedala realite. Pre väčšinu domácností bol model jednopríjmovej rodiny prakticky nerealizovateľný, a tak bol plat ženy nutný doplnok k vyššej mzde muža (Kiczková 2011).

Navyše socialistická spoločnosť opomínala problematiku mužov (ne)podieľajúcich sa na neplatenej práci, ktorá sa ukázala byť pri dosahovaní skutočnej rovnosti ako značný nedostatok. Pracujúce ženy boli preto zaťažované tzv. dvojitým bremenom, pracovali v zamestnaní za nízky plat a zároveň plnili rodovo stereotypnú predstavu ženy-matky. Ich Tradičná rola žien bola podporovaná povolaniami ako napríklad učiteľské či úradnícke pozície. Ženy tu nahradili pracovnú silu mužov, ktorí boli presunutí do výroby. Tieto „ženské“ zamestnania boli jednak sľubiteľné so starostlivosťou o rodinu a zároveň ich pracovná náplň vyhovovala stereotypu starostlivej ženy (Šiklová 1997).

Trhové hospodárstvo, ktoré prišlo s demokraciou po roku 1989 sa odrážalo nielen v rozdielnych štruktúrach, právnych predpisoch a pracovných normách trhu práce, ale aj v postojoch k práci a rodovej nerovnosti. Nová podoba ekonomiky, ekonomika tržná, sa podpísala na zmenách v participácii žien a mužov na trhu práce, ich mocenských pozíciách, podmienkach, segregovaní odvetví či nerovnom odmeňovaní. Medzi hlavné charakteristiky prechodu patrí znížená zamestnanosť, zmeny v sektore práce a v štruktúre odvetvia a vznik otvorenej nezamestnanosti. To ovplyvnilo nielen pracovný trh ako taký, ale i pozíciu žien a ich správanie na trhu práce. Křížková uvádza významný katalyzátor nepriaznivých pracovných životov žien, ktorý hovorí o racionalizácii práce. Racionalizáciou, čiže zaistovaním čo najefektívnejších a najúspornejších usporiadaní práce a s tým spojených odmien, došlo k významnej feminizácii administratívneho sektoru a pomáhajúcich profesií. Ženská práca bola podporovaná, no skôr v zmysle saturácie deficitu v rodinných rozpočtoch, nakoľko v kapitalizme bol jednopříjmový model rodiny neudržateľný (Křížková 2018).

Ženy vykonávali z historického hľadiska vždy nižšie kvalifikovanú prácu či prácu, ktorej bol pripisovaný menší spoločenský význam. S tým sa spojuje i nižšia odmena a obraz ženy ako lacnej pracovnej sily. Tieto historické stopy po diferenciácii práce mužov a žien zostávajú stále zachované. Dokazujú to pretrvávajúce inštitucionálne podmienky uznávané ako univerzálne a nediskriminujúce, ideológia (intenzívneho) materstva žien či pretrvávajúce rodové stereotypy v našom sociálnom povedomí (Kimmel 2011, Petrovic 2007).

#### **2.2.2.2. Rodová segregácia trhu práce**

Zakorenené rodové stereotypy spojené s prácou žien a mužov súvisia s rodovou segregáciou na trhu práce. Od čias priemyselnej revolúcie boli ženy a muži zaradení, či

stereotypne tlačení do iných povolání. Prostredníctvom vyššie diskutovanej idey, že ženská pracovná sila je iba dočasným doplnkom mužskej práce, zostáva trh práce neustále rodovo a mocensky rozdelený (Renzetti & Curran 2003). Rodová segregácia trhu práce je štrukturálnym dôvodom nerovného odmeňovania žien a mužov (Křížková a kol. 2017). Jej rôzne podoby budem diskutovať v kontexte príčin i dôsledkov, ktoré má pre odmeňovanie.

### **2.2.2.2.1. Definícia segregácie**

Termín segregácia znamená všeobecne oddeľovanie, odlučovanie či vylučovanie (Kraus 2005). Rodová segregácia trhu práce je globálne a dlhodobé pretrvávajúce javom, ktorý vzniká vplyvom rodovej štruktúry spoločnosti (Hartmann 1976, Walby 1988, Anker 1998, Křížková, Sloboda 2009). Hierarchia rodu a jej prepojenie v rámci rozdelenia práce a s tým spojeného tržného kapitálu má na svedomí jasnú rodovú segregáciu, či už v rámci odborov, sektorov alebo v hierarchickej rovine (Jesenská 2014). Odborná literatúra kategorizuje spravidla dva typy segregácie, horizontálnu segregáciu a vertikálnu segregáciu.

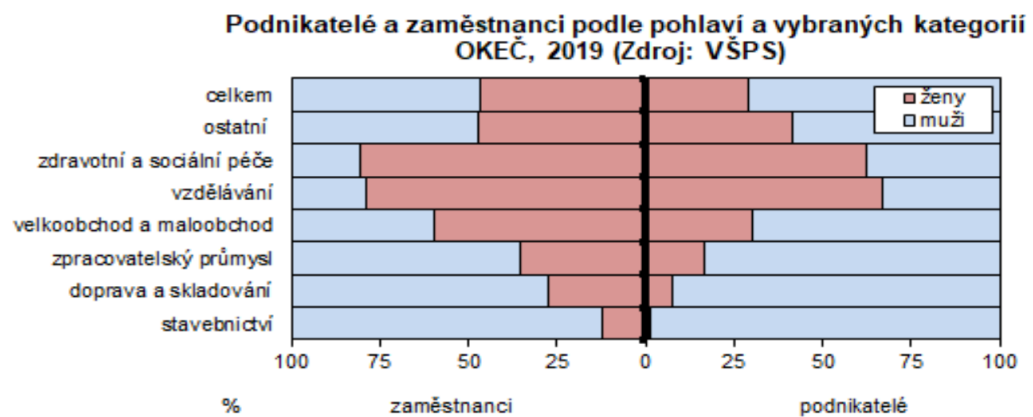
### **2.2.2.2.2. Horizontálna segregácia**

Horizontálna segregácia na trhu práce na makrospoločenskej úrovni znamená existenciu odborov, kde výrazne dominuje ženské či mužské zastúpenie. Hranicu reprezentácie, a teda kedy dochádza k segregácii špecifikuje Křížková ako tie povolania: „(...) kde je 60%-né (a vyššie) zastúpenie jedného pohlavia“ (Křížková 2018, s. 15). V porovnaní ČR s EU, o horizontálnej segregácii môžeme povedať, že je na trhu práce konštantná, a to vo všetkých krajinách OECD (Anker 1998; OECD 1998). Pri európskom porovnaní z roku 2012 je index rodovej segregácie trhu práce v ČR vyšší ako priemer EÚ. Ten dosahuje necelých 25 % a český priemer je o niečo menší než 30 % (Křížková a kol. 2020). V novšom výskume porovnania krajín EÚ zostávame v indexe rodovej segregácie v tzv. červených číslach (Report EU 2018).

Povolania s vysokou zastúpenosťou žien tvorí odbor školstva, zdravotníctva na úrovni ošetrovania, súhrnne označujúc ako pomáhajúce profesie. V súkromnej sfére podnikania je to spravidla oblasť marketingu, účtovníctva, administratívy a zaistenia chodu kancelárie. Vysoké zastúpenie mužov sú zreteľné spravidla u povolání, ktoré sú technicky zamerané, ako napríklad odbor informačných technológií či povolania stavebného

a ťažobného priemyslu (ČSÚ 2018). Toto oddelovanie sa ďalej pretavuje v segregáciu na úrovni zamestnávateľa, kedy v rámci jednej firmy na oddeleniach i jednotlivých pozíciách pracujú častejšie muži, a na iných zas ženy.

Graf 1: Rodová segregácia sektorov v ČR



Zdroj: ČSÚ 2019

Viditeľný je i zložitý prístup ženám k oblasti výskumu a vývoja. Zastúpenie žien vo výskume je v ČR jedným z najnižších z celej Európskej únie, tvorí dlhodobo menej než 30 %. Aj napriek rastúcemu trendu výskumu a vývoja sa podiel výskumníčok nezvyšuje. Štatisticky najmenšie zastúpenie žien vo výskume udáva ČSÚ v strojárskom priemysle, kde výskumníčky tvoria iba 4 % (ČSÚ 2021).

Rolu v preferencii povolání na individuálnej úrovni zohrávajú osobné dôvody, vzdelanie či kultúrne diferencie (Křížková a kol. 2020). K horizontálnej segregácii ako celospoločenskému fenoménu je však dôležité pristupovať ako k rodovo podmienenému javu. Významnou príčinou zdanlivo dobrovoľných preferencií povolania je segregované vzdelávanie a odlišná socializácia dievčat a chlapcov. Havelková hovorí o rodovo dominantných odboroch vzdelávania v období socializmu. Boli nimi zdravotníctvo, pedagogika, knihovnícke a ekonomické odbory (Havelková 2009). Inak tomu nie je ani dnes, v období kapitalizmu. Nižšie uvedená štatistika MŠMT z roku 2019/20 ukazuje, že záujem žiakov o štúdium historicky feminizovaných odborov pretrváva. Naopak, v technických odboroch, stereotypne prisudzujúce mužom, nedosahujú študentky ani 10 % z celkového počtu. Štatistiky dokazujú, že segregácia vzdelávania, ktoré neskôr ovplyvňuje i výber povolania, je v čase takmer nemenná.

Tabuľka 1: Počet prijatých vo vybraných odboroch (tabuľka vytvorená podľa dát zo Štatistickej ročenky školstva)

Skupina odborov vzdelávania	Celkom prijatých	z toho dievčatá	z toho dievčatá (v %)
75 Pedagogika, učiteľstvo, soc. starostlivosť	3041	2824	93%
43 Veterinár, veter. prevencia	655	600	92%
53 Zdravotníctvo	4493	4059	90%
69 Osobné a provozné služby	3675	3195	87%
31 Text. výroba a odevníctvo	251	205	82%
72 Public., knihov., informat.	143	114	80%
39 Spec. interdis. tech. obory	1493	107	7%
33 Sprac. dreva, výr. hud. nástrojov	1959	135	7%
18 Informatické obory	4078	257	6%
23 Strojárstvo, stroj. výroba	10354	377	4%
26 Eltechn., telekom. a VT	7448	132	2%

Zdroj: MŠMT 2019/20

Vplyv na kariérne rozhodovania žien a mužov zohrávajú i inštitúcie ako napríklad Úrad práce. Jedným z praktických príkladov, ktorý koriguje výber povolania mužov a žien, je ponuka rekvalifikačných kurzov kandidátom jedného pohlavia. Ženám sa zvyčajne ponúkajú rekvalifikačné kurzy kadernícke či kurzy šitia a mužom kurzy pre vodičov nákladných vozidiel (Křížková a kol. 2020).

Všetky tieto skutočnosti ukazujú na fakt, že zamestnania sú silne rodovo zaťažené. Ako ukazuje rada autoriek, povolania nie sú rodovo neutrálne, naopak sú to genderované inštitúcie, ktoré sebou nesú rodové významy (Williams 1993, Acker 2006). Rodová teória segregácie trhu na rozdiel od iných teoretických vysvetlení (neoklasická teória ľudského kapitálu, teória duálneho trhu práce, teória znečistenia) neobmedzuje na ekonomické premenné. Pozera sa na trh práce ako na odraz spoločenských noriem a zamýšľa sa nad prepojením rodovej deľby práce, rodových stereotypov, a rodovo diferencovanej odmeny za prácu. Práve rodové stereotypy a rozdielne odmeňovanie je možné označiť ako hlavné dôsledky sektorovej segregácie (Křížková, Sloboda 2009).

V otázke rodových stereotypov je dôsledkom ich reprodukcia a konzervácia. V spoločnosti pretrvávajú esencialistické predstavy, že ženy pracujú v týchto sektoroch, pretože špecifiká a významy danej profesie sú v harmónii so „ženskou prirodzenosťou“. Vzniká tak predstava, že ženy sa na posty starostlivých učiteliek, zdravotných sestier a obetavých sociálnych pracovníčok jednoducho hodia. Výsledkom je kruh reprodukováných

predstav, ktorý začína rodovou socializáciou a pokračuje zúženým výberom v kariérnej dráhe žien (Křížková a kol. 2017).

Horizontálna segregácia na trhu práce so sebou nesie negatívne dopady v oblasti odmeňovania žien. Jednotlivé odbory či odvetvia s vyššou koncentráciou žien totiž obvykle poskytujú nižšie mzdy, a to tak ženám i mužom, oproti typicky „mužským“ profesiám. Tento pretrvávajúci stav, žien pracujúcich v skupinách s nižšími mzdami, tak predstavuje jednu z hlavných príčin platovej nerovnosti mužov a žien. Segregácii žien do zamestnaní s nízkymi príjmami môžeme pričítať asi tretinu celkových platových rozdielov medzi mužmi a ženami v ČR (Jurajda 2006). Deje sa tak na základe faktu, že sú mzdy na pracovnom trhu diferencované podľa sektorov, odborov, zamestnaní i pracovných pozícií (Křížková, Sloboda 2009). Dôsledkom segregácie trhu práce na základe pohlavia je teda rozdielny príjem žien a mužov, a to v dlhodobom časovom horizonte. Ďalším dôsledkom sú obmedzené možnosti zamestnania a zárobku, ktoré ďalej reprodukovujú nerovnú deľbu zodpovednosti a starostlivosti o domácnosť a rodinu. Tá potom spätne reprodukuje rodovú segregáciu na trhu práce (Křížková a kol. 2017).

Rodová segregácia povolání je takisto spojená s nízkou spoločenskou prestížou žien, s nedostatočným prístupom k moci a takisto má dopad na pracovné podmienky (Křížková 2017). Tieto skutočnosti Kimmel opisuje ako pretrvávajúce konzekvencie, ktoré ženy sprevádzajú nielen počas našej pôsobnosti na trhu práce, ale i po jeho opustení (Kimmel 2011).

### **2.2.2.2.3. Vertikálna segregácia**

Segregácia pracovného trhu na vertikálnej rovine je definovaná ako koncentrácia žien a mužov v rôznych stupňoch, úrovniach zodpovednosti alebo pozícií. Ženy sú výrazne podprezentované v rozhodovacích či manažérskych pozíciách. Pozície vyššieho manažmentu a pozície týkajúce sa riadenia finančných zdrojov a strategického riadenia spoločnosti sú zvyčajne doména mužov. Naopak, služobné miesta a zabezpečenie hladkého priebehu organizácie práce sú doménou žien (Kimmel 2000).

Existujúca literatúra uvádza, že rod je zakomponovaný do existujúcich mocenských vzťahov a ovplyvňuje distribúciu moci v práci. Mocenské štruktúry vo vnútri organizácií a vzorce distribúcie moci sú úzko spojené s rodom. Rod je možné označiť ako symbol moci,



ktorý je zakotvený v organizáciách, ktoré majú tendenciu uprednostňovať určité rodové správanie. Veľký počet výskumov a štatistík jednoznačne ukazuje na zvýhodnenie mužov, tým, že sa muži systematicky dostávajú na pozície spojené s mocou. Ženy tento prístup majú zťažený mnohými bariérami (sklenený strop, tokenizmus) (Alvesson, Due Billing 2009, Acker 2006).

Nakoľko sa ženy často nachádzajú na najnižšom stupni v hierarchiách pracovných kolektívov, umožňuje takáto segregácia podhodnotenie ženskej práce. Teória „znehodnotenia“ (angl. *devaluation*) hovorí o znížení prestíže pozícií (resp. zamestnaní), kde je vyššia koncentrácia žien. Takéto znehodnotenie ženskej práce sa deje i kvôli pretrvávajúcim rodovým stereotypom, ktoré devalvujú schopnosti a kompetencie žien. V prípade vertikálnej segregácie ide často o stereotyp nedostatočných vodcovských dispozícií žien (Reskin 2001, Křížková 2017). Dôsledkom sú opäť relatívne nízke mzdy žien a obmedzené šance na kariérny postup. Podreprezentácia žien v riadiacich pozíciách má tiež za následok zanedbateľné zastúpenie žien vo verejnom a politickom sektore (Křížková 2017).

Vysoký stupeň horizontálnej a vertikálnej segregácie žien a mužov na pracovnom trhu tvorí komplexný problém. Na rodovú segregáciu je možné nahliadať ako na katalyzátora rodových stereotypov v spoločnosti a zároveň na jeden z hlavných determinantov nerovného odmeňovania. Jej komplexnosť sa odráža v jej dvojakej podobe. Rodová segregácia podľa mnohých zahraničných i českých autoriek a autorov predstavuje príčinu a zároveň dôsledok mzdového rozdielu a nespravodlivého odmeňovania žien a mužov. Príčiny a dôsledky rodovej segregácie sú prepojeným systémom, kde sa navzájom jednotlivé javy reprodujú. Nepriaznivý vplyv segregácie na spoločenskej úrovni sa vyznačuje udržovaním pretrvávajúcich nerovností na trhu práce. Z ekonomického i etického hľadiska každá forma segregácie významným spôsobom bráni využitiu celkového potenciálu spoločnosti, nakoľko jej polovici, ženám, kladie prekážky v ich kariérnom i personálnom rozvoji (Křížková, Sloboda 2009).

#### **2.2.2.2.4. Sklenený strop a sklenený výťah**

Príležitosti žien a mužov v kariérnom raste sú rozdielne. Pojem „sklenený strop“ vyjadruje „*neviditeľné bariéry, ktoré obmedzujú mobilitu pracovníčok smerom nahor*“ (Renzetti & Curran 2003, s. 262). Adjektívum „sklenený“ metaforicky znázorňuje

dohliadnutie žien na vyššie pozície, ktorých by mohli teoreticky dosiahnuť vďaka pracovným skúsenostiam. Pri prijímaní či povyšovaní sa však ženy stretávajú s latentnými prekážkami, ktoré zabraňujú dosiahnutiu ich kariérneho pokroku a ktoré sú zdanlivo neviditeľné.

Jednou z prekážok je kultúrne vnímanie žien ako menej konkurencieschopných a s menšími manažérskymi schopnosťami. Tieto stereotypy môžu spôsobiť iracionálny strach zamestnávateľov vo dvoch rovinách. Prvá prekážka pre ženy môže nastať už vo výberovom riadení, kedy sa osoba zodpovedná za personálne oddelenie eliminuje kandidátky v strednom veku z obavy možného prerušenia kariéry kvôli materstvu a starostlivosti o malé deti. Ďalší strach zamestnávateľa môže spočívať v tendencii neobsadzovať ženy do vedúcich pozícií z toho istého dôvodu (Křížková 2003).

Sklenené stropy sú však zvyčajne tvorené viacerými diskriminačnými faktormi. Na úrovni zamestnávateľov sú znevýhodňujúcimi faktormi absencia štandardizovaných firemných pravidiel kariérneho rastu, absencia mechanizmov vyrovnávajúcich výpadok počas materskej, rodičovskej, stratu sociálnych a pracovných väzieb, vysoké zastúpenie mužov vo vedení ("Men's clubs"), a tým nižšia atraktivita postov pre ženy (MPSV 2020). Je nutné zdôrazniť, že fenomén skleneného stropu sa netýka iba žien, ale i etnických skupín.

Na druhej strane, štúdia sociologičky Christine Williams (1995) ukazuje, že muži sa stretávajú s priam protipólnym „skleneným“ fenoménom, a to skleneným výťahom. Tento jav je spojený s prednostným zaobchádzaním mužov (nielen) v pracovnom kolektíve žien. Namiesto nárazu do skleneného stropu sa muži často stretávajú so skleneným výťahom, ktorý ich pomyselne vynesie na najvyššie „pracovné poschodia“ bez väčšej námahy. Niektorí muži sami počas výskumu priznali, že si vo svojej kariére uvedomovali existenciu menšieho počtu prekážok brániacich dosiahnutiu kariérneho pokroku ako ich kolegyne. (Williams 1995, cit. z Renzetti & Curran 2003). Kariérny rast je podporovaný snahou mužov naplniť ideál hegemonické maskulinity v podobe dosiahnutia prestíže, čo najvyššej pozície a najvyššieho možného príjmu. Takzvaný sklenený výťah je štrukturálnou výhodou, ktorá umožňuje mužom získať a zároveň reprodukovať nielen faktickú, ale i symbolickú moc mužov v oblasti platenej práce (Křížková a kol. 2018).

### 2.2.2.2.5. Tokenizmus

Segregácia znižuje okruh volieb povolání žien a reprodukuje tým rodové stereotypy: „*to platí i v situácii, kedy ženy vstupujú do nových odborov, kde sú doposiaľ málo zastúpené a kde sa dostávajú do pozície tokenov*“ (Křížková a kol. 2017, s. 12)

Termín tokenizmus sa vzťahuje na jav, keď je zástupca v inej komunite jediný alebo vzácný. Potom sa tento zástupca stane akýmsi symbolom (angl. *token*) svojej skupiny a venuje sa mu viac pozornosti. Zároveň sa naň sústreďujú stereotypy spojené s danou skupinou (Gender, rovné príležitosti, výzkum 2002). Takýto token najčastejšie označuje v pracovnej sfére ženy, ktoré sa dostávajú na vyššie pracovné pozície. S teóriou tokenizmu, a síce skúmaním toho, ako segregácia pohlaví ovplyvňuje pracovné príležitosti, sa zaoberá profesorka Rosabeth Moss Kanter. Uvádza, že sa s tokenmi ako so zástupcami vlastnej kategórie často zaobchádza skôr ako so symbolmi než ako jednotlivcami s jedinečnými vlastnosťami (Kanter 1993, cit. z Renzetti & Curran 2003).

Marginalizovaná pozícia tokenov prináša neblahé dôsledky, akými sú napríklad väčšia pozornosť a s tým spojená kontrola vytvárajúca pracovný tlak. Ženám, ktoré sú na určitých pozíciách či v kolektívoch v minorite, sú pripisované stereotypné charakteristiky žien. Bez ohľadu na individuálne schopnosti sú tak nútené neustále preukazovať svoje schopnosti. Kanter ďalej debatuje tzv. zvyšovanie hranice. Tento jav opisuje ako tendenciu preháňať rozdiel medzi väčšinovou skupinou a tokenmi, v dôsledku čoho je s nimi zaobchádzané ako s outsiderkami, ktoré sú z kolektívu vylučované (Kanter 1993, cit. z Renzetti & Curran 2003).

## 2.3. Rozdiely v odmeňovaní žien a mužov

Rodové rozdiely v odmeňovaní sú komplexným sociálnym problémom a jedným z hlavných ukazovateľov nerovného postavenia žien a mužov na pracovnom trhu. Teoretička, ktorá sa zaoberá rozdielmi v odmeňovaní žien a mužov Linda McDowell uvádza, že ženy na pracoviskách bojovali za „*nastolenie práva, aby na nich (pracoviskách) vôbec boli*“ (McDowell 1995, s. 80). Táto myšlienka, že ženy musia získať právo na platenú prácu, je zakotvená v historických ideológiách. Rané feministické intervencie na zlepšenie prístupu k práci a platových taríf iniciovalo hlavne liberálne feministické hnutie. Aj keď sa čiastočne podarilo dosiahnuť niektoré snahy hnutia, napríklad ženy získavajú manažérske pracovné

miesta, v ktorých kedysi dominovali muži, stále existujú veľké bariéry v prístupe a rozdiely v odmeňovaní (Bishom-Rapp & Sargeant 2016). Rozdiel v odmeňovaní žien a mužov je jednou z najvýznamnejších prekážok zavedených inštitúciami s cieľom zabrániť ďalšiemu rozvoju rodovej rovnosti pracovných síl. Prostredníctvom ďalších kapitol deskriptívne a čiastočne kriticky nahliadnem na rodový mzdový rozdiel, jeho výpočet a dekompozíciu v európskom a českom kontexte.

### 2.3.1. Základná terminológia

Pre lepšiu orientáciu stručne predstavím pojmy, ktoré v práci budem často v spojitosti s rovným odmeňovaním uvádzať.

**Plat** je peňažné plnenie poskytované zamestnankyňám a zamestnancom v štátnej sfére. **Mzda** je naopak peňažné plnenie, ktoré je poskytované zamestnávateľom v súkromnej, podnikateľskej sfére. Obidva pojmy označujem v práci pod spoločným pojmom **odmena**. **Odmeňovanie** je ďalej definované ako súhrnný systém, ktorý zahŕňa mzdu či plat s ďalšími bonusmi a zložkami miezd a platov. V súvislosti s analýzou systému odmeňovania je potrebné definovať i nasledujúce, ľahko zameniteľné, koncepty. Podľa Zákonníka práce odlišujem **odmenu za rovnakú prácu** ako odmenu, ktorá je viazaná na rovnakého zamestnávateľa (Havelková 2007, Křížková 2017). **Odmena za prácu rovnakej hodnoty** zaštiľuje komplexnejšie atribúty ako: „...*(prácu) porovnateľnej zložitosti; zodpovednosti a namáhavosti; v rovnakých alebo porovnateľných pracovných podmienkach; pri rovnakej alebo porovnateľnej pracovnej výkonnosti a výsledkoch práce*“ (Křížková 2017, s. 6).

### 2.3.2. Definícia mzdového rodového rozdielu

Rozdiel v odmeňovaní žien a mužov predstavuje pretrvávajúce nerovnosti na trhu práce. Mzdový rodový rozdiel (ďalej MRR) je svetovo ustálený ukazovateľ používaný k vyjadreniu miery rozdielu mzdy žien a mužov (Smith 2010). Je to prijaté opatrenie tvorcov politik, ekonómov a štatistikov v OECD, Európskej komisii, v mimovládnych organizáciách i vládnych orgánoch v Českej republike. V súčasnosti ho tiež používajú mnohé organizácie a inštitúcie ako meradlo mzdovej parity medzi mužmi a ženami v ich pracovnej sile.

Rozdiel v odmeňovaní žien a mužov predstavuje rozdiel medzi priemerným hrubým hodinovým zárobkom platených zamestnancov a zamestnankyňami ako percento priemerného hrubého hodinového zárobku platených zamestnancov (Eurostat 2020).

MRR môžeme definovať ako celosvetový problém. MRR je stále prítomný vo všetkých členských štátoch Európskej únie bez ohľadu na ich modely sociálneho zabezpečenia, úroveň zamestnanosti žien alebo národné právne predpisy v oblasti rovnosti (Vosko - MacDonald - Campbell 2009). Pokroky v metodike hodnotenia rozsahu rozdielov v odmeňovaní žien a mužov iba napomohli k zvýrazneniu pretrvávajúceho problému nerovnosti v odmeňovaní (Smith 2010).

Český štatistický úrad (ďalej ČSÚ) uvádza, že MRR v žiadnom prípade nemožno používať ako indikátor pre meranie diskriminácie žien na pracovnom trhu. Dôvod, prečo podľa ČSÚ diskrimináciu nemôžeme odvodzovať od MRR je, že dáta so sebou nesú informácie, ktoré sú zodpovedné za segregáciu na trhu práce a premietajú sa v ňom rôzne vplyvy vekových, vzdelanostných, odvetvových a riadiacich štruktúr (ČSÚ 2020). S výrokom ČSÚ ohľadom nemožnosti merania diskriminácie žien na trhu práce prostredníctvom MRR je určite možné nesúhlasiť. Je totiž potrebné dodať, že MRR nemeria len rozdiel medzi príjmami, no zachytáva aj zložité procesy na trhu práce, ktoré vedú k znevýhodneniu žien (CEC 2009). MRR slúži ako indikátor diskriminácie žien na trhu práce a ako jej empirický dôkaz tvorí východisko mnohých feministických i sociologických výskumov.

Dokument Európskej únie (ďalej EÚ) hovorí o MRR ako o rozdiel medzi priemerným hodinovým zárobkom pracujúcich mužov a pracujúcich žien. Vychádza z plátov vyplácaných priamo zamestnancom pred odpočítaním dane z príjmu a sociálnych odvodov. Rozdiely v odmeňovaní žien a mužov podľa veku a ekonomickej kontroly sú platné pre sekcie B až S rozdelenia Štatistickej klasifikácie ekonomických činností v Európskom spoločenstve<sup>7</sup> (ďalej NACE).

---

<sup>7</sup> Klasifikácia ekonomických činností NACE bola v ČR zavedená v roku 2007. Klasifikácia CZ-NACE zohľadňuje technologický rozvoj a štrukturálne zmeny hospodárstva za posledné roky. Je relevantnejšie s ohľadom na hospodársku realitu a lepšie porovnateľná s inými medzinárodnými klasifikáciami (ČSÚ 2007).

### 2.3.3. Metódy skúmania mzdového rodového rozdielu

Vo svete, ba dokonca i členských krajinách EÚ nie je výpočet mzdový rodový rozdiel zhodný. Existuje mnoho metód merania MRR (priemer / medián, pomer / rozdiel) a určení jednotiek (napríklad hodinová, mesačná mzda). Definícia vzorky môže byť tiež odlišná (napríklad všetci ekonomicky aktívni obyvatelia Českej republiky, iba zamestnanci na plný úväzok, vo veku 25 - 55 rokov atď.). Tieto ukazatele následne ovplyvňujú získané výsledky. Preto sa môžeme stretnúť s rôznymi hodnotami (Křížková a kol. 2020).

Rozdiel v odmeňovaní žien a mužov v EÚ sa počíta ako vážený priemer rozdielov v odmeňovaní žien a mužov v členských štátoch EÚ, kde sú počty zamestnancov v členských štátoch váhy. Rozdiel v odmeňovaní žien a mužov v EÚ sa počíta iba pre agregované oddiely B až S bez O (Eurostat 2020).

MRR na európskej pôde, v rámci Eurostatu, sa počíta na základe:

- štvorročného zisťovania o štruktúre príjmov, *Structure of Earnings Survey* (ďalej SES) z rokov 2002, 2006, 2010 a 2014 a s rozsahom požadovaným v nariadení o SES,

- národných odhadov založených na národných zdrojoch pre roky medzi rokmi SES, od referenčného roku 2007, s rovnakým pokrytím ako SES (Eurostat 2020).

Podľa tejto definície uvádza Eurostat tento štatistický výpočet MRR:

„MRR = [(priemerný hrubý hodinový zárobok platených zamestnancov - priemerný hrubý hodinový zárobok platených žien)] / priemerný hrubý hodinový zárobok platených zamestnancov] vyjadrený v %. Priemerný zárobok použitý pre MRR sa počíta ako aritmetický priemer“ (Eurostat 2020).

Rozsah výpočtu je nasledovný:

- do výpočtu sú zahrnuté agregované sekcie B až S s výnimkou O (celkový počet B až S je voliteľný) podľa NACE rev. 2, a pokiaľ je to možné, sú zahrnuté i jednotlivé sekcie (na úrovni číslíc) od B po S, kde je sekcia O voliteľná,

- vo výpočte figurujú iba podniky s 10 a viac zamestnancami,

- neexistujú žiadne obmedzenia týkajúce sa veku či počtu odpracovaných hodín,

- do výpočtu musia byť zahrnutí brigádnici, resp. pracujúci na dohodu,

- hrubé hodinové príjmy zahŕňajú zaplatené nadčasy a vylučujú nepravidelné platby (Eurostat 2020).

Zamestnanci sú všetky osoby, ktoré majú priamu pracovnú zmluvu s podnikom alebo miestnou jednotkou a dostávajú odmenu bez ohľadu na druh vykonávanej práce, počet odpracovaných hodín (plný alebo čiastočný úväzok) a trvanie zmluvy (určitá alebo neurčitá) (Eurostat 2020). EÚ nijako štatisticky nepokrýva odmenu ľudí pracujúcich vo firmách na zmluvu o spolupráci (napr. právnici, daňoví poradci), čím môže byť výška skutočného MRR skreslená.

Údaje sú rozdelené podľa ekonomických činností NACE, hospodárskej kontroly verejných i súkromných podnikov, ako aj pracovného času (na plný / čiastočný úväzok) a veku zamestnancov. Údaje sa zverejňujú vo februári alebo marci na základe informácií poskytnutých národnými štatistickými úradmi (Eurostat 2020).

Pre výpočet MRR sa v ČR používa tzv. medián mzdy, nie mzda priemerná. Priemerná mzda je totiž štatistická hodnota, ktorá so sebou prináša zjednodušenosť výpočtu a tým i výrazné obmedzenie v jej interpretácii (ČSÚ 2020). Medián je ukazovateľom miezd, ktorý rozdelí zamestnancov na dve rovnako početné skupiny, jednu nad a druhú pod stredový bod. MRR je následne počítaný ako relatívny rozdiel mediánu mzdy mužov a žien vzťahujúci sa k mediánu mzdy mužov. MRR je štandardne vyjadrovaný v percentách. ČSÚ v rámci voľby mediánu opomína fakt, že medián je taktiež interpretačne výrazne limitovaný. Navyše, priemerná mzda v ČR je konštantne vyššia oproti mediánu miezd. V prvej polovici roku 2020 činila priemerná mzda 34 271 Kč, zatiaľ čo medián bol 32 870 Kč (ČSÚ). Vyplýva z toho, že ak by bol do výpočtu používaná priemerná mzda a nie medián, budú mzdové rozdiely žien a mužov ešte evidentnejšie. Strategická voľba mediánu tak pomáha zakryvať ešte významnejší mzdový rodový rozdiel v ČR.

V rámci rešeršu o MRR som sa stretla s nespočtom rôznych hodnôt MRR v EÚ, ČR a SR. Netvrdím nutne, že je nevyhnutné celosvetovo zjednotiť systém merania MRR, nakoľko to je v praxi zrejme nereálne. Považujem však za problematiku nekoherentný prístup vo výskume u jednotlivých štátov EÚ. Ak chce EÚ budovať v laickej i odbornej verejnosti diskurz, ktorý argumentuje presvedčivými „tvrdými“ dátami kvantitatívnych výskumov, je dôležité, aby metodologicky pôsobil zrozumiteľne a kompaktné. Za spornú si dovoľím označiť i eventuálnu možnosť ovplyvnenia miery MRR, či jeho zakrývania zvolením tej akej vzorky.

### 2.3.4. Dekompozícia mzdového rodového rozdielu

Existuje mnoho spôsobov rozkladu mzdového rodového rozdielu. Jednotlivé metódy rozkladu sa líšia spôsobom výpočtu a následne, akými premennými vysvetľujú mzdový rozdiel. Rodový rozdiel je možný vysvetliť dvoma hlavnými faktormi. Do istej miery je možné MRR pripísať rozdielnym individuálnym charakteristikám žien a mužov. Druhý faktor je odrazom mzdovej diskriminácie. Cieľom nie je popísať výpočty rozkladu MRR v celej jeho šírke. Najčastejšie postupy preto stručne definujem a zameriam sa na s nimi spojené problematiku otázky.

Ako určiť mieru potencionálnej mzdovej diskriminácie prináša tradične využívaná dekompozičná metóda **Oaxaca-Blinderov rozkladu**, ktorá vznikla na základe simultánne prebiehajúcich štúdií Oaxaca (1973) a Blindera (1973). Americkí ekonómovia Oaxaca a Blinder (1973) nezávisle na sebe rozložili mzdovú medzeru na dve zložky - zložku, ktorá je spôsobená ľudským kapitálom a zložku, ktorá sa rozdielnym ľudským kapitálom vysvetliť nedá. Tú druhú je autori označovaná ako diskriminačná. Rozklad slúži k nájdeniu objektívnych príčin mzdových rozdielov, ako napr. vek, vzdelanie, pracovné skúsenosti, pracovné pozície a pod. Táto metóda býva dopĺňovaná odhadom mzdových funkcií prostredníctvom Heckmanovho postupu či metódou najmenších štvorcov OLS (angl. *Ordinary least squares*), ktoré umožňujú eliminovať problém skreslenia výberom vzorky. Oaxaca-Blinderov rozklad je často využívaný nielen v zahraničí, ale i u nás. V rámci skúmania mzdových rozdielov krajín V4 pracuje s Oaxaca-Blinderovým rozkladom štúdia Mysíkovej (2007), Adamchika a Bedi (2001) a Jolliffe a Campos (2005) (cit. podľa Hedija, Musil 2010).

Oaxaca (1973) za hlavné faktory považuje odvetvie, zamestnanie a rodinný stav. Podľa Blindera (1973) je kľúčové zamestnanie, počet rokov vo firme a členstvo v odboroch. Líšia sa tiež v odhade efektu diskriminácie. Oaxaca (1973) sa rozdielnosťou charakteristík mužov a žien nepodarilo vysvetliť 52,9% mzdovej medzery a Blinder (1973) 65,7% mzdovej medzery. Efekt diskriminácie je tak v prípade Blinderovho odhadu vyšší.

Nakoľko je mzdový rodový rozdiel komplexným javom, prináša so sebou i problematiku otázky. Křížková opisuje metodologické problémy súvisiace s rozkladom mzdového rodového rozdielu. Veľkou metodologickou otázkou je, aké percento z celkového rozdielu v odmeňovaní možno pripísať diskriminácii:



*„Možno jednoducho povedať, že nevysvetlená časť mzdového rozdielu je čistá diskriminácia? Alebo možno diskrimináciu vysvetliť konkrétnymi premennými, teda že diskriminácia bude obsiahnutá vo vysvetlenej časti mzdového rozkladu? Alebo sme len nemohli či nevyužili všetky ukazovatele, ktorými možno rozdiel vysvetliť?“* (Křížková a kol. 2018, s. 35).

V prípade metódy zohráva veľkú rolu tiež zahrnutie, či naopak vynechanie rôznych premenných zahrnutých do mzdovej funkcie. Užitie rôznych premenných dokáže výrazne ovplyvniť i percentuálny pomer vysvetlenej a nevysvetlenej (diskriminačnej) zložky. U štúdií autoriek a autorov, ktorý s Oaxaca-Blinderovou metódou pracovali, sa premenné líšia kategóriami alebo stupňom rozvetvenia danej kategórie. Mnohorakosť premenných je znázornená vo vybraných štúdiách (Blinder 1973, Oaxaca 1973) v tabuľke 2 nižšie.

Taktiež určenie rovnovážnej mzdy ako mužskej alebo ženskej dokáže výšku MRR ovplyvniť. Tento jav vidíme už v prípade výskumu Oaxaca (1973), ktorý dekompozíciu MRR skúmal dvakrát. Jedenkrát s rovnovážnou mzdou mužov a druhýkrát s rovnovážnou mzdou žien. V tomto prípade sa diskriminačná zložka MRR zvýšila až o 11 % v prípade použitia rovnovážnej mzdy žien (Hedija, Musil 2010).

V tabuľke záverov autorov Oaxaca a Blinder (1973) je znázornená miera potencionálneho ovplyvnenia zvolením ženskej alebo mužskej rovnovážnej mzdy a výberom premenných v rámci mzdovej funkcie (Hedija, Musil 2010, s. 15).

Tabuľka 2: Miera ovplyvnenia % MRR pripadajúcej diskriminácii

Autor	Země (data z roku)	Rovnovážná mzda	Proměnné zahrnuté do mzdové funkce	GPG ( $\ln W_m - \ln W_f$ )	% GPG připadající diskriminaci (běloši)
Blinder (1973)	USA (1967)	muži	Věk, věk <sup>2</sup> , region, vzdělání, zaměstnání, odborný výcvik, členství v odborech, veterán, zdraví, podmínky na místním trhu práce, migrační sezónnost zaměstnání, léta ve firmě	0,458	65,7 %
Oaxaca (1973)	USA (1967)	muži	Zkušenosti (v letech), zkušenosti <sup>2</sup> , vzdělání (v letech), vzdělání <sup>2</sup> , typ zaměstnance, odvětví, pracovní zařazení, zdravotní stav, výše úvazku, migrační rodinný stav, děti, velikost sídla, region	0,4307	52,9 %
		ženy		0,4307	63,9 %

Zdroj: Hedija, Musil 2010

Ďalší metodologický problém metód rozkladu mzdového rozdielu, ktorý dokáže ovplyvniť interpretáciu výsledkov, je teoreticko-analytická pozícia výskumníčky alebo výskumníka. Eliminovať problematiku pozíčnosti dopomáha čo najdetailnejší teoreticko-analytický rámec štúdie, ktorý je základom pre každú analýzu a interpretáciu dát. Ramazanoglu a Holland (2002) dopĺňujú potrebu reflektovať pozíciu bádateľky či bádateľa o ďalšie aspekty (osobné presvedčenie a názory, paradigma, rod, vek, sexualita atď.). Zároveň je dobré podotknúť, že sebareflexia pozície pravdepodobne nikdy nebude úplne dokonale pokrytá, nakoľko je naša reflexia limitovaná nevedomými aspektmi, ktoré nás ovplyvňujú. Dôležité je však samotné úsilie o čo najširšiu reflexiu.

Rozklad podľa Oaxaca-Blinder (1973) je jednou z najbežnejšie používaných metód dekompozície mzdových rozdielov medzi pohlaviami. Využívaná je v rámci EÚ i v českých výskumoch. Medzi výskumami, ktoré pracujú s touto metódou sú veľké rozdiely v záveroch. Existuje veľa dôvodov, ktoré diferencie vysvetľujú. Jedným z nich je samozrejme rozličný dátový panel, s ktorým výskumníčky a výskumníci pracujú. Významná je skutočnosť, že autori výskumu pracujú s rôznymi mzdovými funkciami vysvetľujúce premenné. Závery empirických prác potvrdzujú, že individuálny ľudský kapitál vo forme vzdelania a skúseností vysvetľujú na pracovnom trhu iba zlomok rozdielov v odmeňovaní žien a mužov. Na závery jednotlivých štúdií má vplyv aj koncept rovnovážnej mzdy a analyticko-teoretická

pozícia samotnej výskumníčky či výskumníka. Na povrch teda vyvstáva otázka, do akej miery sa percento diskriminačnej zložky dokáže spomínanými faktormi ovplyvniť, a síce zvolenou metódou podiel diskriminácie v MRR znížiť alebo zvýšiť.

### 2.3.5. Mzdový rodový rozdiel v ČR

Komplexnosťou mzdového rodového rozdielu v českom prostredí sa zaoberá kolektív autoriek projektu *22 % k rovnosti* (MPSV). V rámci publikácie o nerovnom odmeňovaní vydali od roku 2017 osem kvantitatívnych a kvalitatívnych štúdií z prostredia českého trhu. Pre zhrnutie stavu platových nerovností v ČT budem čerpať primárne z týchto publikácií.

Česká republika je krajinou, ktorá vykazuje jeden z najväčších rozdielov v odmeňovaní žien a mužov na rovnakej pozícii (11 %). V medzinárodnom porovnaní (EU, Kanada, USA, Japonsko, Južná Kórea ai.) MRR sa s mzdovými rozdielmi ČR radí ku krajinám, ktoré sú silne patriarchálne usporiadané, ako napríklad Japonsko či Južná Kórea. Pre porovnanie, väčšina západných krajín sa s MRR u rovnakej náplne práce pohybuje max. do 5 % (Křížková 2018).

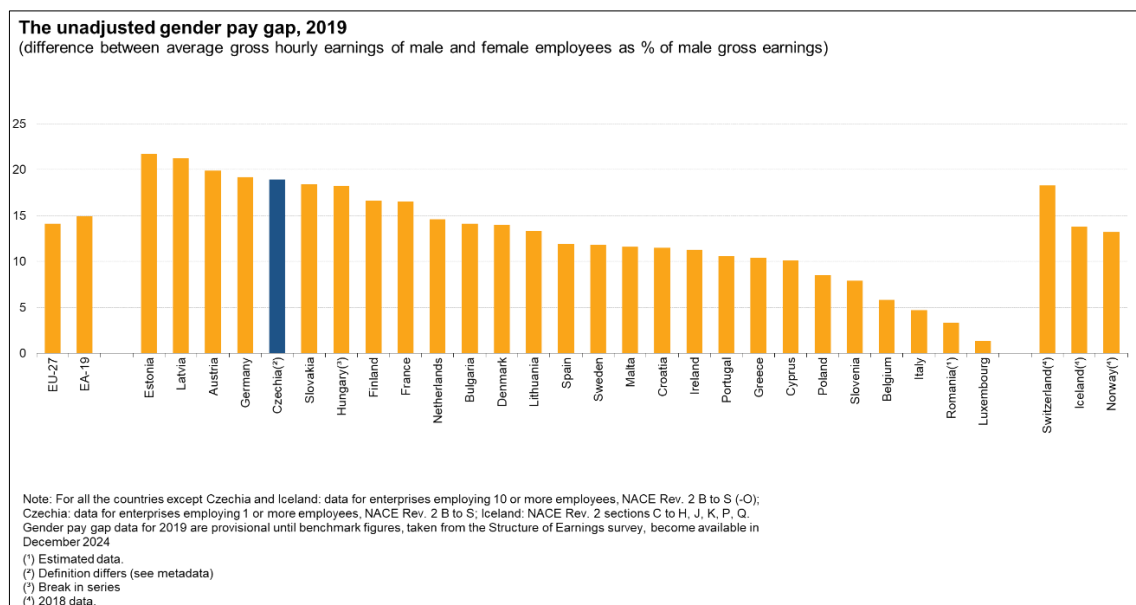
Z toho istého dátového súboru, z hľadiska rôznych úrovní segregácie a za využitia ročných miezd sa ukazuje, že rozdiely v odmeňovaní žien a mužov sú v ČR najvyššie vo všetkých sledovaných úrovniach. Výskum Křížkovej jedná o nasledovných úrovniach:

- **celkový rozdiel v odmeňovaní 20 %;**
- **rozdiely v odmeňovaní na rovnakom pracovisku 15 %;**
- **rozdiely v odmeňovaní v rovnakej kategórii zamestnania 15 %;**
- **rozdiely v odmeňovaní na rovnakej pracovnej pozícii 10 %** (Křížková 2018).

Porovnanie MRR u krajín EÚ každoročne Eurostat. ČR sa v tomto rebríčku dlhodobo pohybuje medzi päťticou krajín s najhorším výsledkom. V štatistike európskeho MRR z roku 2019 sa ČR radí na nelichotivé piate miesto od konca. Pri tomto grafe som narazila na poznámku, ktorá oboznamuje s prekvapivou informáciou. Uvádzaná štatistika pracuje s českými dátami, ktoré sa odlišujú od ostatných tým, že zahrňujú spoločnosti s 1 a viac zamestnanými. Musím podotknúť, že ma tento fakt (pozitívne) prekvapil, nakoľko v literatúre i na stránkach ČSÚ sa informácie líšia a odkazuje sa na prácu s dátami

zamestnávateľov o 10 a viac zamestnanými. I napriek tomu však zostávajú štatistiky ČSÚ veľmi limitované a zavádzajúce. Dôvody ozrejním v zamyslení nad silnými a slabými stránkami mzdového rodového rozdielu.

Graf 2: Porovnanie MRR ČR v rámci EÚ 2019



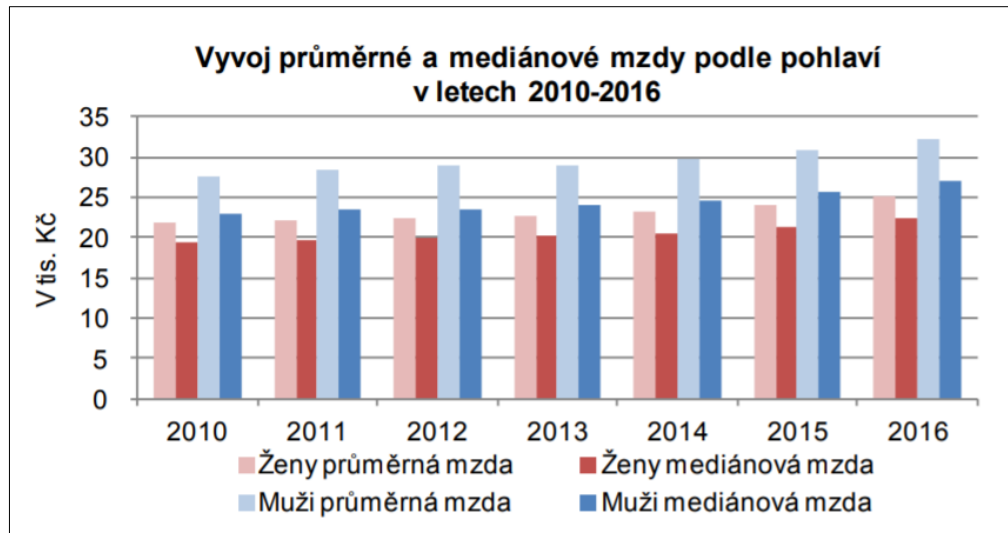
Zdroj: Eurostat

Základné súhrnné štatistiky rozdielov v odmeňovaní žien a mužov v ČR publikuje každoročne ČSÚ. Najnovšie dáta sú k dispozícii v publikácii *Struktúra mezd zamestnanců a zamestnankyň 2020*. Sledované sú hodnoty rodových rozdielov v odmeňovaní celkovo alebo na základe jedného či viac základných faktorov a v rôznych skupinách populácie a zamestnania. Dáta, ktoré meria ČSÚ sú triedené podľa oblastí trhu práce (odborov, zamestnaní, vzdelanostných skupín, pohlavia a pod.). Neukazujú však žiadne kauzálne vzťahy a nemerajú rozdiely v odmenách za rovnakú prácu, pretože mzdy jednotlivých zamestnankyň a zamestnancov nie sú prepojené s jednotlivými pracoviskami (Křížková a kol. 2020).

Podľa štatistík priemernej mzdy žien a mužov môžeme v ČR pozorovať trvalé nižšie mzdy u žien. Pretrvávajúce rozdiely vidíme u mzdy priemernej i u mzdy mediánovej. Zatiaľ čo priemerná mzda muža dosahovala v roku 2010 okolo 27 tis. Kč, priemerná mzda žien činila niečo málo cez 21 tis. Kč. Vývoj miezd potvrdil nerovné odmeňovanie mužov a žien v čase. Mužská i ženská mzda sa od roku 2010 do roku 2016 zdvihla cca o 4 tisíce (ČSÚ). Rodové rozdiely v odmeňovaní potvrdzuje i štatistika, ktorá ukazuje na polovicu mužov a

iba tretinu žien, ktoré pracujú za mzdu vyššiu, než je priemerná mzda v ČR (Křížková a kol. 2017).

Graf 3: Vývoj priemernej a mediánovej mzdy podľa pohlavia v rokoch 2010-2016



Zdroj: ČSÚ 2020

Hĺbkový výskum vysvetlenia rodového mzdového rozdielu v českom prostredí prináša Alena Křížková v publikácii *Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR* (2018). Česká republika je podľa dát v medzinárodnom porovnaní jednou z krajín, kde sa nerovnosť miezd žien a mužov v období 2002 - 2014 relatívne výrazne zvýšila. Počas týchto rokov došlo k zvýšeniu variability miezd žien a mužov, mzdová nerovnosť narástla v ČR takmer o jednu tretinu. Křížková vo výskume predkladá, že ide takmer výlučne o zvýšenie nerovnosti v odmeňovaní medzi sektormi, resp. oblasťami zamestnaní. Tendencia zväčšovania nerovností medzi pracovnými miestami je v ČR prejavom rodovo segregovaného trhu práce na pracovné miesta s vysokou mzdou a miesta s nízkou mzdou (Křížková 2018). Trh práce v ČR sa podľa Křížkovej stále viac rozdeľuje na pracoviská s vysokými mzdami a na pracoviská s nízkymi mzdami a to v súkromnom i verejnom sektore (Křížková 2018). Segment s veľkým zastúpením žien, ktorí tvorí napr. vzdelávanie, sociálne služby, sebou nesie spravidla nízke príjmy. Naopak sektory s nadreprezentáciou mužov, napr. informačné technológie, sú nadštandardne ohodnotené. Nepomer odmeňovania je možný pozorovať i rámci rovnakého odboru, akým je napr. zdravotníctvo s typicky rodovo rozdelenou hierarchiou – muž-lekár a žena-ošetrovatel'ka (Křížková a kol. 2020). V porovnaní rodových mzdových nerovností vo verejnom a súkromnom sektore Křížková ukazuje na rozdiely. Vo verejnej sfére vysvetľuje horizontálna segregácia iba jednu tretinu celkovej nerovnosti a

mzdové rozdiely sú rozšírené naprieč regiónmi. V súkromnom sektore predstavuje nerovnosť medzi pracoviskami viac ako polovicu celkovej nerovnosti (Křížková 2018).

Situácia sa razantne nezlepšila ani po necelej dekáde. V roku 2019 dostávali ženy v ČR za svoju prácu v priemere o 7 462 Kč menej ako muži. Hodnota celkového rozdielu v priemerných hrubých mzdách žien a mužov dosiahol v roku 2019 **18,8 %**. Hodnotu mediánového mzdového rozdielu činila podľa údajov ČSÚ 14,7 % (Křížková a kol. 2020).

Z dostupných dát ČSÚ ďalej vyvstáva, že hodnota MRR môže súvisieť s mierou nezamestnanosti žien a mužov. Čím viac sú ženy ekonomicky aktívne, tým zreteľnejšie sú rozdiely v odmeňovaní žien a mužov. Dôvodom môže byť efekt predvýberu. To znamená, že ak si ľudia nedokážu získať dobrú pozíciu na trhu práce, sú ochotní z trhu práce radšej odísť (Křížková a kol. 2020).

Trh práce, respektíve jeho segregácia ovplyvňuje a zároveň vysvetľuje veľkú časť rodového mzdového rozdielu. Priemerná mzda na pracovisku vysvetľuje pomerne veľkú časť mzdového rozdielu medzi mužmi a ženami, pretože na pracovisku s nižšími priemernými mzdami dominujú ženy, zatiaľ čo muži prevládajú na pracoviskách s vyššími priemernými mzdami. Potvrzuje teda, že na českom trhu práce je rodová segregácia silne naviazaná práve na nerovné odmeňovanie žien a mužov (Křížková 2018).

Analýza rozdielov v odmeňovaní žien a mužov podľa rôznych faktorov ukazuje, že z hľadiska pozícií sú najväčšie rozdiely v odborných a manažérskych kruhoch a na pracoviskách s veľmi malým zastúpením žien. Z hľadiska veľkosti spoločnosti existujú rozdiely v mzdách medzi ženami a mužmi vyššie vo väčších spoločnostiach, najvyššie vo firmách s 250 až 999 zamestnancami a pracovníčky. V rámci osobných charakteristík sú najväčšie rozdiely vo vekovej skupine 40 - 44 ročných (30 %) a 35 - 49 ročných (28 %) a 45 - 49 ročných (27 %), čo je obdobie, keď sa ženy zvyčajne starajú o malé deti alebo sa po rodičovskej dovolenke vrátia na trh práce. Rozdiel v odmeňovaní žien a mužov sa následne zvyšuje s rastúcou úrovňou vzdelania. Najnižšia je medzi mužmi a ženami so základným vzdelaním (17 %) a najvyššie s vysokoškolským vzdelaním (29 %) (Křížková 2018).

V rámci zamestnaní delených podľa štvormiestnej klasifikácie CZ-ISCO je najvyššia hodnota MRR u sprostredkovateľov a sprostredkovateľiek finančných transakcií (až 45 %), čo pre ženy znamená mesačne v priemere o 31 651 Kč menej ako pre mužov, pričom priemerne odpracovaný čas je u mužov iba o 0,2 hodiny mesačne vyšší ako u žien (Křížková a kol. 2020). Alarmujúce štatistiky, ktoré predkladá ČSÚ ako aj detailnejšie analýzy

Křížkovej (2018, 2020) ukazujú na štrukturálny sociálny problém, ktorý bude nutné postupne odstraňovať pomocou početných opatrení.

### **2.3.6. Silné a slabé stránky mzdového rodového rozdielu**

Mzdový rodový rozdiel ako ukazateľ je nepochybne dôležitý ukazateľ, ktorý prispieva k odhaľovaniu rodových nerovností. Skúmanie MRR je inštitucionalizovanou súčasťou európskej politiky a upozorňuje na potrebu sociálnej zmeny v jej členských štátoch. Zároveň kvantitatívne dáta MRR dokážu presvedčivo poukázať na potrebu zavedenia nápravných stratégií na rôznych úrovniach. Zároveň MRR otvára sociálny dialóg, ktorý dokáže katalyzovať potrebné vládne opatrenia.

Pri mojom skúmaní som však narazila i na jeho slabé stránky. Sú nimi nejednotná metodika vo výpočtoch v členských krajinách EÚ. V rámci literatúry som sa niekedy stretla s použitím priemernej mzdy, inokedy mediánu mzdy alebo mzdy hodinovej. V rámci štatistík ČSÚ, ako splnomocnencom merania MRR v ČR, sa ukazuje, že štatistiky sú nedostatočné. Do výpočtov sa berú do úvahy iba spoločnosti s desať a viac zamestnancami, nie sú započítavani ľudia prajúci na OSVČ, brigádnicí a takisto sa nezapočítavajú bonusy, benefity či kapitálové zisky, ktoré dostávajú zväčša manažment firiem. Výpočet zďaleka nezohľadňuje všetky faktory, napríklad počet hodín neplatenj práce. To znamená že výpočty MRR v skutočnosti zakrývajú fakt, že rozdiely medzi ženami a mužmi môžu byť ešte výraznejšie.

Interpretácia čísel v mzdových rodových rozdieloch EÚ je takisto problematická, pretože malý rozdiel v odmeňovaní niekedy nezodpovedá väčšej rovnosti, ale menšiemu počtu žien vo svete práce. To je typický prípad v Taliansku, kde sú rozdiely v odmeňovaní pomerne nízke. Taliansky MRR ukazuje iba 5 %. Táto nízka hodnota je však daná veľmi konzervatívnym rodovým rozdelením práce. Ženy v Taliansku zvyčajne pracujú oveľa viac hodín v rámci reprodukčnej, neplatenj práce.

### 2.3.7. Dôsledky rozdielov v odmeňovaní žien a mužov

Rodové rozdiely v odmeňovaní majú nenávratné dopady na kvalitu života. Pretože sú príčiny rodovo nerovného odmeňovania rôznorodé, sú farbisté i jeho dôsledky. Následky by sa dali jednoducho kategorizovať ako ekonomické a spoločenské. Štúdia Európskeho inštitútu pre rodovú rovnosť (Morais, Maceira 2017) napríklad sumarizuje, že zníženie rodových nerovností v odmeňovaní znamenajú rast hrubého domáceho produktu či zvyšovanie úspor a výdajov žien. V rámci feministického hľadiska som sa však rozhodla orientovať na dopady na životy žien ako protiklad mainstreamovej ekonomickej argumentácie výhod rovného odmeňovania.

#### 2.3.7.1. Chudoba a nízke dôchodky žien

Systematické znevýhodňovanie žien znamená pre spoločnosť vysoký podiel žien, ktoré sa ocitajú v chudobe. Byť ženou s príjmom v Českej republike z 11,7 % prípadov zaručuje, že daná žena bude patriť do skupiny *pracujúcich chudobných*<sup>8</sup>. Hranicu chudoby určuje mzda, ktorá je buď pod minimálnou mzdou alebo sa pohybuje v jej malom rádiuse. Bližšie charakteristiky pracujúcich chudobných ČSÚ nedefinuje, čo považujem za veľmi limitujúce z hľadiska možného nastavenia stratégií.

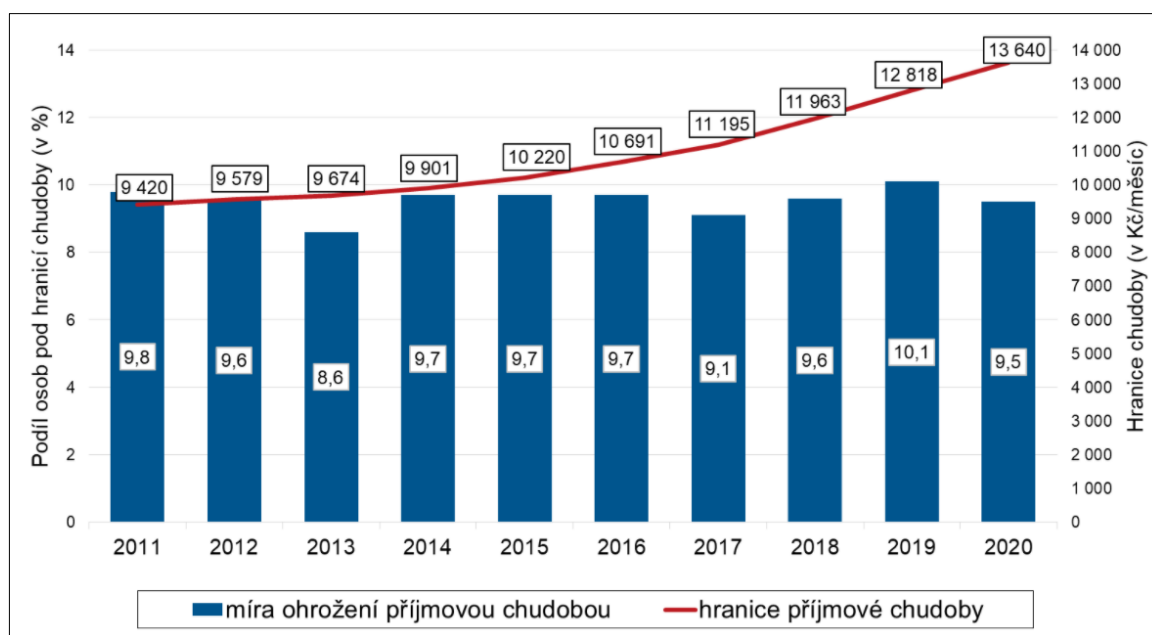
Hranica príjmovej chudoby v krajinách EÚ sú každoročne sledované Eurostatom. V nasledujúcom grafe je za posledné desaťročie patrný nárast hranice príjmovej chudoby v ČR, z 9 420 Kč na 13 640 Kč v roku 2020. Miera ohrozenia sa nijako výrazne nemení. Křížková a kol. upozorňujú, že hranica príjmovej chudoby je: „(...) vysoko relatívne merítko závislé na celkovom nastavení, resp. výške miezd na národnej úrovni“ (Křížková a kol. 2017 s. 22). V praxi to znamená, že ak sú mzdy a platy celonárodne na nízkej úrovni, bude nízka i hranica ohrozenia príjmovou chudobou. V rámci krajín EÚ je táto hranica u väčšiny štátu oproti ČR výrazne vyššia, u Nemecka je to napríklad trojnásobná a u Luxemburska až päťnásobná (Křížková a kol. 2017).

---

<sup>8</sup> Pracujúci chudobní sú všetci pracujúci, ktorí za svoju prácu dostávajú mzdu ktorá je pod 60% mediánu miezd (Křížková a kol. 2017).



Graf 4: Vývoj miery ohrozenia chudobou v ČR v rokoch 2011 - 2020

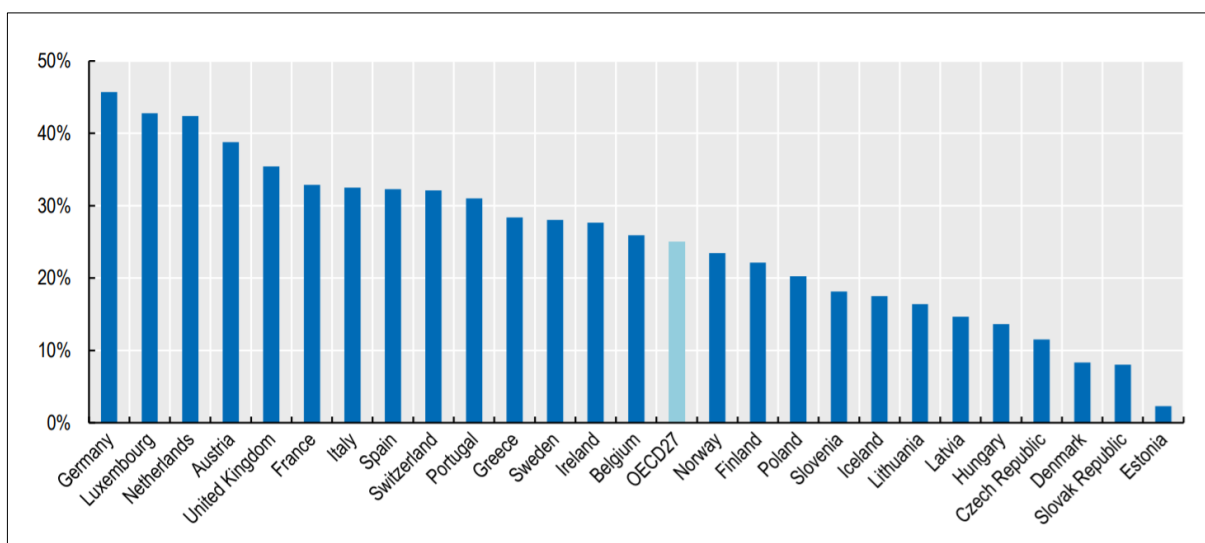


Zdroj: ČSÚ

Priamy dopad rodovo nerovného odmeňovania na ohrozenie príjmovou chudobou nebol kvôli nedostatočným štatistikám zatiaľ vyčíslený. Priamy vplyv rodovo nerovného odmeňovania na mieru chudoby žien ukazuje vo svojej štúdii (2016) Shaw a kol. Shaw predkladá model, v ktorom by ženy dostali rovnakú odmenu ako muži s porovnateľnou kvalifikáciou, pozíciou a vzdelaním. Záverom Shaw je, že by sa v takomto prípade chudoba pracujúcich žien znížila až o polovicu (Shaw 2016).

Nízke príjmy v pracovných životoch žien často vyplynú v nízke dôchodky. Rozdiel medzi dôchodkami žien a mužov sú označované pojmom **rodový dôchodkový rozdiel** (angl. *gender pension gap*). Rodový dôchodkový rozdiel sa vypočítava podobne ako rodový mzdový rozdiel. Ide o percentuálny rozdiel priemerného dôchodku žien voči priemernému dôchodku mužov, čiže o koľko percent zaostávajú ženy za mužmi (Betti et al. 2015, s. 20). Údaje ukazujú, že v európskych krajinách OECD boli dôchodky žien vo veku starších 65 rokov v priemere o 25 % nižšie ako u mužov. Česká republika oproti priemeru EÚ-27 a ostatným ekonomicky vyspelým krajinám disponuje prekvapivo nízkymi 12 % (OECD 2019). Oproti roku 2015 zaznamenáva pokles o 6 % (Křížková a kol. 2017).

Graf 5: Rodový dôchodkový rozdiel v EÚ 2018



Zdroj: EU-SILC, 2018

Rodový dôchodkový rozdiel je vysvetľovaný primárne nižšími príjmami žien. Pretože dôchodkové dávky často súvisia s predošlými príjmami, môžu tieto rozdiely v kariérnych profiloch medzi mužmi a ženami viesť k veľkým rodovým rozdielom vo vyplácaní dôchodkov. V českom prostredí nízke dôchodky žien významne ovplyvnili dôchodkové reformy, ktoré mali za následok vyššiu závislosť výšky príjmov, resp. odvodmi na sociálnom poistení na výšku penzie. V ČR nestojí dôchodkový systém na základe férovej redistribúcie dávok, ale naopak vyčísluje výšku dôchodku na základe mzdy, ktorou sú preukázateľne ženy systematicky podhodnocované. Znamená to, že český dôchodkový systém reprodukuje a konzervuje nerovnosti v odmeňovaní žien a mužov (Křížková a kol. 2017).

Ďalším rodovo podmieneným faktorom je i bremeno starostlivosti o deti, ktoré dopadá na ženy. Rodový dôchodkový rozdiel preto súvisí s vyšším podielom čiastočných úväzkov, spolu s dlhým prerušením kariéry kvôli starostlivosti o deti. Podľa údajov OEDC (2015) hrubý dôchodok ženy, ktorá zarábala priemernú mzdu a prerušila svoju kariéru na dobu piatich rokov kvôli starostlivosti o dve malé deti, klesne priemerne o 4 % oproti žene s dvoma deťmi bez prerušenia kariéry. Rozdiel sa zvýši o 11 %, ak preruší kariéru na 10 rokov (Mitková 2016). Nakoľko participácia na trhu práce tvorí významný faktor ovplyvňujúci výšku dôchodku, penalizuje tým ženy, ktoré venujú časť svojho produktívneho veku reprodukčnej práci – starostlivosti o deti a domácnosť. Z dôvodu pretrvávajúcich

rozdielov v príjmoch a nerovného rozdelenia úloh starostlivosti medzi rodičov zostáva dosiahnutie rodovej rovnosti v dôchodkoch veľkou výzvou.

### **2.3.7.2. Rodovo podmienené násilie vo vzťahoch**

Násilie páchané na ženách v intímnych partnerských vzťahoch je celosvetovo rozšírený problém a predstavuje jeden z faktorov reprezentujúci nerovnosť žien a mužov v spoločnosti. Naviazaný je i na nerovné odmeňovanie. S priekopníckou štúdiou vzťahu medzi príjmom žien a násilím prichádza Richard Gelles (1976), ktorý zisťuje, že čím menej zdrojov má žena, tým menšia je pravdepodobnosť, že opustí násilný vzťah. Väčšina násilia páchaného na ženách páchajú domáci partneri, pričom ženy v nepriaznivej finančnej situácii sú neprimerane postihnuté. Deje sa tak, nakoľko nízke príjmy žien či rozdiely v platoch partnerov môžu spôsobiť neistú ekonomickú a životnú situáciu žien (Křížková a kol. 2017).

I keď je táto problematika pomerne málo preskúmaná, zaujímavú štúdiu *Rodové mzdové rozdiely a domáce násilie* predstavuje americká ekonómka Anna Aizer (2010) Táto štúdia využíva zmeny v dopyte po pracovnej sile v odvetviach, v ktorých dominujú ženy, na odhad vplyvu rozdielov v odmeňovaní mužov a žien na domáce násilie. Predstavená teória vyjednávania v domácnosti predpovedá, že zvýšenie relatívnej mzdy ženy zvýši jej vyjednávaciu silu a zníži úroveň násilia vylepšením jej možností. Poklesy mzdových rozdielov by teda mali znižovať násilie páchané na ženách. Tieto zistenia poukazujú na možnosť, že okrem riešenia problémov spravodlivosti a efektívnosti môže platová parita tiež pomôcť znížením rodovo podmieneného násilia v partnerských vzťahoch. Vzhľadom na existujúce dôkazy o tom, že domáce násilie negatívne ovplyvňuje deti, je pravdepodobné, že zníženie domáceho násilia tiež zlepši i tento výhľad. V závere teda môže mať rovnosť v odmeňovaní aj dôležité medzigeneračné pozitívne účinky (Aizer 2010).

Dopady rodových mzdových rozdielov na životy žien predstavujú veľmi alarmujúci stav. Dôkazom sú štatistiky, ktoré ukazujú na nedostatočné ekonomické zázemie žien nielen v produktívnom ale i dôchodkovom veku. Tie sú momentálne limitujúce, nakoľko ČSÚ u chudobných pracujúcich neuvádza parametre ako vzdelanie, zamestnanie, kategóriu NACE, región. Tieto približujúce údaje by pomohli viac identifikovať skryté súvislosti. Ako ďalší aspekt nevyrovnanej ekonomickej a s tým spojenej spoločenskej moci žien a mužov je návaznosť na násilie vo vzťahoch. Cyklický stav mzdových nerovností pritom ďalej ukotvuje a reprodukuje rodové stereotypy v spoločnosti.

## **2.4. Snahy o znižovanie rozdielov v odmeňovaní žien a mužov**

Napriek desaťročiam úprav právnych predpisov o rovnom odmeňovaní zostal rozdiel medzi príjmami žien a mužov odolný. Snahy o nápravu je možné nájsť na európskej a národnej úrovni. Sú nimi opatrenia v rámci legislatívy, stratégie vedúce k spravodlivosti v odmeňovaní žien a mužov, ktoré budem diskutovať v nasledujúcej časti. Zároveň sa zameriam na konkrétne strategické postupy.

### **2.4.1. Legislatívne opatrenia v EÚ a ČR**

Princíp rovného odmeňovania v európskom práve bol zakotvený už v Rímskej zmluve o založení Európskeho hospodárskeho spoločenstva z roku 1957. Dôležité odstavce článku 141 hovoria o nutnosti členských štátov EÚ zaistiť zásady rovnakej odmeny ženám a mužom za rovnakú či rovnocennú prácu. Členské štáty, bez ohľadu na národné práva, museli článok aplikovať. V ďalších dekádach (1976, 1978, 2000) Súdny dvor EÚ potvrdzoval význam sociálnych cieľov tohto článku, zasadil rovné zachádzanie medzi základné práva a nakoniec uznal väčšiu váhu sociálnym cieľom nad cieľmi ekonomickými (Havelková 2007).

EÚ v nasledujúcich rokoch vydalo množstvo sekundárnych predpisov vo vzťahu k štátom spoločenstva, ktoré stanovujú princíp rodovej rovnosti v oblasti práce a odmeňovania. Jedna z hlavných smerníc je i Smernica 75/117, ktorá členské štáty EÚ zaväzuje k zakotveniu zásad rovného odmeňovania pre ženy a mužov, zákazu „odvetveného“ prepúšťania v prípadoch vystúpenia proti diskriminácii a k neuplatneniu kolektívnych zmlúv alebo mzdových dohôd, ktoré sú v rozpore s princípom rovnej odmeny. Európsky súdny dvor sa ďalej tvorbou nových smerníc snažil pokryť právnu ochranu podnikajúcich osôb, pracujúci na skrátenej úväzok či v systémoch sociálneho zabezpečenia pracovníkov. Ďalšie požiadavky úprav v národnom práve znamenali pre členské štáty EÚ definovať pojmy súvisiace s diskrimináciou v pracovnoprávných vzťahoch (napr. priamu a nepriamu diskrimináciu), zaviesť princíp rovných príležitostí a rovného zachádzania v oblasti zamestnanosti apod. (Havelková 2007). Ponúka sa vysvetlenie rovných príležitostí a zaobchádzania. Rovné príležitosti chápem ako súvisiace s prístupom a šancami na trhu práce. Rovné zaobchádzanie ide nad rámec tejto definície, a predstavuje širší a všeobecnejší pojem.

Problematiku európskych smerníc sekundárneho práva v zmysle jeho účinnosti v práve národnom približuje Barbara Havelková (2007). Rozdiely v porovnaní smerníc a českej právnej úpravy boli limitujúce. Jednak vo vzťahu k zamestnávateľom, pričom sekundárne právo neumožňovalo uložiť povinnosti súkromnoprávnemu subjektu. Druhá vo vzťahu k obetiam diskriminácie, kedy sa v českom práve limity objavovali napríklad v ochrane proti diskriminácii v zachádzaní.

Príkladom je Zákonník práce, ktorý rovné zachádzanie na trhu práce upravuje počas trvania pracovného vzťahu. Zákaz diskriminácie sa vzťahuje na pracovné podmienky, odmeňovanie, odbornú prípravu a príležitosti v zmysle dosiahnutia postupu v zamestnaní. (Hubálek, Štěpánková, Zamboj 2008). Limit Zákonníku práce spočíval napríklad v tom, že síce obsahoval zákaz diskriminácie, ale už explicitne nepomenúval jeho možné formy, napríklad diskrimináciu v odmeňovaní z dôvodu tehotenstva. (Havelková 2007). Nezrovnalosti sa objavovali tiež v tedajšom Zákonníku práce (2006), ktorý neupravoval definíciu jednotlivých pojmov ani nestanovoval právne prostriedky ochrany pred diskrimináciou.

Kvôli vyššie diskutovanej roztrieštenosti a nesúrodnosti českého a európskeho práva vznikla značná potreba ukotviť princípy rovného zaobchádzania a rovného odmeňovania v českej legislatíve. Pomôcť malo prijatie antidiskriminačného zákona, ktoré budem diskutovať v ďalšej podkapitole.

### **2.4.1.1. Antidiskriminačný zákon**

Antidiskriminačný zákon (ďalej ADZ), čiže zákon č. 198/2009 Zb, o rovnakom zaobchádzaní a o právnych prostriedkoch ochrany pred diskrimináciou a o zmene niektorých zákonov, nadobudol po dlhom odsúvaní českej vlády účinnosť 1. septembra 2009. Druhá časť týkajúca sa pôsobnosti ombudsmana v oblasti ochrany pred diskrimináciou, je účinná od 1. decembra 2009. Opozdenie platnosti ADZ v ČR činilo viac ako 5 rokov (Boučková 2010).

Už od samého začiatku sprevádzali prijatie zákona búrlivé diskusie o tom, či je vôbec potrebné takýto zákon schvaľovať a prijímať. Hlavným argumentom odporcov ADZ bol fakt, že tento zákon nie je zameraný iba na pracovnoprávne vzťahy, ale dopadá na každodenný život všetkých ľudí, čím by mohlo dôjsť napríklad k zahlteniu súdnictva žalobami, ktoré obeť môžu v súvislosti s porušením ustanovení ADZ podávať. Dôkazom širokého rozsahu zákona možno uviesť ust. § 1 ods. 1 ADZ, ktorý predmet úpravy ADZ

stanovuje. ADZ teda priamo dopadá na oblasť pracovnoprávných vzťahov (práva na zamestnanie, prístupu a príležitosti k zamestnaniu, odmeňovania a pod.), členstvo a účasť v odborových organizáciách, profesijných komorách, ďalej na oblasť sociálneho zabezpečenia, prístupu k zdravotnej starostlivosti, vzdelaniu, službám vrátane bývania apod. (Boučková 2010). Jeho prijatie bolo v ČR predstaviteľmi vlády vysvetľované iba povinnosťou plynúcou z EÚ: „*Antidiskriminačná úprava tak nebola prijatá na základe celospoločenskej diskusie spoločenského dopytu, ale ako súčasť plnenia záväzkov súvisiacich so vstupom ČR do Európskej únie. To spôsobuje, že jej ustanovenia sú vnímané ako cudzorodé či nepotrebné*“ (Havelková 2007, s. 41) Vládou nastavená rétorika o povinnosti nijakým spôsobom neprispievala k zvýšeniu spoločenského povedomia či otvoreniu problematiky rodovej nerovnosti v pracovnom prostredí.

#### **2.4.2. Stratégie rovného odmeňovania v EÚ a ČR**

Európska únia ako medzinárodný orgán združujúci 27 národných štátov zohráva dôležitú úlohu pri formovaní spoločnosti vo všetkých svojich členských štátoch. Je preto sľubné, že takáto organizácia dlhodobo stanovuje stratégiu na pomoc v boji proti jednej z pretrvávajúcich problémov našej doby: rodovej nerovnosti, konkrétne i nerovnosti v odmeňovaní. Túto iniciatívu vedie Ursula von der Leyen, ktorá je zhodou okolností prvou ženskou predsedníčkou Európskej komisie.

Odstránenie rodové platovej nerovnosti EÚ označuje ako svoju dlhodobú prioritu. Jej záväzok v tomto smere pochádza z roku 1957, kedy boli podpísané Rímske zmluvy. Dnes je právnym základom opatrení EÚ Lisabonská zmluva (2009), a záväzok presadzovať rodovú a mužov je obsiahnutý v Charte základných práv (2007). Charta stanovuje občianske, politické, ekonomické a sociálne práva európskych občanov. Jednou zo zásad charty je rovnosť a v rámci nej aj rodová rovnosť. Charta stanovuje, že rovnosť medzi ženami a mužmi musí byť zabezpečená vo všetkých oblastiach vrátane zamestnania, práce a plátov. Charta zároveň hovorí, že zásada rovnosti nebráni prijatiu alebo zachovaniu opatrení poskytujúcich osobitné výhody v prospech nedostatočne zastúpeného pohlavia (Foubert 2017).

V rámci zníženia platových nerovností žien a mužov EÚ prichádza s radou politík, doporučení či smerníc. V niektorých z nich je volanie po platovej rovnosti obsiahnuté čiastočne, iné strategické dokumenty sú venované iba tejto problematike. Ide napríklad o:

- Akčný rámec pre rodovú rovnosť schválený európskymi sociálnymi partnermi v roku 2005;
- Európsky pakt pre rodovú rovnosť prijatý vedúcimi činiteľmi EÚ v roku 2011;
- Doporučenie EK o zvyšovaní zásad rovného odmeňovania prostredníctvom transparentnosti z roku 2014;
- Akčný plán EU na obdobie 2017 – 2019: Boj proti rozdielom v odmeňovaní žien a mužov.

Napriek opatreniam a právnym úpravám rozdiely v odmeňovaní pretrvávajú. EÚ je konfrontovaná s mzdovou medzerou v odmeňovaní žien a mužov, ktorá v roku 2019 v priemere dosiahla 14,1 % v jej 27 členských štátoch (Eurostat 2021).

V roku 2020 Európska komisia preto zahájila **Stratégiu pre rodovú rovnosť na roky 2020 - 2025**, v ktorej stanovila kľúčové politické a akčné ciele, ktoré majú v priebehu piatich rokov pomôcť bojovať proti rodovej nerovnosti v celej EÚ. Táto stratégia si kladie sedem hlavných cieľov, počnúc bojom za lepšiu ekonomickú rovnosť žien cez podporu zastúpenia žien v sociálnych sférach, okrem iného až po riešenie a boj proti rodovo podmienenému násiliu a stereotypom, ktoré sú na nerovné odmeňovanie taktiež úzko naviazané (EÚ 2020).

Víziu rovnej odmeny EÚ podporuje vytvorením rôznych akcií. Vznik **Európskeho dňa rovnej odmeny** (angl. *European equal pay day*) podporuje zdôrazniť pretrvávajúce ekonomické nerovnosti medzi mužmi a ženami. Európsky deň rovnej odmeny umožňuje otvorenú a nepretržitú diskusiu o jej riešeníach. Rôzne členské štáty EÚ zaviedli svoje vlastné dni rovného odmeňovania v súlade s ich individuálnymi rozdielmi v odmeňovaní (Report EÚ 2021).

Kvôli snahám o nastolenie rovnej odmeny EÚ požaduje väčšiu transparentnosť, pokiaľ ide o platy pre uchádzačov o zamestnanie a zamestnancov. Najnovší návrh Smernice Európskeho parlamentu a rady, ktorou sa posilňuje uplatňovanie zásady rovnakej odmeny mužov a žien za rovnakú alebo rovnocennú prácu prostredníctvom transparentnosti odmeňovania a mechanizmov presadzovania. Táto smernica konkretizuje opatrenie z roku 2004 a má za cieľ zaviesť transparentnosť odmeňovania v rámci organizácií, uľahčiť uplatňovanie kľúčových pojmov týkajúcich sa rovnakej odmeny, vrátane "odmeny" a "rovnocennej práce", a posilniť mechanizmy ich presadzovania (Európska komisia 2021).

Zostáva otáznou, či možno stratégiu EÚ na základe pomalého pokroku v rámci jej výsledkov považovať za katalyzátor zmien vedúcich k rodovej mzdovej rovnosti. Pri spätnom pohľade EÚ dosiahla určité zlepšenie, hoci rozdiely v odmeňovaní žien a mužov zostávajú vysoké. Konkrétne MRR 15,8 % v roku 2010 nahradil o niečo menší priemerný MRR v hodnote 14,1 % v roku 2018 (Report EÚ 2021).

EÚ ako inštitúcia si kladie rovné zastúpenie a inkluzívnosť ako jadro svojich hodnôt. Bezpochyby potrebujeme inštitúcie, ako je táto, aby naďalej zhromažďovali zdroje a zavádzali širšie zmeny. Môžeme len dúfať, že sa budú politiky a činnosti EÚ odrážať v súvislosti s rodovou rovnosťou a jej členské štáty ich budú implementovať v maximálnej možnej miere.

Rodové mzdové nerovnosti sú pomerne hlboko zakorenené v spoločnostiach a vyžadujú si systematické zmeny, ktoré nemôže EÚ uskutočniť sama. K rodovej rovnosti môže EÚ dopomôcť v podobe doporučení a stratégií. Riešenia by však mali byť nájdené na vnútroštátnej úrovni. Odstránenie rozdielov v odmeňovaní žien a mužov je teda prevažne v rukách vlád členských štátov a sociálnych partnerov. U jednotlivých zemí hrá dôležitú úlohu momentálna politická situácia a verejná mienka danej spoločnosti. Napriek politickým a kultúrnym rozdielnostiam, mnohé vlády členských štátov EÚ prijali celú škálu opatrení, ktoré majú rodovú platovú nerovnosť eliminovať. Výnimkou nebola ani Česká republika. Nakoniec, niektoré opatrenia zohľadňujúce rodovú rovnosť boli podmienkou pre samotný vstup do EÚ.

Prvý strategický národný dokument zaoberajúci sa rodovou rovnosťou s názvom **Vládna stratégia pre rodovú rovnosť v Českej republike na roky 2014 - 2020** si kladie mnohé ciele. Dokument má snahu riešiť problematiku inštitucionálneho zabezpečenia rodovej rovnosti, rovné zastúpenie v rozhodovaní, rovnosť na trhu práce, zladenie pracovného a rodinného života, rovnosť vo vzdelávaní, rodovo podmienené násilie, politiku rodovej rovnosti na medzinárodnej úrovni, gender mainstreaming a legislatívne zakotvenie rovnosti.

Stratégiu v rámci rovného odmeňovania žien a mužov si vláda stanovila v hlavnom celi:

*„Posílení nezávislosti žen i mužů v ekonomice, posílení ekonomického postavení žen. Snížení rozdílu v odměňování žen a mužů na průměr EU. Zvýšení zaměstnanosti žen na 65 %“* (Vládní strategie ... 2014 – 2020, s. 15)



Tento zámer je v dokumente konkretizovaný v deviatich špecifických cieľoch. Na ciele sú naviazané relatívne konkrétne indikátory. Relatívne preto, že indikátory sú popísané všeobecne a nestanovujú špecifické a merateľné ciele. Jedným z indikátorov napríklad stanovuje: „*viditeľne verejne podporované nestereotypné zamestnania a odbornosti pre mužov aj ženy*“ (Vládní strategie ... 2014 – 2020, s. 15). V tom zmysle by mali byť poskytované rekvalifikácie a vykonané rodovo nestereotypné kampane. Nezdarným výsledkom tejto stratégie je video kampane Úradu práce ČR (2020), ktoré podáva informácie o pracovných rekvalifikáciách. V ňom sú v ukážkach zábery povolání a 100 % z nich je rodovo stereotypne obsadená ženou (kadernička, pekárika, predavačka v drogérii) či mužom (stavbár, IT specialista, obrábač kovov, elektrikár, stolár) (Rekvalifikace 2020). Problematickosť spočíva hlavne v neurčitosti indikátorov a v neuvedení kontrolných nástrojov, prípadne sankcií, ak nastane podobná situácia, ako so spomínaným marketingovým videom Úradu práce.

Ďalším z uvedených hlavných cieľov bolo zastúpenie žien vo verejnej a súkromnej sfére, ktoré by malo v rozhodovacích pozíciách dosahovať minimálne 40% úroveň:

*„Vyrovnanější zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozíciích ve veřejné i soukromé sféře. Dosažení míry zastoupení žen v rozhodovacích pozíciích ve veřejné i soukromé sféře minimálně na úrovni 40 %“* (Vládní strategie ... 2014, s. 14)

Pomôcť dosiahnuť tento vládny „hlavný“ cieľ, malo prijatie a uplatnenie afirmatívnych akcií v podobe kvót pre súkromný i verejný. Podstatou tohto opatrenia je dosiahnutie jednotnosti zastúpenia žien a mužov v danej oblasti. Na záver roku 2014 došlo k prerokovaniu smernice týkajúcej sa kvót pre ženy vládou ČR, ktorá toto opatrenie väčšinou zamietla. Možno povedať, že s negovaním kvót sa kabinet dostáva do problematickej situácie, kedy popiera nedávno schválený zámer ("Kvóty pre ženy?" 2014). Dodnes v Českej republike táto pozitívna regulácia chýba. A to ako z hľadiska vonkajšej zákonnej regulácie, tak aj v prípade kultúrnych vytvorených vnútorných regulačných mechanizmov.

Otázku nedostatočného zastúpenia žien v rozhodovacích pozíciách dopĺňa **Akčný plán pre vyrovnané zastúpenie žien a mužov v rozhodovacích pozíciách na roky 2016-2018**. Tento dokument predstavuje prvý ucelený strategický dokument na úrovni vlády ČR špecificky zameraný na túto oblasť. V rámci obsahu pôsobí komplexne, obsahuje časový harmonogram i konkrétne úlohy pre jednotlivé oblasti (politiky, verejnej správy, médií, vedy i obchodných spoločností) s danými termínmi splnenia (Akční plán ... 2016).

### **2.4.2.1. Konkrétne strategické postupy**

V tejto časti predstavím najznámejšie strategické postupy, ktoré by mali viesť k vyrovnaniu rodových mzdových rozdielov a k odstráneniu diskriminačnej praxe na trhu práce. Konkrétne postupy som zvolila na úrovni štátu, odborov či zamestnávateľov. V podkapitolách zhrniem princípy rodového mainstreamingu a jeho hodnotiaceho nástroja *Gender Impact Assessment*, odborové kolektívne vyjednávanie a nakoniec firemné riadenie diverzity ako možnú stratégiu zamestnávateľov.

#### **2.4.2.1.1. Rodový mainstreaming**

Rodový mainstreaming (angl. *gender mainstreaming*) je komplexná stratégia k dosiahnutiu rodovej rovnosti používaná EÚ i krajinami OECD. Je možné ho definovať ako metódu, pomocou ktorej sú všetky koncepčné, rozhodovacie a vyhodnocovacie procesy vo všetkých fázach ich prípravy a implementácie primárne viazané na hľadisko rovnosti príležitostí mužov a žien. Rodový mainstreaming predstavuje jednu z najúčinnjších metód na odstraňovanie nerovností medzi pohlaviami. Medzi nástroje rodového mainstreamingu patrí rodový audit, rodové rozpočtovanie (angl. *gender budgeting*), či hodnotenie rodového dopadu (angl. *gender impact assesement*) (Jurajda 2006). Ak použijeme túto definíciu na oblasť verejnej správy, dalo by sa povedať, že rodový mainstreaming je zásada, ktorá zabezpečuje, že pri všetkých rozhodnutiach, či už na úradnickej alebo politickej úrovni, sa bude brať do úvahy dopad plánovaného rozhodnutia na mužov a ženy (Ferrarová 2007).

V praxi rodový mainstreaming znamená, že pred akýmkoľvek rozhodnutím je nutné posúdiť vplyv tohto rozhodnutia na mužov a ženy v podobe rodovej analýzy. Ak výsledkom analýzy bude zistenie, že jedno z pohlaví bude nepriaznivo ovplyvnené, osoby s rozhodovacími právomocami musia konať a eliminovať alebo aspoň minimalizovať škodlivé účinky rozhodnutia (Pavlík 2004).

V roku 1997 Európsky parlament priamo vyzval členské štáty Európskej únie, aby presadzovala politiku rodového mainstreamingu na miestnej, regionálnej a národnej úrovni. Spravidla v tradičných krajinách EÚ existuje osoba, oddelenie alebo odbor v každom väčšom úrade verejnej správy, ktorý je zodpovedný za implementáciu rodových aspektov do

práce a politiky samotného úradu. Pre príklad uvediem viedenský magistrát susedného Rakúska ako ukážku dobrej praxe v EÚ.

Súčasťou samotného úradu je odbor *Frauenbüro* ( z nem. *kancelária pre ženy / ženská kancelária*) s 35 zamestnankyňami a zamestnancami. Jej aktivity je možné rozdeliť na tri oblasti. V rámci *samotného úradu* má odbor na starosti rodové štatistiky z hľadiska rovnosti, vzdelávanie zamestnankýň a zamestnancov v oblasti rodovej problematiky a tvorbu opatrení zameraných najmä na vyváženie kariérnych šancí žien a mužov v kancelárii a v oblasti zosúladovania rodinného a pracovného života (flexibilná pracovná doba, možnosť práce z domu). V oblasti *podpory občanok a občanov* Viedne sa odbor zaoberá primárne právnou poradenskou činnosťou. Pomocou nej pomáha aktívne a *pro bono* riešiť prípady nerovného odmeňovania či nepovýšenia alebo neprijatia na pracovné miesto z dôvodu pohlavia. Smerom k občiankam tiež vytvára aktivity na podporu vzdelávania žien-matiiek alebo cudziniiek, ktoré vedú k ich lepšiemu uplatneniu na pracovnom trhu. Smerom do zahraničia prejavuje mesto snahy o reprezentáciu Viedne ako rodovo citlivého mesta, čo zvyšuje i atraktivitu pracovných príležitostí (Ferrarová 2007).

Vláda Českej republiky metódu rodového mainstreamingu uznala ako legitímny nástroj pre výkon politiky rovnosti príležitostí mužov a žien a zaradila jej aplikáciu medzi prioritné úlohy v tejto oblasti (Usnesení vlády ČR... z 9. mája 2001).

Súčasťou rodového mainstreamingu v ČR je napríklad vytváranie štatistík ČSÚ rozdelených podľa pohlavia, napríklad *Ženy a muži v datech 2011-2020* a *Zaostřeno na ženy a muže 2016-2020* (ČSÚ).

#### **2.4.2.1.1.1. Hodnotenie rodového dopadu**

Európska komisia v roku 1997 v rámci genderového mainstreamingu ustanovila i jeho základný hodnotiaci nástroj „hodnotenie rodového dopadu“ (z angl. *Gender Impact Assessment, ďalej ako GIA*). GIA zahrňuje porovnávanie a hodnotenie dopadov podľa rodových kritérií, súčasnej situácie a trendu s očakávaným vývojom vyplývajúcim zo zavedenia navrhovanej politiky (Európska komisia, 1997).

Česká republika zaviedla GIA nezávisle na procese hodnotenia regulačných dopadov RIA (z angl. *Regulatory Impact Assessment*) pomerne skoro. Na základe analýzy 671 dokumentov RIA v rokoch 2007 až 2015 štúdia Kataríny Staroňovej, Evy Hejzlarovej a

Kristýny Hondlíkovéj (2017) poukazuje na znepokojivý fakt implementácie v ČR. Až na niekoľko výnimiek, ktoré zväčša pochádzajú z ministerstva práce a sociálnych vecí, kde boli pôvodne zakotvené jednotky pre rodovú rovnosť, sú výsledky GIA relatívne formálne a „slepé“. A to aj napriek povinnostiam a procesom modernizácie RIA, zavedeniu štandardizácie a dohľadu nad procesmi RIA nezávislými orgánmi (Hejzlarová, Hondlíková, Staroňová 2017).

Pokiaľ ide o pokrok v politike rodovej rovnosti, záverom preskúmania bolo, že existuje rozdiel medzi tým, čo je zamýšľané a čo sa robí (t.j. medzi rétorikou a realitou) pri využívaní hodnotenia rodového dopadu (GIA) v rámci hodnotenia regulačného dopadu (RIA) (Hejzlarová, Hondlíková, Staroňová 2017).

Predpoklady týkajúce sa faktorov, ktoré môžu prispievať k tomuto pochybeniu je možné súhrnne označiť ako:

- nedostatočné školenie a kapacita;
- nedostatočná komunikácia medzi odborníkmi na rodovú rovnosť a tými, ktorí pripravujú GIA a RIA;
- tendencia zameriavať sa v RIA na ekonomické a menové faktory, a nie na sociálne aspekty, ktoré sú považované za menej hodnotné;
- zúžený pohľad, že GIA sa zameriava iba na dopady, a nie širší pohľad, ktorý hľadá rôzne spôsoby dosiahnutia požadovaných výsledkov;
- tendencia, aby bol GIA skôr byrokratickou administratívnou požiadavkou, než strategickým prístupom zameraným na riešenie rôznych problémov a hľadanie príležitostí na integráciu politík (Hejzlarová, Hondlíková, Staroňová 2017).

Na základe štúdie Kataríny Staroňovej, Evy Hejzlarovej a Kristýny Hondlíkovéj (2017) je možné zhodnotiť, že gender mainstreaming je v ČR na politickej úrovni vnímaná ako administratívna nutnosť, ktorá je daná a žiadaná zo strany EÚ. Základný hodnotiaci nástroj gender mainstreamingu, tzv. Gender Impact Assessment, ktorý v sebe nesie potenciál veľkých sociálnych zmien, je v ČR vládou používaný skôr byrokraticky a veľmi zúžene, než strategicky.

Ako príklad je možné uviesť nedostatočné rodové štatistiky ČSÚ. Európska požiadavku uvádza ČSÚ i na svojich stránkach: „*Najmä po vstupe ČR do Európskej únie*

vznikli zvýšené nároky na dostupnosť potrebných štatistických dát o postavení žien a mužov v rôznych sociálnych a ekonomických oblastiach českej spoločnosti (ČSÚ 2021i). Rodové štatistiky v momentálnej podobe nie sú schopné dostatočne zachytiť, ani bližšie odpovedať na rodové otázky spojené s pracovným trhom. Napríklad v rámci metodiky merania mediánu miezd je možné kritizovať ČSÚ za to, že vynecháva z merania kratšie úväzky ako 30 hodín na týždeň: „Aby zisťovaná mediánová hrubá mesačná mzda nebola ovplyvnená zamestnancami, ktorí pracovali na kratšie úväzky, zahrňajú sa do výpočtu len zamestnanci s týždenným úväzkom 30 hodín“ (ČSÚ 2021ii). Takouto metodikou je možné skutočnú výšku mediánu a následne i MRR zakryvať.

Pri vysvetlení mzdového rodového rozdielu navyše uvádza ČSÚ nasledovné:

*„Vyšší MRR v niektorej z kategórií nemusí nutne znamenať existenciu diskriminácie. Z väčšej časti možno rozdiel vysvetliť pôsobením ďalších faktorov s odlišnou štruktúrou u mužov a u žien (okrem vzdelania sa jedná napríklad o odvetvie, zamestnanie, počet odpracovaných hodín)“ (ČSÚ 2021ii).*

Takáto rétorika nielen, že neprospieva k zvyšovaniu povedomia o problematike nerovného odmeňovania žien a mužov, ale naopak tento fenomén zľahčuje a mystifikuje.

#### **2.4.2.1.2. Kolektívne vyjednávanie a kolektívne zmluvy**

Kolektívne vyjednávanie je základným nástrojom, ktorý môžu odborové zväzy využiť za účelom zlepšenia pracovných podmienok a vytvorenia lepšieho pracovného prostredia. Kolektívne vyjednávanie a kolektívne zmluvy ponúkajú príležitosť navrhnúť a implementovať rôzne pozitívne opatrenia vrátane mechanizmov na podporu rodovej rovnosti, najmä pokiaľ ide o spravodlivé odmeňovanie. Kolektívne vyjednávanie umožňuje sociálnym partnerom rozdiely v odmeňovaní odhaliť a zabezpečiť jeho nápravu.

Kolektívne zmluvy ako výstupy vyjednávania predstavujú veľmi dôležitý mechanizmus pre stanovenie férovej mzdy alebo platu. Podľa § 22 – § 29 Zákonníku práce odbory smú uzavrieť so zamestnávateľom kolektívnu zmluvu, v ktorej môže byť riešená aj otázka rovného odmeňovania žien a mužov, napríklad zakomponovaním požiadavky rovnakej mzdy v rámci pracovných skupín. Podľa § 276, § 278 – § 280, § 286 – § 287 je zamestnávateľ taktiež povinný odbory informovať o mzdovom a platovom vývoji podľa

profesných skupín a prejednať s nimi systém odmeňovania a hodnotenia zamestnankýň a zamestnancov (MPSV 2020i). Takáto prax zvyšuje transparentnosť odmeňovania, ktorá nielen dokáže odhaliť prípadné diskriminačné praktiky, ale zároveň podnecuje odbory dovolávať sa k ich odstráneniu.

Právne ukotvenie rovnosti je síce nevyhnutnou súčasťou demokratického štátu, avšak vnímanie rovnosti v spoločnosti a jej presadzovanie omnoho komplikovanejšia a dlhodobejšia stratégia. Preto je potrebné, aby sa do procesu rodovej rovnosti v pracovnej oblasti zapojovalo čo najviac subjektov. Či už ide o zamestnávateľov, resp. samotné firmy alebo neziskový sektor. Predpoklad úspechu samozrejme tvorí podpora štátu, vytváranie programov (ako napr. projekt *22 % k rovnosti*) a vedenie korektnej verejnej i politickej debaty zahrňujúcu rodovú rovnosť a rovné príležitosti. Príklady konkrétnych stratégií firiem a neziskových organizácií predstavím v nasledujúcej časti.

### 2.4.2.1.3. Firemné riadenie diverzity

Nakoľko môj empirický výskum bude realizovaný v súkromnej firme, predstavím *firemné riadenie diverzity* ako jednu z foriem strategického modelu na úrovni zamestnávateľa.

**Diverzita**, teda rôznorodosť či rozmanitosť (angl. *diversity*) predstavuje každú významnú diferenciu, ktorá odlišuje jedného jedinca od druhého, čo zahŕňa širokú škálu zjavných i skrytých kvalít. Diverzita však chápe rozdiel jednotlivcov ako spojovací prvok, kde prvoradou úlohou konceptu rozmanitosti spočíva v rozpoznávaní rozdielov, ich pomenovaní a rešpektovaní (Maříková, Formánková, Křížková, Čermáková 2015).

**Riadenie diverzity** (angl. *diversity management*) predstavuje proces zavádzania rôznorodosti do praxe v rámci zamestnávateľskej organizácie (Maříková, Formánková, Křížková, Čermáková 2015). Autori Bedrnová a Nový (2007) opisujú manažment diverzity „ako systematický postup, ktorý organizácie využívajú, ak sa rozhodnú pracovať s rôznorodosťou a chcú ju využiť ako strategickú výhodu. Jeho hlavným zmyslom je vytvorenie inkluzívnej organizačnej kultúry“ (Bedrnová, Nový 2007, s. 597). Všeobecne možno tento koncept chápať ako uznanie, prijatie, oceňovanie rozdielov medzi ľuďmi z hľadiska veku, rodu, fyzickej a sociálnej zdatnosti, etnického pôvodu, náboženstva, skúsenosti atď. Firemné riadenie diverzity je proaktívne a vedomé vytváranie hodnotovej stratégie v oblasti

komunikácie a riadenia zameranej na budúcnosť. Prijatím rozdielov a rozmanitosti využíva firma potenciál ľudí a týmto procesom prináša organizácii pridanú hodnotu.

Diverzitu v rámci personalistiky možno chápať ako rôznorodosť pracovníčok a pracovníkov z hľadiska určitých kritérií či dimenzií.

Medzi primárne dimenzie patria:

- Rod;
- Vek;
- Etnická príslušnosť;
- Mentálne a fyzické schopnosti;
- Sexuálna orientácia<sup>9</sup> (Bedrnová, Nový 2007).

Pre zistenie stávajúceho stavu, resp. stanovenie stratégie diverzity je možné vo firme uskutočniť **audit diverzity**. Ten môže byť realizovaný rôznymi kombináciami metód, akými sú štatistická analýza zloženia pracovníčok a pracovníkov, obsahová analýza dokumentov vzťahujúcich sa k firemnej kultúre či výskum postojov a organizačných procesov. Firmy a organizácie, ktoré riadia diverzitu efektívne, sú vnímané ako moderní zamestnávateľia a súčasne mávajú menšiu mieru fluktuácie a pracovnej absencie (Maříková, Formánková, Křížková, Čermáková 2015). Momentálne v ČR vykonávajú audity diverzity niekoľko spoločností (napr. Gender consulting, C2C Solutions Group).

Problematika rodovej diverzity na trhu práce sa týka nielen nerovných možností uplatnenia žien a mužov v rôznych odvetviach a odboroch trhu práce, ale aj nerovností v odmeňovaní, rovnako ako v uplatnení kompetencií a pracovného potenciálu žien. Využitie pracovného potenciálu žien vo firmách znamená implementáciu princípu rovného odmeňovania za rovnakú prácu a za prácu rovnakej hodnoty. Rodová rovnosť v oblasti platenej práce v súkromnom a verejnom sektore ale zahŕňa aj vytváranie podmienok pre optimálnu kombináciu pracovných a povinností spojenými so starostlivosťou nielen pre ženy, ale aj pre mužov.

K pozitívnym akciám českých firiem k téme rodovej diverzity prispieva napríklad súťaž *Firma roka - rovné príležitosti*, ktorú organizuje nezisková organizácia Gender

---

<sup>9</sup> I keď je u Bedrnovej a Nového (2007) diskutovaná *sexuálna orientácia*, preferujem pojem *sexuálna preferencia*, čím naznačujem, že neheterosexualita môže byť voľba. Naproti tomu *sexuálnu orientáciu* považujem za termín, ktorý je spjatý s vrozenosťou.

studies, o.p.s., už od roku 2004. Témou tohto ročníka je manažment materskej a rodičovskej a flexibilné formy práce.

### **2.4.3. Nástroj pre zisťovanie nerovného odmeňovania**

Napriek legislatívnym a strategickým snahám rodový mzdový rozdiel pretrváva. Existuje mnoho hypotéz, prečo tieto stratégie v praxi zlyhávajú. Po prvé, dôkazné bremeno ku mzdovým diskriminačným praktikám sa ponecháva na pracovníčky a pracovníkov, ktorí často ani nevznášajú obvinenie. Po druhé, aj keď rôzne politiky vyžadujú, aby boli zamestnávateľa transparentní vo sfére ich mzdovej štruktúry, poskytovanie informácií a dohľad nad nimi je nákladný. A nakoniec, zamestnávateľa a zamestnanci často nedokázali rozpoznať rodovú mzdovú diskrimináciu, pretože je náročné ju zmerať (Vaccaro 2017).

S riešením tretieho bodu, a síce zjednodušením merateľnosti mzdovej diskriminácie by mohli pomôcť nástroje, resp. kalkulačky rodového mzdového rozdielu. Úspešnými príkladmi sú vládne nástroje vyvinuté v Rakúsku, Švédsku či Ontáriu. Zamestnávateľa sú povinní analyzovať mzdy a odhaľovať tak diskriminačné praktiky v mzdovej sfére (Vaccaro 2017). Ďalším príkladom antidiskriminačnej politiky je švajčiarsky analytický nástroj Logib, ktorý pred pár rokmi prenikol i do ČR. Jadro výskumu tvorí empirické skúmanie Logib, preto sa zameriam na jeho pozadie vzniku a bližšiu charakteristiku.

#### **2.4.3.1. Logib**

Vznik Logib ( z nem. *Lohnleichheitsinstrument Bund*) sa datuje pred viac ako 15 rokmi. Štandardizovaný analytický nástroj vyvinul švajčiarsky Federálny úrad pre rodovú rovnosť (ďalej FOGE) v roku 2006 (LOGIB<sup>1</sup>).

V súlade so švajčiarskym zákonom o rodovej rovnosti *Gender Equality Act* (ďalej ako GEA) poskytuje konfederácia zamestnávateľom bezplatný štandardný nástroj Logib na vykonávanie analýz mzdovej rovnosti. Tento nástroj môže poskytnúť overenie vedecky prísnej a právne vyhovujúcej metódy v súlade s GEA. Logib sa používa na štátne kontroly federácie, kantónov a obcí s ohľadom na udržanie mzdy rovnosť v systémoch verejného obstarávania a dotácií. Jeho platformu však používajú i ďalšie európske krajiny, ako



napríklad Nemecko (známy ako Logib-D 2009), Luxembursko (Logib-Lux 2011) či Francúzsko.

Cieľom švajčiarskej politiky rovného odmeňovania je merať samotestovacím nástrojom súčasný stav odmeňovania firiem, predchádzať tak diskriminačným praktikám a zároveň nerovné odmeňovanie postupne odstraňovať. Vaccaro však ukazuje na nedostatočnú činnosť kontrolných orgánov. Úradné kontroly sa vo firmách vykonávajú náhodne a sankcie môžu znamenať napríklad vylúčenie z verejného obstarávania. Len zriedka sa však vymáhajú. Do roku 2014 bol monitoring vykonávaný iba voči 43 firmám s významným MRR. Žiadna z nich nebola sankcionovaná (Vaccaro 2017).

S účinnosťou od 1. júla 2020 bol vo Švajčiarskej konfederácii ustanovený revidovaný zákon o rodovej rovnosti. Medzi inými je jeho praktickým výstupom zavedenie povinnej analýzy rovnej odmeny. Táto povinnosť sa týka všetkých zamestnávateľov, ktorí sčítajú 100 a viac zamestnancov. Cieľom je uplatniť ústavný nárok na rovnú odmenu za prácu rovnakej hodnoty. Štát vyžaduje, aby zamestnávatelia sami vykonali analýzu rovnosti v odmeňovaní, výsledky si do roka nechali overiť nezávislým orgánom a najneskôr do dvoch rokov ich predložili zamestnancom a akcionárom. Podľa štatistík z roku 2018 uvedených na stránkach švajčiarskej vlády by sa zmena mala týkať vyše 5000 spoločností verejného, súkromného i neziskového sektoru (STATENT 2018).

S reformou, ktorej výstupom by mali byť tisíce analýz spoločností, prišlo i zjednodušenie prístupu k nástroju Logib vo forme webovej aplikácie. Analýza rovného odmeňovania Logib na webových stránkach umožní zamestnávateľom vykonávať vlastnú analýzu rovnakých odmien. Ďalšou výhodou je ušetrenie času oddeleniu ľudských zdrojov, ako sa strane analyzovanej spoločnosti, tak na strane FOGÉ. Výstupom webovej analýzy je totiž prehľadne spracované hodnotenie spolu s interpretáciami výsledkov a výberom rôznych správ a tabuliek, ktoré sú k dispozícii na stiahnutie (FOGE 2020).

Do Českej republiky bol Logib zavedený v rámci štátneho projektu MPSV projekt *22 % k rovnosti*, vďaka ktorému môžu zamestnávatelia bezplatne analyzovať mieru férovosti odmeňovania vo svojej firme či inštitúcii (Rovná odmena 2021). V ČR nie je vládna politika rovného odmeňovania nastavená do takej miery, ako vo Švajčiarsku. Český Logib preto funguje iba na báze dobrovoľnosti. Nástroj je projektom *22 % k rovnosti* zamestnávateľom poskytovaný zdarma a je doprevádzaný konzultačným balíčkom, detailným manuálom a možnosťou ďalšieho školenia či workshopu v oblasti rovného odmeňovania žien a mužov.

Logib je určený pre spoločnosti s 50 a viac pracujúcimi (do analýzy nie sú zahrnutí učni, stážistky / stážisti). Logib je založený na princípe regresnej analýzy, patrí teda ku kvantitatívnym metódam. Regresia zahŕňa rôzne miery charakteristík súvisiacich s produktivitou a rodom, ktoré kvantifikuje nevysvetliteľné rodové rozdiely v odmeňovaní žien a mužov v danej firme. Logib pozostáva z regresie miezd, v ktorom zahŕňa mzdu ako závislú premennú spolu s podrobným súborom ďalších premenných. Kontrolné premenné tvoria:

### **Osobné charakteristiky**

- vek
- pohlavie
- dĺžka praxe
- vzdelanie

### **Charakteristiky pracovného miesta**

- označenie pracovného miesta
- úroveň zručností
- úroveň zodpovednosti

### **Výška úväzku, počet hodín**

### **Hrubá mesačná mzda / plat**

- základná mzda / plat
- príplatky okrem osobného
- osobné príplatky
- zvláštne odmeny / bonusy (LOGIB<sup>1</sup>).

Výsledok je založený na štatistickej významnosti rodového odhadu. Odhadovaný koeficient presahujúci 5 % sa považuje za štatisticky významný, respektíve za znak diskriminácie v odmeňovaní zamestnankýň a zamestnancov firmy.

Neexistuje ideálna politika vedúca k zníženiu rodových mzdových nerovností. Švajčiarsky Logib založený na regresii miezd nie je schopný odlíšiť mzdovú diskrimináciu od účinkov iných vynechaných charakteristík. Výsledkom môžu byť odhady nevysvetlených mzdových rozdielov, ktoré dokážu byť skreslené. Bližšiu kritiku Logib, regresných analýz

miezd i kvantitatívnych metód všeobecne budem diskutovať v limitoch výskumu empirickej časti.

V rámci teoretickej časti som sa pokúsila priblížiť, a pomocou rodovej perspektívy ako analytickej kategórie kriticky pristupovať k faktorom ovplyňujúcim mzdový rodový rozdiel. Zamerala som sa na súčasný stav nerovného odmeňovania žien a mužov v Českej republike a taktiež na medzinárodné porovnanie. V európskom i českom kontexte som následne nahliadla na stratégie a konkrétne strategické postupy, ktoré by mali viesť k väčšej férovosti v odmeňovaní žien a mužov. Jedna z konkrétnych stratégií, nástroj na meranie mzdového rodového rozdielu Logib, bude predmetom môjho skúmania v empirickej časti.

### 3. Empirická časť

V empirickej časti najprv špecifikujem ciele práce vrátane dvoch hlavných výskumných otázok. Ďalej predstavím spoločnosť Icount, ktorú som si zvolila ako výskumný terén pre prípadovú štúdiu.

Následne budem diskutovať zvolenú paradigmu, a síce metodologické východiská a pokúsim sa čo najhlbšie reflektovať vlastnú pozicionalitu vo výskume. Následne uvediem zvolenú metodológiu a dôvody jej výberu. Predstavím tiež jednotlivé metódy využité pre zber dát a spôsoby ich analýzy. Ako súčasť empirickej časti práce tiež osobne zhodnotím priebeh výskumu vrátane jeho úskalí a zmien, ktorým som pri spracovaní práce čelila. Nakoniec zhrniem výsledky výskumu na základe stanovených výskumných rovín.

#### 3.1. Ciele práce

V empirickej časti práce vnímam jej dve roviny. Prvým cieľom bola **empirická aplikácia nástroja Logib**, švajčiarskeho nástroja pre zistenie rovného odmeňovania žien a mužov, vo vybranej strednej firme Icount. Hlavnou výskumnou otázkou tejto roviny pritom bolo: *Ako prebieha proces zisťovania rovného odmeňovania pomocou kvantitatívnej metódy nástroja Logib? S akými predpokladmi metóda pracuje? Aké sú jej potenciálne limity?*

Druhá rovina tvorí **analýza výsledkov, ktoré Logib priniesol**. Tú doplním rozhovormi s vybranými manažérkami a manažermi Icount o odmeňovaní a ich názore na nástroj Logib. V tejto časti vyvstali dve hlavné výskumné otázky: *Ako prebieha*

*odmeňovanie v Icount? Ako vníma manažment nástroj pre zistenie (ne)rovnej odmeny Logib?*

### **3.1.1. Metodologické východiská**

Moje bádanie stojí na premisách konštruktivismu. Konštruktivismus je chápanie javov ako výsledkov diskurzívneho, kultúrneho či ideologického formovania, a teda ako opozícia k esencializmu. Konštruktivismus je založený na predpoklade, že sociálna realita nie je iba jedna, jasne definovaná, ale je ich mnoho. Schopnosť interpretácie a nazerania na danú realitu do veľkej miery určuje kultúra a prostredie, v ktorom sme socializovaní. Pre konštruktivismus je preto dôležité pochopenie sociálnych konštruktov, ich interpretácia a samozrejme kritická dekonštrukcia (Guba, Lincoln 1994).

V súlade s konštruktivismom považujem tiež svoj výskum rovného odmeňovania za feministický. Závazky metodológie feministického výskumu by sa dali v krátkosti zhrnúť ako potreba (feministického) teoretického základu, sociálneho a historického kontextu, reflexivity sociálnej pozície výskumníčky či výskumníka v súvislosti s poznatkami, ktoré vytvára a politický záväzok k sociálnym zmenám a k riešeniu rodovej nerovnosti. Tieto záväzky vo výskume dopĺňujem hlavnou analytickou kategóriou – rodom.

V rámci metodológie feministického skúmania, ako uvádza Reinharz (1992), sa snažím byť aktívnou súčasťou výskumu, pričom svoju pozíciu insiderky bližšie popíšem v podkapitole o pozicionalite. Zároveň vychádzam zo západného feministického myslenia a kombinujem rôzne metódy. Vzájomné prelínanie rôznych metód Letherby (2003) pomenúva ako flexibilný multimetodionálny výskum, ktorý predkladá ako jeden z druhov feministických výskumov. Využitie viacerých metód s aktívnym osobným zapojením má potenciál vytvárať priestor na spájanie osobných skúseností so sociálnym kontextom. Letherby ale tvrdí, že feministický výskum necharakterizuje použitie konkrétnej metódy alebo metód, ale spôsob, akým sa tieto metódy používajú (Letherby 2003).

Feministický výskum usiluje o sociálnu zmenu. Práve reálna zmena vo firme, ktorú môže môj výskum priniesť, je pre mňa osobnou motiváciou. Už pri hľadaní témy práce som sa snažila položiť moje bádanie na reálne základy s cieľom uskutočniť môj akademický výskum čo najpraktickejšie a ideálne s možnými pozitívnymi zmenami v praxi. Verím, že využité dáta prispejú nielen k reflexii na úrovni čitateľky či čitateľa, ale i na úrovni ľudí

pracujúcich v skúmanej firme. Z tohto pohľadu považujem túto prácu ako pilotný výskum nerovného odmeňovania, ktorý bude tvoriť základ pre môj osobný dlhodobý a hlavne akčný výskum v rámci jednej firmy. Zároveň sa výskum, vedený z feministickej perspektívy a vychádzajúci z osobnej skúsenosti a sociálnej reality, stal pre mňa spôsobom, ako sa snažiť napomôcť v danej sociálnej situácii dosiahnuť reálnu sociálnu zmenu (Reinharz 1992).

### 3.1.2. Výskumné metódy

Výskumy v praxi sa spravidla delia na kvantitatívne a kvalitatívne. Toto binárne delenie je feminizmom kritizované, nakoľko i pri kvalitatívnych výskumoch dochádza k určitej miere kvantifikácie dát, a naopak. Navyše, ja ako výskumníčka vychádzam z transdisciplinárneho akademického prostredia, a vďaka tomu vnímam prepájanie znalostí, fúzie metód a prekračovanie akýchkoľvek binarít za prínosné a obohacujúce. Pre svoj výskum som preto zvolila kombináciu kvantitatívnej a kvalitatívnej výskumnej metódy, ktoré sa navzájom dopĺňujú.

Môj výskum bol od začiatku naviazaný na empirické skúmanie nástroja Logib a tým i na metodológiu Logib, ktorá je založená na kvantitatívnych dátach **regresnej analýzy**. Hendl hovorí o kvantitatívnych výskumoch, v ktorých hraje významnú rolu primárne spoľahlivosť a validita metód a ich objektivita. Zovšeobecnenie záverov následne závisí na reprezentatívnom výbere a možnosti celý výskum zopakovať<sup>10</sup> (Hendl 2005).

Regresná analýza je často používanou metódou na meranie diskriminácie v ekonomike. Regresná analýza je štatistickou metódou, ktorá skúma vzťah medzi dvoma premennými. V princípe nám dokáže z hodnôt nezávislej premennej predikovať hodnoty závislej premennej (Zvára 2008). Túto metódu je možné použiť nielen na národnej úrovni, ale i na úrovni spoločností v súvislosti s určitými aspektmi, akými je napríklad veľkosť spoločnosti a pomer mužov a žien (LOGIB<sup>2</sup>).

Regresná analýza, s ktorou pracuje nástroj Logib, dokáže merať vplyv rôznych faktorov na mzdy jednotlivcov. Štandardizovaná regresná analýza užívaná na monitorovanie mzdovej rovnosti spočíva vo vysvetlení miezd zamestnancov podľa ich osobných charakteristík (vzdelanie, odpracované roky a potenciálne odborné skúsenosti), faktorov

---

<sup>10</sup> Som si vedomá veľkých limitov kvantitatívnej časti môjho výskumu, a preto nebudem „slepo“ aplikovať tvrdenia Hendla. Limitácie výskumu bližšie predstavím v podkapitole 3.2.2. *Limity a úskalia výskumu*.

súvisiacich s prácou (požadovaná úroveň odborných schopností a profesijné postavenie), ako aj ich pohlavie. Táto metóda umožňuje izolovať podiel mzdovej odchýlky, ktorá je spôsobená výlučne pohlavím zamestnanca. Inými slovami, umožňuje určiť mzdový rozdiel medzi ženami a mužmi s podobnými osobnými a profesionálnymi charakteristikami v rámci firmy. Vzhľadom k tomu, že štandardná regresia použitá v Logib nedokáže zohľadniť všetky možné faktory, existuje hranica tolerancie 5 %, ktorá slúži k pokrytiu rozdielov, ktoré by sa dali vysvetliť inými objektívnymi vysvetľujúcimi faktormi, ktoré by mohli byť špecifické pre danú spoločnosť (LOGIB<sup>2</sup>).

V rámci štandardizovaných analýz Logib sa za účelom stanovenia veľkosti mzdového rozdielu medzi ženami a mužmi vypočítávajú dve regresné rovnice:

a) Mzdový rozdiel medzi ženami a mužmi **pri zohľadnení ich osobných charakteristík**, a síce regresia založená iba na charakteristikách týkajúcich sa osobnej kvalifikácie (regresia PQ), s faktormi ľudského kapitálu, akými sú vzdelanie, odpracované roky a potencionálne roky zamestnania. PQ regresia teda berie do úvahy osobné charakteristiky osôb, ale nie charakteristiky pracovného miesta, to znamená, že nám umožňuje identifikovať situáciu, kedy je na vedúcich pozíciách napríklad výrazná menšina žien (vertikálnu segregáciu);

b) Mzdový rozdiel medzi ženami a mužmi **pri zohľadnení ich osobných charakteristík a faktorov súvisiacich s prácou** (štandardná regresia, ktorá zohľadňuje okrem osobných charakteristík požadovanú úroveň odborných schopností a profesionálne postavenie). Táto štandardná regresia v princípe porovnáva porovnateľná pracovné miesta podľa náročnosti.

Logib teda používa **dvojstupňový prístup** - výpočet regresie osobných kvalifikácií (PQ), po ktorom nasleduje štandardná regresia, ktorá zahrňa faktory spojené s prácou. Tento dvojstupňový model umožňuje bližšie a presnejšie identifikovať typ a rozsah mzdovej diskriminácie a iných rodových nerovností (LOGIB<sup>2</sup>).

Ak pracujeme so štatistickou metódou, akou je napríklad regresná analýza, je pri každom výskume dôležité popísať jej spoľahlivosť dát, resp. daného modelu. Spoľahlivosť určuje tzv. koeficient determinácie, bežne označovaný  $R^2$  (R-kvadrát, angl. *R-squared*).  $R^2$  vyjadruje v matematickej štatistike mieru kvality regresného modelu, resp. mieru presnosti nastavenia regresného modelu, ktorá vo svojej základnej podobe vyjadruje, aký podiel variability závislej premennej model vysvetľuje.  $R^2$  nás oboznamuje koľkými percentami

variability miezd je vysvetlená na základe daného modelu.  $R^2$  je číslo, ktoré sa pohybuje v hodnotách 0 až 1, avšak pre lepšiu interpretáciu sa tieto hodnoty prevádzajú na percentá, pričom 100 % predstavuje najlepší možný výsledok. V praxi to znamená, že po analýze Logib určí hodnotu  $R^2$ . Vysoké percento  $R^2$  je možné interpretovať tak, že dáta, s ktorými regresná analýza pracuje, sú konzistentné a nejakým spôsobom to vypovedá o ich kvalite. Naopak výsledok analýzy s nižšou hodnotou  $R^2$  je možné interpretovať tak, že vstupné dáta boli buď chybné zadané, nesprávne zatriedené a vykazovali by akúsi nekonzistentnosť. Model s nízkou hodnotou spoľahlivosti teda neprináša pre poznanie závislej premennej žiadnu informáciu a dá sa povedať, že je úplne neúčinný.

Nakoľko má použitá kvantitatívna metóda svoje limity bádania, rozhodla som sa ju doplniť kvalitatívnou metódou, a síce **rozhovormi**. Túto metódu považujem za prínosnú, pretože mojím cieľom je porozumieť nastaveniu, vzťahom a skúsenostiam vedenia v skúmanom sociálnom prostredí firmy. Kvalitatívnym skúmaním usilujem o porozumenie ľuďom v rôznych sociálnych situáciách v špecifickom sociálnom prostredí poradenskej firmy. Ako výskumníčku ma zaujíma, ako ľudia sami rôznym situáciám a nastaveniam vo vnútri i mimo firmy rozumejú a ako ich interpretujú (Morrow 1994). Mimo to mi kvalitatívna výskumná metóda umožní získať o danej problematike detailné informácie a ísť takpovediac do hĺbky skúmaného problému. Takisto mi rozhovor poskytol názor vedenia na skúmaný nástroj Logib, čím dokážem spätne obohatiť kvantitatívnu časť môjho bádania. Výhody tejto metódy z feministického hľadiska uvádza Reinharz (1992), ktorá hovorí o vytvorení voľnej interakcie medzi výskumníčkou či výskumníkom a narátorkou alebo narátorom. Zásadným prínos, ktorý Reinharz (1992) zdôrazňuje a ktorý som počas rozhovorov vnímala, je možnosť možnosť postihnúť individuálne spôsoby vnímania reality jednotlivých narátoriek a narátorov. Veľmi dôležitý je taktiež aspekt zachytenia ženskej skúsenosti prostredníctvom výpovedí samotných žien (Reinharz 1992).

Rozhovory majú viaceré formy. Ja som sa rozhodla pre pološtrukturovanú podobu. Takýto rozhovor Hendl (2005) nazýva rozhovorom podľa návodu. Táto voľba priniesla môjmu výskumu viaceré výhody. Mala som možnosť vopred si pripraviť témy a oblasti rozhovoru (návod), zároveň mi ale pološtrukturovanosť poskytovala slobodu a flexibilitu pri kladení otázok v závislosti od situácie. Vo všeobecnosti mi táto voľnosť pomohla zamerať sa na umožnenie účastníčke a účastníkovi uplatniť svoje vlastné perspektívy a skúsenosti.

Kombinovaný kvantitatívny a kvalitatívny prístup je zastrešený pod metódou prípadovej štúdie. Prípadová štúdia umožňuje analyzovať správanie jedinca či skupiny vnútri organizácie aj s vnútornými princípmi, ktorými sa takáto organizácia riadi. Okrem iného sa takto zameraná prípadová štúdia zaujíma o komplexnosť vzťahov, vnútorné usporiadanie alebo mocenské štruktúry. Metóda prípadovej štúdie sa zameriava na sledovanie jedného prípadu v jeho celistvosti. Predpokladá, že detailným skúmaním jedného prípadu lepšie je možné porozumieť iným podobným prípadom (Hendl 2002). Reinharz (1992) u feministických prípadových štúdií uvádza, že: „(prípadová štúdia) vzdoruje spoločenskovednej konvекcii hľadania zovšeobecnenia hľadaním konkrétnosti, výnimiek a úplnosti“ (Reinharz 1992, s. 174). Prínos prípadovej štúdie v rámci skúmania jednej firmy vidím v tom, že závery a zistenia tejto práce by pri ďalšom porovnaní s inými prípadmi (napríklad výskumom nerovného odmeňovania alebo stratégií pre jeho odstránenie) mohli nadobudnúť ďalšieho významu.

### **3.1.1. Výber vzorky**

V pôvodnom pláne výskumu som v analýze nástrojov Logib počítala so vzorkou všetkých troch pobočiek Icount v ČR, a to v Prahe, Ostrave a Brne. Zámerom bolo prostredníctvom Logib vyskúmať hodnotu rodového mzdového rozdielu v každom meste, a zároveň do analýzy zahrnúť regionálne aspekty a súhrne tak porovnať rovnosť v odmeňovaní. To však nebolo možné uskutočniť z dôvodu nedostatočného zastúpenia mužov v Brne a Ostrave. Logib u vstupných dát totiž stanovuje 20% limit menej zastúpeného pohlavia kvôli relevantnosti dátového súboru. Konkrétne u Brna bol pomer 136 žien ku 6 mužom, v Ostrave 82 žien ku 5 mužom. Od samostatnej analýzy brnenskej a ostravskej pobočky som teda bola nútená upustiť.

Rozhodla som sa bližšie zamerať na pražskú pobočku. Do skúmanej vzorky boli zapojené všetky osoby s pracovnou zmluvou alebo zmluvou o spolupráci v roku 2019, celkom 52 osôb. Z dátového súboru som vynechala pracujúcich, ktorí mali uzavretú dohodu o pracovnej činnosti alebo dohodu o provedení práce. Tento krok bol odporúčaný MPSV kvôli možnému skresleniu výsledkov.

U kvalitatívnej časti výskumu, rozhovorov, som za výskumnú vzorku zvolila manažérky a manažérov tímov pražskej pobočky, vrátane jej jednatel'a. Zo šiestich ľudí pracujúcich na manažérskej pozícii som vybrala štyroch. Primárny dôvod vynechania dvoch



manažérov bola ich vysoká pracovná vyťaženosť. Zároveň som mala vo výbere zastúpený manažment všetkých interných tímov (daňový, finančný, právny), preto som túto vzorku považovala za dostatočnú.

### 3.2. Zber dát

Zber dát prebiehal vo dvoch vlnách. Svoj empirický výskum som začala nadviazaním spolupráce s pani Jahodovou v rámci systémového projektu Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny projekt *22 % k rovnosti* (ďalej ako MPSV). Prvú vlnu tvorilo získavanie dát, do vstupnej zdrojovej tabuľky pre kvantitatívnu analýzu nástrojom Logib. Zdrojovú tabuľku mi poskytlo a zadalo k vyplneniu MPSV (Príloha č. 1).

Ako personalistka dennodenne úzko spolupracujem s manažmentom firmy. Preto pre mňa nebolo získanie dát o zamestnankyniach a zamestnancoch zložité, a bola som tým vo výhodnej pozícii v rámci môjho výskumného terénu<sup>11</sup>. Pre testovanie nástrojom Logib je nutné zadať do zdrojovej tabuľky poskytnutou MPSV určitý rámec personálnych dát pracujúcich<sup>12</sup>. V rámci Prahy mi dáta o nástupe do firmy, vzdelaní, výške mzdy a výške ročného bonusu poskytla kolegyňa, ktorá ma na starosti mzdy zamestnancov. Dáta brnenskej a ostravskej pobočky mi zaslali ochotné kolegyně, ktoré v danom meste taktiež pracujú na HR<sup>13</sup> pozícii. Všetky spomínané kolegyně figurovali personálnymi dátami, ktoré im boli poskytnuté mzdovou účtovníčkou, s ktorou firma v ČR spolupracuje. Údaje o veku a pozícii zamestnankýň a zamestnancov som získala z interných databáz.

Po ukončení analýzy Logib som realizovala štyri výskumné rozhovory s manažérkami a manažermi pražskej pobočky Icount. Kvôli prebiehajúcej pandemickej situácii väčšina z nich prebehla na online platforme MS Teams. Online prostredie so sebou nieslo pozitíva i negatíva. Pri hovore párkrát došlo ku komunikačnému šumu z dôvodu straty signálu. Jednou z obáv, ktorá sa pri rozhovore aj párkrát naplnila, bol predpoklad straty signálu. Ďalším nedostatkom bola obmedzená nonverbálna komunikácia, ktorá je pre online prostredie typická. Pozitívum však bolo, že som rozhovory mohla nahrávať aj s videom,

---

<sup>11</sup> Výskumným terénom mám na mysli prostredie skúmanej firmy, a to nie iba v lokácii pražskej, ale i brnenskej a ostravskej pobočky.

<sup>12</sup> Dátový súbor predstavuje: kód, vek, pohlavie, dĺžka praxe u zamestnávateľa, najvyššie dosiahnuté vzdelanie, pracovná pozícia, úroveň schopností, úroveň riadenia (zodpovednosti), výška úväzku, základná mesačná mzda, príplatky (cezčasy, víkendy apod.), osobné príplatky, zvláštne odmeny (ročný bonus) a týždenný fond pracovnej doby.

<sup>13</sup> HR používam ako skratku pozície personalistky, z angl. Human Resources (ľudské zdroje).

pričom som sa práve k výrazom a neverbálnym prejavom narátorky a narátorov viackrát vracala. Rozhovory mali priemerné trvanie hodinu, no vyskytol sa aj rozhovor dlhšieho trvania (1,5 hodiny). Rozhovory mali individuálny charakter (výskumníčka a jeden participant/ka). Nakoľko sa so všetkými zúčastnenými veľmi dobre poznáme, každý rozhovor sa niesol v neformálnom duchu. Zároveň som sa vždy snažila zasadiť rozhovor do kontextu, a preto som na začiatku vždy zahrnula krátky popis výskumu, motivácie a vlastnú pozicionalitu.

Hlavné oblasti a načrtnuté otázky som spracovala do návodu (Príloha č. 2). V prvej časti ma zaujímalo ako je z pohľadu manažmentu nastavené odmeňovanie v Icount. Nasledovalo krátke predstavenie nástroja Logib, kde som popísala jeho fungovanie. Po priblížení som participantke a participantom kládla otázky spojené s Logib a jeho využitím. Dôraz na danú oblasť (prípadne iné oblasti, ktoré som objavovala v predošlých rozhovoroch) bol vždy prispôsobený danej situácii a danej participantke či participantom.

Rozhovory boli so súhlasom narátorky a narátorov nahrávané prostredníctvom online platformy (príp. na diktafón) a následne transkribované s pomocou traskripčného programu s následnou korekciou pre potreby výskumnej analýzy. V transkripcii som kládla veľký dôraz na anonymizáciu dát. Anonymizované sú nielen zmenou mena, ale v niektorých prípadoch aj zmenou rodu.

### **3.2.1. Popis firmy**

Pre výskum som si zvolila strednú firmu v súkromnom sektore. Poradenská a outsourcingová<sup>14</sup> spoločnosť Icount bola založená v roku 2006. Ako prvá vznikla kanceláriu v Prahe, nasledovaná pobočkami v Brne a Ostrave. Celosvetovo v desiatich krajinách s dôrazom na strednú a východnú Európu. Pražský Icount poskytuje poradenstvo v oblasti daňových, finančných a právnych služieb. Brnenská a ostravská pobočka sa zameriava na outsourcing mzdových a účtovných služieb. Icount v Česku zamestnáva takmer 200 zamestnancov. Spoločnosť tvorí kolektív v strednom veku, vekový priemer je 34 rokov (Icount 2021).

---

<sup>14</sup> Outsourcingová firma znamená, že firma pôsobí ako subdodávateľ špecializovaný na príslušné činnosti (u Icount je to účtovníctvo, mzdové účtovníctvo a HR administrácia).

Firemná kultúra tvorí v Icount významnú zložku. Vedenie kladie dôraz na firemné hodnoty, starostlivosť o všetky zapojené osoby (zamestnanci, klienti, stakeholderi) a spoločenskú zodpovednosť. Z vlastnej skúsenosti môžem uviesť, že prostredie firmy je veľmi neformálne a priateľské, a to na úrovni manažmentu i dokonca výkonnej rady skupiny Icount. Spoločnosť sa zameriava na vysokú mieru transparentnosti, pričom usiluje o: „*otvorenú a transparentnú firemnú kultúru a spôsob riadenia*“ (Icount 2021). Navyše v roku 2019 skupina Icount založila dcérsku spoločnosť *Icount for people*, ktorá v rámci pobočiek Icount implementuje princípy Open Book Managementu<sup>15</sup>, k čomu mimo iné patrí i transparentnosť odmien. V otázke kariéry a odmeňovania uvádza firma na svojich kariérnych stránkach: „*možnosť rýchleho profesijného rastu a povýšenia na základe skutočných schopností a výkonu*“ (Icount 2021). Ako personalistka v pražskej pobočke sa taktiež podieľam na vytváraní a rozvoji firemnej kultúry. Mojou dlhodobá snaha je v súlade s deklarovanými princípmi a hodnotami Icount, a síce vytvoriť férové a transparentné pracovné prostredie.

### 3.2.1. Metódy analýz

Nakoľko som sa počas výskumného procesu s nástrojom Logib musela postupne zoznamovať, nebola analýzy kvantitatívnych dát vždy jednoduchá. Po čase však musím hodnotiť prácu s nástrojom ako vcelku intuitívnu, pričom mi pomohla aj inštrukcia poskytnutá MPSV. Ako s nástrojom Logib pracovať a analyzovať jeho dáta sa pokúsim vysvetliť v nasledujúcich odstavcoch.

Nástroj Logib funguje v prostredí MS Excel, v rámci ktorého figuruje mnohými záložkami. Ako najhlavnejšie predstavím tri z nich. Základnú tabuľku, ktorú Logib po analýze poskytne je záverečný súhrn výsledkov (Tabuľka č. 3). Tá ukazuje na výšku mzdového rodového rozdielu, štatistickú významnosť výsledku a spoľahlivosť daného modelu ( $R^2$ ).

---

<sup>15</sup> Open Book Management (OBM) je spôsob riadenia firmy, kde zamestnanci dostávajú všetky dôležité informácie, ktoré im pomáhajú pochopiť firmu ako celok. Jednou z najdôležitejších hodnôt OBM firmy je otvorenosť. Všetci zamestnanci musia vedieť, čo firmu živí, ako sa tvorí zisk a ako môžu prispieť k tomu, aby sa firme darilo ešte lepšie.

Tabuľka 3: Ukážka záverečných výsledkov analýzy Logib

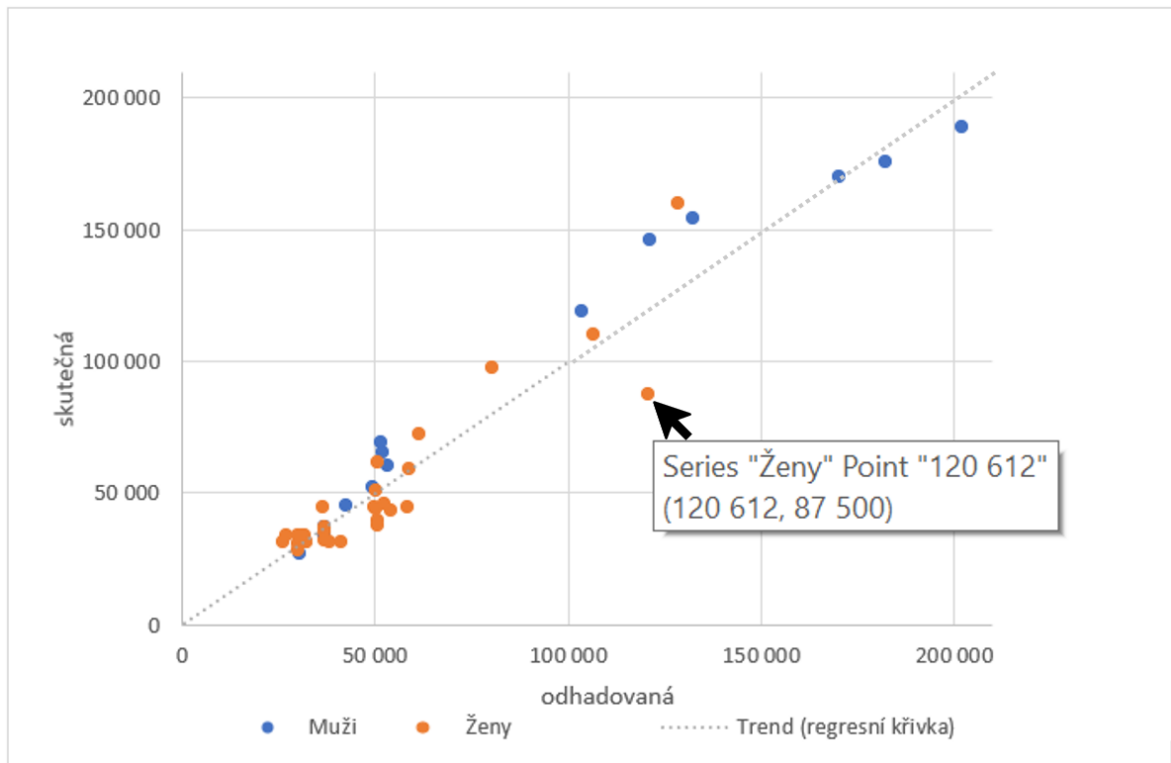
	Standardní regrese
	Zohľadnené jsou Osobní charakteristiky - vzdělání - (potenciální) odpracovaná doba - délka praxe u zaměstnavatele/ započítatelná praxe Charakteristiky pracovního místa - úroveň dovedností - úroveň odpovědnosti
Sledované období/Sledované období	/2019
Ženy vydělávají za jinak stejných podmínek	<b>11,8% méně</b>
Absolutní mzdová/platová rovnost žen a mužů	<b>je respektována</b>
Mzdová/platová rovnost žen a mužů s tolerancí do 5% rozdílu	<b>je respektována</b>
Úroveň vyhodnocení	Hodnota není statisticky významná. Regresní analýza neprokázala statisticky významný vliv proměnné pohlaví.
R2	0,941
Interpretace R2	Tento model vysvětluje 94% variability mezd/platů

Zdroj: Logib

Nasleduje graf skutočnej a odhadovanej mzdy zamestnancov. Na grafe sú znázornené oranžové body predstavujúce ženy a modré body, ktoré vyjadrujú mužov. Body ležia v rámci grafu buď body pod alebo nad stredovou regresnou priamkou. Táto regresná priamka znázorňuje trend ideálnej mzdy vypočítanej podľa daného modelu, resp. zadaných vstupných dát. V praxi priamka určuje, akú mzdu by mal daný jedinec mať. Ak bod leží pod priamkou, znamená to že je mzdovo podhodnotený. Naopak, ak leží nad stredovou priamkou, vyjadruje to, že je daný človek nadhodnotený. Platí tu logika, čím je bod viac vzdialený od priamky, tým je znevýhodnenie väčšie.

Na tomto grafe je tiež možné myšou ukázať na jednotlivé body, ktoré nám ukážu odhadovanú a reálnu mzdu zamestnankyne či zamestnanca. Podľa týchto údajov je možné spätne dohľadať jedinca v zdrojovej tabuľke dát.

Graf 6: Ukážka analýzy skutočnej mzdy a mzdy odhadovanej nezávisle na premennej pohlavia (Praha)



Zdroj: Logib

Tretia tabuľka je ukážkou jednotlivých mzdových rozdielov zamestnaných, ktorú Logib taktiež poskytuje. V tejto tabuľke je možné prehľadne filtrovať a interpretovať jednotlivé mzdové rozdiely, porovnávať a analyzovať možné príčiny.

Tabuľka 4: Ukážka analýzy mzdových rodových rozdielov u jednotlivcov

Celkové príjmy prepočítané na 40 hodín	52 Filtr proměnných (záznamy vstupující do analýzy)	Odhadované hrubé příjmy nezávislé na proměnné pohlaví	Rozdíl mezi reálnými a odhadovanými hrubými příjmy nezávislými na proměnné pohlaví
43 264	1	54 224	-20,2%
35 000	1	36 946	-5,3%
32 000	1	36 875	-13,2%
33 000	1	36 959	-10,7%
188 933	1	202 136	-6,5%
28 000	1	30 224	-7,4%
45 900	1	52 325	-12,3%
44 417	1	58 287	-23,8%
31 000	1	37 987	-18,4%

Zdroj: Logib

Cieľom analýzy uskutočnených rozhovorov bolo kategorizovanie významov, ktoré komunikačné partnerky a partneri predkladali a snaha o pochopenie ich pohľadu na skúmanú otázku odmeňovania žien a mužov v Icount. Pre analýzu transkribovaných rozhovorov som použila metódu otvoreného kódovania (Coffey, Atkinson 1996). Komentované<sup>16</sup> prepisy som si niekoľkokrát prečítala a rozdelila na určité segmenty alebo významové jednotky. Neskôr som k týmto úsekom priradzovala kódy (slová alebo spojenia viacerých slov), aby som dáta zjednodušila, zatriedila a zaradila význam jednotlivých segmentov. Keďže som kódy vytvárala až na základe čítania textu, jednalo sa o kódovanie otvorené. Toto kódovanie mi umožnilo rozdeliť údaje na témy, ktoré sa ďalším čítaním a triedením kódov začali pretavovať vo všeobecné kategórie (Hendl 2008).

### **3.2.2. Etika výskumu**

Reflexia etickej stránky mojej akademickej práce tvorí jej dôležitú súčasť. Počas výskumu som sa stretla s viacerými morálnymi otázkami či dilemami. V prvom rade, ako personalistka v pražskej pobočke som dostala od jednatel'a vo výskume absolútne voľnú ruku. Na druhú stranu, táto dohoda prebehla medzi nami dvoma, o výskume som dopredu neinformovala ostatných zamestnancov. V priebehu písania práce som sa však zamestnancom viac odhaľovala, a o téme a cieľoch diplomovej práce ľuďí informovala. V rámci diskusie o nerovnom odmeňovaní zamestnancov v Icount, ľuďí veľmi zaujímali výsledky analýz nástroja Logib. Pretože som nechcela ešte neuskutočnené rozhovory nijak ovplyvniť, musela som výsledky niekoľkokrát strategicky zatajovať.

Samotné (online) rozhovory s narátorkami a narátormi prebehli so súhlasom audiovizuálneho nahrávania. Od všetkých som získala podpísaný informovaný súhlas s rozhovorom a jeho použitím pre účely analýzy k diplomovej práci. Počas každého rozhovoru a i následne po ich uskutočnení som sa stretla s obavami narátoriek a narátorov z odhalenia a zverejnenia ich výrokov. Ich obavy z odhalenia som sa snažila minimalizovať utvrdzovaním, že dáta budú anonymizované a videá či prepisy rozhovorov nebudú nikde zverejnené. Nakoľko sme ale pomerne malá firma s rizikom dohľadania manažmentu, pričom som v práci názov firmy nezatajovala, táto etická dilema vo mne naďalej zostávala. Preto som sa rozhodla pre žiadosť o neprístupnenie textu práce v repozitári Univerzity

---

<sup>16</sup> Rozhovory v ich pôvodnom znení som komentovala pomocou znakov pauzy (...), emócií (smiech) a vlastnými poznámkami s postrehmi.

Karlovej po čo najdlhšiu možnú dobu a anonymizáciu názvu firmy. Tento krok predstavoval i dočasné vyriešenie ďalšej morálnej dilemy, a síce odhalenie kritiky riadenia firmy. Kontrastná pozícia bádatelky a zároveň zamestnankyne skúmanej firmy vo mne počas výskumu neraz vytvárala vnútorné konflikty, do akej miery kritizovať vedenie či nastavenie procesov firmy. Rozhodnutie prácu skryť bolo preto nevyhnutné pre necenzúrovanie a „znovuotvorenie“ mojej kritickej perspektívy. Zároveň som si vedomá, že nezverejnenie práce dočasne potencionálne znepřístupní využiť moje poznatky z výskumu.

Pri kritickej reflexii nástroja Logib a metodológie MPSV som sa takisto stretla s morálnymi otázkami, do akej miery na metodológiu MPSV nazerať kriticky. Pani Dita Jahodová, moja bývalá pedagogička na katedre rodových štúdií UK a zároveň súčasná odborná garantka projektu *22 % k rovnosti* pre nástroj Logib a sociálny dialóg, so mnou počas celej spolupráce s nástrojom Logib v dobrej vôli konzultovala, radila a bola nápomocná. Prejavila som aj záujem zúčastňovať sa workshopov a školení k nástroju Logib a na ďalšom vzdelávaní v problematike rovného odmeňovania. Avšak tento vnútorný konflikt upozadili ciele mojej kritickej akademickej práce.

### **3.2.3. Pozicionalita**

Ako tvrdí Reinharz (1992), feministický projekt často začína vlastnými skúsenosťami výskumníčky a to v súlade s predpokladom výskumníčky, že je ženou. Táto stratégia je feministkami používaná z rôznych dôvodov. Na jednej strane definujú výskumné otázky, ktorým takáto stratégia prináša užitočný zdroj dát, pomáha získať dôveru ostatných pri uskutočňovaní výskumu alebo umožňuje čiastočne preverovať výsledky skúmania (Reinharz 1992). Feministické výskumníčky často začínajú realizovať výskum v okruhu tém, ktoré sa ich osobne dotýkajú a potom hľadajú spôsoby, ako ich skúmať. Skúmaný problém je preto zvyčajne kombináciou výskumnej, odbornej otázky a osobných skúseností. Pre feministický výskum sú preto subjektívne prvky výskumu nielen prijateľné, ale dokonca vítané (Letherby 2003). V týchto súvislostiach, a síce osobnej skúsenosti, vznikla i myšlienka realizovať môj akademický výskum na poli firmy, kde pôsobím tretím rokom ako personalistka.

Pre každý výskum je veľmi dôležitá politika lokácie, aby si výskumníčka či výskumník uvedomovali svoju pozíciu, a teda s akými znalosťami a skúsenosťami do výskumu prichádzajú a aký je jej či jeho vzťah ku skúmaným osobám (Lorenz-Mayer 2005).

Moja snaha o pozicionovanie seba samej je odvíjaná primárne od pozície bádatel'ky, ako realizátorky výskumu a autorky diplomovej práce na pôde katedry rodových štúdií, pričom moja pozícia sa prejavuje v nasledujúcich zásadných rovinách.

Najmä so spôsobom vnímania sociálnej reality a to nielen vo vzťahu k výskumu, ale aj v non-výskumnom kontexte súvisí identifikácia seba samej ako **ženy**. Ako uvádza Hammersley a Atkinson (1995), žiadny výskumník sa nemôže vymaniť zo zahrnutia rodu, neexistuje žiadna pozícia rodovej neutrality. Nakoľko sa identifikujem ako žena, znamená to pre mňa nielen prijať túto pozíciu a vychádzať z tejto perspektívy, ale skutočnosť, že s touto pozíciou súvisí istá orientácia, typ výskumu, výskumná téma alebo výskumný prístup. Zároveň si však dobre uvedomujem privilégiá, a síce, že som biela, stredostavovská žena. Súčasť mojej identity tvorí aj pozícia neheterosexuálnej osoby, s ktorou sa v kontexte sociálnych štruktúr často konfrontujem.

Pozícia neheterosexuálnej ženy a s tým spojené skúsenosti sa u mňa pretavujú vo feministické stanovisko. Byť **feministkou** pre mňa osobne znamená perspektívu nahliadať na svet kritickou prizmou mocenských hierarchií, heteronormativity, asymetrií a (nielen) rodových nerovností. Zároveň, nakoľko som istú dobu od ukončenia štúdií v pracovnej praxi personalistky, pokúšam sa z mojej pozície o sociálnu zmenu.

Lokácia **zamestnankyne a HR špecialistky** v skúmanej firme mi vo výskume poskytovala voľnú ruku, nakoľko som od začiatku mala podporu jednatel'a firmy. Nakoniec, otvorené vzťahy na pracovisku mi poskytli priestor pre rozhovory a oslovení sa na výskume s nadšením podielali. Personálna agenda mi tiež dávala výhodu znalostí o pracovných pozíciách, odmeňovaní, priebehu výberových riadení a ostatných aspektoch tejto oblasti. Napriek tomu som si vedomá aj nedostatku pozície insiderky. I keď som sa ako bádatel'ka pri zbere dát otvorila, je možné, že mohlo dojsť vďaka blízkeho vzťahu k zámernému zatajeniu informácii zo strany narátoriek a narátorov. Taktiež, nakoľko pracujem v skúmanej spoločnosti už tretím rokom, je možné, že participanti isté situácie či významy nepopísali, pretože predpokladali moju znalosť o danej informácii.

Z pozície personalistky som súvisle prechádzala do pozície **odberateľky nástroja Logib** od projektu *22 % k rovnosti*. Ako odberateľka, ktorá empiricky skúma nástroj Logib, som sa zámerne nechala pani Ditou Jahodovou a ostatnými zúčastnenými v analýze odmeňovania tzv. viest'. Do metodológie som nijak výrazne nezasahovala, a to čisto z výskumných dôvodov. Mojm úmyslom bolo dostať sa do pozície bežnej odberateľky a



nechať výskumný proces s nástrojom Logib bez výraznej zmeny, aby som mala možnosť nazrieť na možné problematické oblasti.

### **3.2.4. Limity a úskalia výskumu**

I keď bol môj zámer výskumu od začiatku jednoznačný, narážala som po celý čas na jeho limity. Pre nástroj Logib je totiž predpísané minimálne zastúpenie menej zastúpeného pohlavia 20 %. Ak je v analýze percento menšej skupiny nižšie ako Logibom daná hranica, nástroj nedokáže porovnať mzdy žien a mužov, resp. ak nie sú pozície zastúpené ženami a mužmi prierezovo. Za brnenskú pobočku nebol teda výsledok analýzy preukázateľný. Dáta zamestnankýň a zamestnancov z Ostravy vykazovali taktiež podlimitnú zastúpenosť mužov. Konkrétne u Brna bolo v skúmanom období 96% zastúpenie žien v Ostrave o niečo lepší výsledok ukazoval na 94% zastúpenie žien. Od samostatnej analýzy brnenskej a následne i ostravskej pobočky som teda bola nútená upustiť.

Tieto limity ma viedli ku zmene dizajnu výskumu, ktorý som zamerala na bližšie preskúmanie odmeňovania pražskej pobočky. Zároveň som svoju analýzu viac sústredila na samotnú metodológiu, s ktorým nástroj Logib, a poťažmo aj projekt *22 % k rovnosti* v rámci MPSV, pracuje. Ak si porovnáam pôvodný zámer výskumu a jeho nútený redesign, vnímam to nakoniec ako pozitívum, ktorý mi ukázal širšiu perspektívu v kritickom uvažovaní.

Ďalšie úskalie predstavovala epidemiologická situácia, ktorá mala za následok obmedzenia v podobe uzavretých knižníc, absencie osobného kontaktu a komunikácie s vedúcim práce, pánom doktorom Petrom Pavlíkom. Z tohto dôvodu v práci využívam z veľkej časti online zdroje (Digitální knihovna NK ČR, genderstudies.cz, ai.).

### **3.3. Analýza dát**

Za základe získaných dát mi vyvstalo osem výskumných tém. Témy sú rozdelené podľa častí analýz môjho výskumu. Prvých päť z nich sa venuje empirickému skúmaniu nástroja Logib. Druhá časť výskumných tém sa zaoberá odmeňovaním v skúmanej spoločnosti, resp. pražskej pobočky Icount z pohľadu manažmentu.

### 3.3.1. Nástroj pre analýzu rovného odmeňovania Logib

V rámci empirického skúmania nástroja Logib som považovala za potrebné zaoberať sa anabázou samotného procesu testovania, metodológiou tak, ako ju predkladá jeho dodávateľ (MPSV) a takisto limitmi tohto testovacieho nástroja.

Pred samotnou analýzou prebehla s odbornou garantkou Projektu 22 % pani Mgr. Dítou Jahodovou a hlavnou gestorkou projektu, pani PhDr. Lenkou Simerskou (ďalej ako MPSV) informačná schôdzka v máji 2020. Cieľom stretnutia bolo oboznámiť ma s tým, ako bude prebiehať celkový proces testovania, a akú rolu vo výskume budem mať na starosti. Po schôdzke a inštruktáži som obdržala od MPSV tabuľku zdrojových dát, ktorú som mala vyplniť. Po zaslaní dát vykonalo MPSV analýzu nástrojom Logib. Počínajúc prvou testovacou analýzou, som sa po každom výsledku snažila s pani Jahodovou nájsť možné prístupy, a čo najviac prispôbiť možnosti Logibu špecifikám skúmanej spoločnosti Icount. Po spresňovaní a zmenách v dátach sa uskutočnilo v priebehu roku celkovo sedem analýz. Nasledujúce témy, ktoré som v rámci empirického skúmania vytýčila, vnímam ako problematické momenty metodológie Projektu 22 % a samotného nástroja Logib.

#### 3.3.1.1. Vstupné dáta a vyjednávanie v kompetencii personalist/ky

Mojou prvou úlohou, ako personalistky firmy, kde prebiehalo testovanie nástrojom Logib, bola organizácia a zadanie vstupných dát. Tieto dáta tvorili základ pre analýzu a poľažmo i jeho výsledok - výšku mzdového rodového rozdielu. Rolu zatried'ovania dát doporučuje, či skôr určuje MPSV personalistom v zmluve o spolupráci, ktorá sa uzatvára medzi zadávateľom (MPSV) a odberateľom (firma) ešte pred samotným začatím procesu testovania. V piatom článku „Práva a povinnosti odběratele“ uvádza zmluva nasledujúce:

*„Zejména zajistí, aby se zaměstnanci odpovědní za agendu personalistiky nebo zpracování platů či mezd (konkrétní zaměstnance/kyně i jejich počet si určí sám zaměstnavatel) mohli v rámci své pracovní doby zúčastnit vstupního instruktážního školení a vyčlení pro plnění smlouvy těmito zaměstnanci potřebný fond pracovní doby v potřebném rozsahu alespoň 8 pracovních dní“ (Smlouva o poskytování služeb, s. 2)*

Zadávanie týchto dát do tabuľky som teda realizovala sama. Táto prvotná časť výskumu by sa dala rozdeliť paradoxne na jednoduchú a relatívne náročnú a problematickú

časť. Dáta, ktoré nijak nepodliehali požiadavke zaradenia či úprav z mojej strany, a síce vek, roky praxe u zamestnávateľa, výška pracovného úväzku či rod, nebolo nijak náročné zadať.

Z môjho pohľadu problematická práca s dátami nastala v okamihu, kedy bolo nutné začať proces vyhodnocovania a zaradzovania. Jednalo sa o zaradenie pracovných miest do štyroch úrovni schopností (Tabuľka č. 3) a piatich úrovni riadenia/zodpovednosti<sup>17</sup> (Tabuľka č. 4).

Od začiatku konzultácií mi bolo MPSV odporúčané riadiť sa pri zaradzovaní hierarchiou štruktúry pracovných pozícií firmy. Informácie mi zo strany MPSV boli podané aj v rámci vstupnej prezentácie nástroja Logib: „*Stanovte míru dovedností / řízení, která je spojena s daným pracovním místem. Úroveň řízení se primárně odvozuje podle hierarchie řízení v organizaci, kterou obvykle znázorňuje organizační struktura*“ (Prezentácia MPSV). Pri zaradzovaní úrovni schopností a riadenia som teda podľa odporúčania postupovala v rámci tímovej a personálnej hierarchie (Príloha č. 3). Pretože do istej miery poznám jednotlivé pozície nielen podľa ich názvu, ale taktiež podľa ich kompetencií, prihliadala som aj na tieto aspekty.

Pri charakteristike úrovne schopností som sa stretla s tromi kategóriami schopností – intelektuálnymi, psychosociálnymi a fyzickými, ktorý mi mal slúžiť ako pomocné vodítko priradovania. Z povahy skúmaného prostredia som spočiatku vylúčila tretiu kategóriu, a síce fyzické schopnosti. Táto kategória bola irelevantná, nakoľko základom poradenskej firmy je duševná, nemanuálna práca. Relevantnejšie boli intelektuálne a psychosociálne vlastnosti jednotlivých pozícií. Tie som zaradzovala podľa zložitosti a náročnosti pozícií v rámci jednotlivých odborných tímov. Následne som priradené úrovne porovnala v rámci celej štruktúry a mierne dopravila tak, aby nároky schopností sedeli v rámci štruktúry všetkých pozícií.

---

<sup>17</sup> Pôvodnú úroveň riadenia mi bola od začiatku spolupráce predstavovaná MPSV pod dvojnázvom riadením/zodpovednosťou, nakoľko ide o dve súvisiace kategórie. Aby nedošlo k zámene kategórie, ktorá bola neskôr upravovaná, budem úroveň nazývať úroveň riadenia a po zmene zaradzovania dát v kapitole 3.3.1.2. *Spresňovanie dát a vývoj analýz*, úrovňou zodpovednosti.

Tabuľka 5: Úroveň schopností (Logib)

Úroveň dovedností	Požadované dovednosti podľa charakteristiky pracovného miesta:		
	Intelektuální	Psychosociální	Fyzické
Úroveň dovedností 1	Chápe složité dokumenty Vyzná se ve složitéch pojmech a problémech	Zvládá řešení složitéch mezilidských situací	V případě potřeby zvládá zátěžové situace
Úroveň dovedností 2	Chápe složité dokumenty Ovládá sestavování podrobných zpráv	Zvládá řešení složitéch mezilidských situací	V případě potřeby zvládá zátěžové situace
Úroveň dovedností 3	Zvládá čtení a psaní zápisů a jednoduchých zpráv Zvládá jednoduché výpočty	Zvládá běžnou verbální komunikaci	Má specifickou manuální zručnost
Úroveň dovedností 4	V případě potřeby má základní znalost početních úkonů a je gramotný/-á V případě potřeby zvládá psychický stres způsobený jednotvárností	Zvládá příležitostnou jednoduchou verbální komunikaci	Má fyzickou sílu a výdrž Ovládá jemné motorické schopnosti (přesné pohyby)

Zdroj: MPSV

Pri úrovniach riadenia bolo definovanie o čosi jednoduchšie, než u úrovni schopností. Primárne som vychádzala z hierarchie pracovných pozícií tak, ako doporučovalo MPSV. Riadila som sa logikou hierarchického postavenia pozícií a ich úrovňou manažmentu ľudí: (1) *Senior Manager / Partner / Director* – (2) *Manager* – (3) *Senior Consultant* – (4) *Consultant* – (5) *Junior consultant*.

Zároveň som sa pri tomto kroku stretla s pozíciami, ktoré síce nespĺňovali manažérsku rolu, ale ich náplň korešpondovala s popisom úrovni uvedených v tabuľke poskytnutej MPSV. Pre príklad uvediem pozíciu *Senior Accountant*, ktorá svojím obsahom spĺňovala úroveň 2 „Stredný management“, ale zároveň šlo o pozíciu, ktorá zo svojej podstaty nebola manažérska, nakoľko tento jedinec nemal pod sebou žiadnych podriadených zamestnancov.

Tabuľka 6: Úroveň riadenia (Logib)

Úroveň řízení 1	<b>Nejvyšší a vyšší management</b> Řízení nebo zapojení do řízení společnosti Definování nebo pomoc s definováním firemní politiky Odpovědnost nebo spoluodpovědnost za dosažení cílů organizace Koordinace různých manažerských funkcí Odpovědnost za politiku a dosažení cílů v konkrétní oblasti
Úroveň řízení 2	<b>Střední management</b> Řízení oddělení v rámci organizace, poskytování vysoce kvalifikované metodické podpory osobám na nižší úrovni řízení Odpovědnost za plánování a organizaci v určité oblasti Zapojení do rozvoje dlouhodobých akčních plánů
Úroveň řízení 3	<b>Nižší management</b> Poskytování běžné metodické podpory osobám na nižší úrovni řízení Odpovědnost za plnění úkolů ve svěřené oblasti činnosti Zapojení do plánování a organizace práce
Úroveň řízení 4	<b>Nejnižší management</b> Dohled nad úkoly v souladu s pokyny Dohled nad dokončováním úkolů Příležitostné zapojení do plánování a organizace práce
Úroveň řízení 5	<b>Bez manažerské funkce</b>

Zdroj: MPSV

Musím podotknúť, že som sa neraz dostala do situácie, kedy som si celkovým zaradením nebola istá a častokrát som výslednú tabuľku prechádzala a upravovala. Dôvodom bola veľmi rozmanitá a často meniacia sa náplň jednotlivých pracovných miest. Z praxe uvediem, že nakoľko jednotlivé tímy spoločnosti rastú a dynamicky sa vyvíjajú, častokrát sa interne novonastupujúcemu zadá pozícia, ktorá okrajovo zodpovedá jej reálnej náplni alebo sa jej náplň vymyká predpísanej organizačnej štruktúre. Až po čase sa nové pozície pridávajú do formálnej hierarchickej štruktúry a píše sa všeobecné popisy novo vytvoreného pracovného miesta. Napriek mnohým kritickým momentom som postupovala v zaradzovaní dát podľa znalostí o jednotlivých tímoch a pomocou vlastných skúseností s fundusom personalistiky.

V rámci firemnej štruktúry bola špecifickosť pozícií, ktoré nemajú jasne definovanú náplň, mnohokrát utvrdzovaná aj v rámci rozhovorov s manažmentom. Najviac zdôrazňovaným argumentom špecifickosti bolo poradenské prostredie firmy:

*„Tady v těch našich podmínkách není poradce jako poradce, není účetní jako účetní, není mzdová účetní jako mzdová účetní. Protože máš mzdovou účetní, která má na starosti 20 lidí, a máš mzdovou účetní, která má na starosti 200 lidí“ [Beáta].*

*„Sama víš, že já dělám takových věcí, že mám tady od toho trochu tady od toho trochu a tady od toho trochu a já se do žádných tabulek nevejdu“ [Beáta].*

*„To samý prostě lidi v mém týmu. Oni nejsou poradci. Oni nejsou účetní, ale oni nejsou ani běžní administrativní pracovníci, takže oni pak vlastně žádný kategorie jako v podstatě nespádnou“ [Beáta].*

Zaradzovanie vstupných dát tvorilo najdôležitejšiu časť skúmania rovného odmeňovania nástrojom Logib. Dôvod je jednoduchý, vstupné dáta určujú výsledok mzdového rodového rozdielu, ktorý vyhodnotí nástroj Logib. Výsledný mzdový rodový rozdiel následne personalista či personalistka predkladá manažmentu. Pri predkladaní výsledného mzdového rozdielu firmy však nastáva kritický okamih, kedy sa personalist/ka môže ocitnúť v problematickej argumentačnej situácii, ako to bolo v mojom prípade. Metodológia MPSV totiž nijak nezohľadňuje možnú slabú vyjednávaciu pozíciu personalistov.

Táto vyjednávacía pozícia primárne súvisí so štruktúrami firmy. Mocenské štruktúry tvoria väčšinu rôznych sociálnych skupín, a inak tomu nie je ani vo firemnom prostredí: *„Mocenské štruktúry sú základom organizačnej kultúry (firmy), napríklad tým, že odrážajú základné postoje a viery dominantnej skupiny (Wilton 2016, s. 195).* Základnú hierarchiu pražského tímu tvorí jednatel', manažment, ich podriadení a mimo túto oblasť sú zaradené špecialistky, konkrétne z marketingu a personalistiky. Ako personalistka sa teda nezaradzujem medzi líniových manažérov, tým pádom moja vyjednávacía pozícia nedisponuje rovnakou mierou moci ako u manažmentu firmy.

Taktiež je nutné podotknúť, že personálna agenda zväčša nespadá iba do gescie personalist/ky, prípadne personálneho oddelenia. Personalistika sa dotýka všetkých manažériek/ov v organizácii. Riadenie ľudských zdrojov, ako komplexná činnosť, má totiž veľmi úzku nadväznosť na vedenie, respektíve manažment spoločnosti a vzájomnú komunikáciu. Tým, že došlo k vylúčeniu manažmentu pri práci s nástrojom Logib, sa vzájomná komunikácia stratila a pretavila sa v pochybnosti manažmentu o správnom zaradení dát a mojich informáciách a kompetenciách jednotlivcov v rámci mojej pozície, ktorá leží takpovediac mimo odborné tímy:

*„Když si vezmu příklad tebe (...), ty tam nezohledníš drobný nuance. Například to, že někdo je (na stejné pozici) kompetentnější, a proto má vyšší mzdu“ [Eva].*

*„(...) že tam nezohledníš tady nějaký mimopracovní věci“ [Adam].*

Zároveň bola preukázaná istá nedôvera vo výsledok, nakoľko som podľa manažérky Beáty nedisponovala informáciami o výkone zamestnankýň a zamestnancov v tíme:

*„Ty nezohľadniš, jestli ten člověk dělá něco navíc nebo nedělá, nebo dělá chyby, nedělá chyby. Protože to, že má nějakou mzdu je sice hezký, ale jestli ta práce opravdu je odvedená, protože co si budeme povídat, ne vždycky máš zaměstnaný lidi, na který máš stoprocentní spoleh a stoprocentní výsledky“ [Beáta].*

Pri poslednom rozhovore s manažmentom, ktorý prebiehal po ukončení analýz Logib, som sa napríklad dozvedela špecifickosť konkrétnej pozície, ktorá disponuje vysokými nárokmi na stres, časovú tieseň, dôležitosť klientely. Moje limity vyplývajúce z pozície HR preto považujem za relevantné.

Ako podotkol jeden z manažérov, výhodou HR je istá miera objektivity, ale zároveň limitujúca pozícia solitéru mimo tím:

*„Pozitívni je, že to zařazoval naprosto nezávislý člověk. Že si neměla tendenci nic uhlazovat. To by si se musela zeptat nezávisle někoho, kdyby si třeba srovnala tady ty čtyři lidi a z hlediska seniory jak by to srovnal. A pak se můžeš podívat na platy a podívat se na to, jestli ti to odpovídá [Daniel].*

V prípade skúmanej spoločnosti, resp. jej pražskej pobočky sa ukázalo, že ak tak dôležitý element, akým je zatried'ovanie vstupných dát do nástroja Logib je výlučne v kompetencii HR, môže zo strany manažmentu ľahko dôjsť k relativizovaniu či pochybovaniu nad výsledkom nerovného odmeňovania žien a mužov. Deje sa tak z dôvodu mocenských štruktúr organizácie, pričom môže mať HR ako pozícia ležiaca mimo odborné tímy, slabšiu vyjednávaciu moc. Zároveň HR nemusí byť, kvôli nedostatku informovanosti či orientácie, oboznámená so všetkými príčinami či vplyvmi na variabilitu miezd, akými sú napríklad kompetentnosť, výkon, odbornosť a pod.

### **3.3.1.2. Spresňovanie dát a vývoj analýz**

Testovanie rovného odmeňovania s nástrojom Logib znamenalo relatívne dlhú cestu za jeho výsledkom. Celkovo sme s MPSV uskutočnili sedem analýz, pričom posledná z nich slúžila ako ilustrácia ovplyvniteľnosti výsledku<sup>18</sup>. V tejto kapitole predstavím, aké zmeny

---

<sup>18</sup> Stručný rozbor ilustračnej analýzy uvádzam v kapitole 3.3.1.5. Limity nástroja, nakoľko primárne súvisí s malou dátovou vzorkou.

a kroky tento polročný výskum sprevádzal. Pre prehľadnosť jednotlivých analýz, ich výsledkov, parametrov a vykonaných zmien slúži *Súhrn analýz nástrojom Logib* (Tabuľka č. 5).

Tabuľka 7: *Súhrn analýz nástrojom Logib*

Analýza	Pobočka	Neočistený MRR (rozdiel v priemernej mzde M a Ž)	Čistý mzdový rodový rozdiel	Spôľahlivosť modelu (R <sup>2</sup> )	Dátová vzorka (počet osôb)	Zastúpenie žien	Zastúpenie mužov	Štatistická významnosť	Úpravy vstupných dát
1	Praha	41,6%	16,1%	95%	52	69,2%	30,8%	áno	-
2	Brno	33,0%	15,9%	89%	142	95,6%	4,4%	áno	-
3	Praha	-	18,3%	95%	50	68,0%	32,0%	áno	vylúčenie zamestnaných na MD/RD
4	Praha, Brno, Ostrava	-	22,0%	82%	261	88,5%	11,5%	nie	-
5	Praha	41,6%	16,2%	95%	52	69,2%	30,8%	áno	spresnenie vzdelania prevod prax na mesiace pridanie zamestnaných na MD/RD
6	Praha	41,6%	11,8%	95%	52	69,2%	30,8%	nie	prevod úrovne riadenia na úroveň zodpovednosti
7	Praha	42,7%	8,6%	95%	51	68,6%	31,4%	nie	odobratie zamestnaných s výrazným podhodnotením

Zdroj: Vytvorená tabuľka podľa dát Logib

Pre analýzy uskutočnené kvantitatívnymi metódami je veľmi dôležitá spoľahlivosť daného modelu, resp. jej vstupných dát. Pozitívom bolo, že všetky analýzy sprevádzalo vysoké percento spoľahlivosti modelu. Kvalita vstupných dát R<sup>2</sup> ukazovala na 82 až 95 %<sup>19</sup>.

S MPSV sme začali analýzou pražskej pobočky, kde pôsobím. Dátový súbor obsahoval 52 ľudí. Rozdiel v priemernej mzde žien a mužov ukazoval na 41,6 %. Po regresii osobných premenných (vek, prax, vzdelanie) a premenných pracovného miesta (úroveň schopností a riadenia) vyhodnotil nástroj **mzdový rodový rozdiel vo výške 16,1 % v neprospech žien**. Logib interpretoval tento výsledok ako štatisticky významný, a teda bolo možné štatisticky dokázať významný vplyv premennej pohlavia. Tieto výsledky za Prahu som považovala v tom čase za nemenné. Ďalším krokom malo byť podľa výskumného plánu testovanie brnenskej a ostravskej pobočky.

Ako druhú sme s Logib otestovali brnenskú pobočku. Nameraný bol obdobný výsledok ako u pražskej pobočky, a síce, že brnenské zamestnankyne sú odmeňované o **15,9 %** ako muži. Tu som však narazila na významný limit nástroja Logib. Týmto limitom bolo požadované minimum zastúpenia menej zastúpeného pohlavia. V dátovom súbore brnenskej pobočky bolo veľmi nízke zastúpenie mužov (4,4 %). Tento výsledok preto nebolo možné

<sup>19</sup> R<sup>2</sup> odkazuje na kvalitu modelu, resp. mieru jeho spoľahlivosti. R<sup>2</sup> som bližšie vysvetlila v kapitole 3.1.2. *Výskumné metódy* (s. 57).



považovať za relevantný, alebo ho ďalej interpretovať. Ostravskú pobočku s 94% zastúpením žien taktiež nebolo možné do testovania s nástrojom Logib zaradiť.

Malé percento mužov v radách firmy upozorňovalo na alarmujúcu rodovú segregovanosť brnenskej a ostravskej pobočky. Pokiaľ ide o zastúpenie žien a mužov, outsourcingové služby brnenskej a ostravskej pobočky vykazujú významnú rodovú segregáciu. Väčšinové zastúpenie žien na účtovníckych pozíciách v Icount odpovedá segregácii s 93% zastúpením žien na pozícii mzdová účtovníčka, uvedeným na portále platy.cz. Štatistiky ČSÚ u bližšie špecifikovaných profesií zastúpenie žien a mužov neuvádzajú. V rámci poradenskej sekcie Icount, pražskej pobočky, je rodové zastúpenie o čosi vyrovnanjšie, pričom ženy tvoria bezmála 70 % zamestnaných. Podľa definície Křížkovej (2018) je však možné všetky tri české pobočky Icount označiť ako horizontálne segregované. Čo vnímam ako negatívum nástroja je to, že tento jav segregácie v rámci výsledkov nikde neuviedol. Ba dokonca, mzdový rodový rozdiel brnenského dátového modelu vyhodnotil ako štatisticky významný výsledok.

V poradí tretia analýza tvorilo z mojej strany testovanie, do akej miery (ne)ovplyvňuje výsledný mzdový rodový rozdiel materská či rodičovská dovolenka. Nástroj Logib totiž nedisponuje premennou či inou interpretáciou dát, ktorá by zohľadňovala mzdový rodový rozdiel, ktorý vznikne z dôvodu prerušenia kariéry.

Tento limit nástroja uviedol v rozhovore aj manažment:

*„Existuje mezi proměnnými i roky na mateřské nebo rodičovské dovolené? Co jsem se zajímala o nerovnost, respektive diskriminaci v odměňování, tak často se nezohledňuje jeden, dva nebo tříletý výpadek praxe“ [Eva].*

Z dôvodu pretestovania nástroja som sa preto rozhodla vylúčiť dve zamestnankyne na materskej, resp. rodičovskej dovolenke. Nakoľko sme v rámci pražskej pobočky mali zamestnankyne, ktoré boli dlhšiu dobu na rodičovskej dovolenke, chcela som zistiť, do akej miery tento aspekt ovplyvňuje výsledný mzdový rozdiel. Predpokladala som, že sa mzdový rozdiel mierne zníži, nakoľko zamestnankyne platia tzv. daň za materstvo z dôvodu, že sa jednak medzičasom mzdy na trhu práce mierne zvýšili a druhak zastavil ich kariérny rast, ktorá so sebou nesie spravidla zvýšenie mzdy. Výsledkom analýzy bolo naopak prekvapivé navýšenie **mzdového rodového rozdielu na 18,3 %**. Nakoľko ale Logib neposkytuje interpretáciu dát, grafy či návaznosti v zmysle materskej či rodičovskej dovolenky, nebolo možné s výsledkom ďalej nijak pracovať, čo považujem za limitujúce.

Nakoľko som môj pôvodný výskumný plán bola nútená kvôli nízkemu zastúpeniu mužov v brnenskej a ostravskej pobočke zmeniť, rozhodla som sa v štvrtom kroku pre súhrnné otestovanie dátového súboru všetkých troch pobočiek – Prahy, Brna i Ostravy. Výsledok nebol z pohľadu rovnosti úplne uspokojivý, nakoľko Logib nameral v rámci celého výskumu najvyšší výsledok **mzdový rodový rozdiel až 22 %**. Opäť sa však ukázalo, že i prierezovo v rámci všetkých pobočiek Icount nie je splnená minimálna hranica zastúpenia mužov. Z 261 pracujúcich je totiž iba 11,5% zastúpenie mužov, čo nedosahuje minimálny predpis 20 % menej zastúpeného pohlavia. Celkový výsledok MRR za všetky pobočky Icount preto nebolo možné analyzovať, ani ich ďalej interpretovať v zmysle diskriminácie kvôli nedostatočnosti a nekonzistentnosti dát.

Pri piatej analýze sme sa spolu s MPSV opäť vrátili k pražskej pobočke, ako k defacto jedinej prípustnej firme, ktorú možno do Logib analýzy zaradiť. V tejto analýze som MPSV poskytla upravené dáta. Obsah úprav som navrhla sama. Prvá úprava spočívala vo opätovnom vrátení zamestnankýň na materskej, resp. rodičovskej dovolenke s tým, že boli v rámci dátového súboru v poznámke uvedený ich status (ako *MD / RD*). Poznámky neskôr slúžili k prehľadnejšej interpretácii výsledkov. Druhá úprava znamenala detailjšiu diferenciáciu úrovni dosiahnutého vzdelania. Konkrétne bola pridaná úroveň s dvoma magisterskými titulmi (Mgr. et Mgr.). Logib po úprave dát ukázal na štatisticky významný **16,2% mzdový rodový rozdiel**.

Zásadnú rolu v analýze Logib hralo opätovné zatriedenie zdrojových dát pri poslednej, šiestej analýze. Úroveň riadenia, bola pôvodne čiastočne odvodená z hierarchie v organizácii, ktorú znázorňovala organizačná štruktúra. Táto štruktúra ale nezohľadňovať rôznorodosť domén, či typov zodpovednosti, ktoré sú pre danú pracovnú pozíciu typické. Ak sa zameriame na oblasť zodpovednosti ako celku, patrí sem nielen doména riadenia ľudí (predstavovaná spravidla umiestnením konkrétne pracovné pozície v hierarchii daného zamestnávateľa), ale aj ďalšie typy zodpovednosti, ktoré je potrebné zohľadniť, aby priradená výsledná úroveň zodpovednosti odpovedala reálnym nárokom, ktoré so sebou daná pracovná pozícia v oblasti zodpovednosti prináša.

Týchto limitov si bol vedomý aj tím MPSV (Projekt 22 %), ktorý v priebehu procesu analýz, respektíve na jeho konci prišiel s možnosťou upraviť zaradené dáta, konkrétne úrovne riadenia. Tie mali byť mnou znovu zaradené do novej kategorizácie – **úrovne zodpovednosti**.

K tomu poslúžila prevodná tabuľka (Tabuľka č. 6), ktorú mi poskytlo MPSV. Podobne ako u úrovni zručnosti musel byť každý jedinec, resp. každá pracovná pozícia definovaná úrovňou zodpovednosti vykonávanej práce. Tá nadobúdala až 5-tich úrovni (1 - najnižšiu úroveň zodpovednosti vykonávanej práce až 5 - najvyššiu úroveň zodpovednosti vykonávanej práce).

Zodpovednosť vykonávanej práce bola ohodnotená v piatich doménach zodpovednosti a jej celková úroveň je stanovená na základe celkového dosiahnutého skóre a priemerného dosiahnutého skóre všetkých pracovníkovi na danom pracovisku (rozptyly dosiahnutých skóre). Medzi sledované domény zodpovednosti patria nasledujúce, pričom dve z nich (zodpovednosť za klientov, zodpovednosť za fakturáciu) som kategorizovala na základe špecifik spoločnosti Icount:

1) **zodpovednosť za klientov** v zmysle zodpovednosti za klientskú komunikáciu, zodpovednosť za výstupy klientskej práce;

2) **zodpovednosť za ľudí** v zmysle ich riadenia (zodpovednosť za prácu ďalších ľudí);

3) **zodpovednosť za zdroje** v zmysle zodpovednosti za technické vybavenie a zariadenia;

4) **zodpovednosť za fakturáciu** v zmysle zodpovednosti za kontrolu všetkých strávených hodín na klientských projektoch a za ich následnú fakturáciu klientom;

5) **zodpovednosť za následky svojich chýb** v zmysle finančnej alebo právnej zodpovednosti.

Pre stanovenie výslednej úrovne zodpovednosti bolo potrebné pre každú pracovnú pozíciu vyhodnotiť každú z piatich domén zodpovednosti samostatne a bodovo ju ohodnotiť na škále 0 až 3 body, pričom nula znamená žiadna (prípadne zanedbateľná) miera zodpovednosti v danej doméne a 3 body vysokú mieru zodpovednosti v danej doméne v porovnaní s ostatnými pracovníkmi na danom pracovisku. V tabuľke je ukážka vlastného zaradzovania bodov v doménach zodpovedností u jednotlivých pozícií.

Tabuľka 8: Ukážka bodovania pozícií v doménach zodpovedností

Pracovní pozície vlastní domény ->	Domény zodpovednosti					Suma bodů	Výsledná úroveň odpovědnos
	lidé	řízení	finance	zdroje	chyby		
	klienti		fakturace				
Accountant	1	1	1	1	1	5	4
Corporate Services Manager	2	2	2	1	2	9	2
HR Office Assistant	0	0	0	2	1	3	4
Internal Auditor	0	0	2	1	2	5	4
IT Project Manager	0	1	0	3	3	7	3

Zdroj: MPSV, vlastní zaradenie

Musím poznamenať, že som pri znovuzadávaní dát neporovnávala pozície s predošlým zaradením zodpovedností. Pôvodné zodpovednosti u jednotlivých pozícií som nesledovala a nesnažila som sa zaradenie nijak napodobovať. Limitov mojich snáh o čo najmenšiu ovplyvnenosť som si však vedomá, nakoľko sa neviem od predošlého zaradenia 100% odosobniť.

Výsledkom zmien u zaradenia podľa úrovni zodpovedností bolo nasledovných 21 zmien, pričom väčšina zo zmien prebehlo v daňovom tíme.

Tabuľka 9: Zmeny pri prevode na úroveň zodpovednosti

Rod	Pozícia	Úroveň riadenia	Úroveň zodpovednosti	Výsledok zmeny
žena	Internal Auditor	2	3	↓ -1
žena	Senior Tax Manager	1	2	↓ -1
žena	Tax Consultant	3	4	↓ -1
žena	Senior Tax Consultant	3	4	↓ -1
žena	Tax Consultant	3	4	↓ -1
žena	Tax Consultant	3	4	↓ -1
žena	Tax Consultant	3	4	↓ -1
žena	Tax Consultant	3	4	↓ -1
žena	Senior Accountant	3	2	↔ 1
žena	Senior Accountant	4	2	↑ 2
žena	Junior Tax Consultant	5	4	↔ 1
žena	HR Office Assistant	5	4	↔ 1
žena	Junior Tax Consultant	5	4	↔ 1
muž	Tax Director	1	2	↓ -1
muž	Senior Tax Consultant	3	4	↓ -1
muž	Tax Consultant	3	4	↓ -1
muž	Senior Tax Consultant	3	4	↓ -1
muž	Junior Tax Consultant	5	4	↔ 1
muž	Junior Tax Consultant	5	4	↔ 1
muž	Junior Tax Consultant	5	4	↔ 1
muž	Accountant	4	2	↑ 2

Zdroj: Tabuľka vytvorená podľa zdrojových dát

Z 36 žien došlo u 7 z nich do nižšej kategórie, než v prípade, keby bolo zaradenie podľa úrovni riadenia. S prevodom na zodpovednosť došlo u 6 žien k zvýšeniu úrovne, u jednej ženy dokonca o 2 stupne. V prípade 16 mužov k horšiemu zaradeniu u 4 zamestnancov a k zlepšeniu taktiež u 4 pracujúcich. U jedného muža taktiež až o dve úrovne. Celkovo zaradenie zásadným spôsobom ovplyvnilo model, avšak nebol tu viditeľné žiadne ovplyvnenie v rámci rodového aspektu. Nenastalo žiadne vychýlenie v prospech žien či mužov. Rovnakej časti žien a mužov preradenie pomohlo, a zároveň rovnakej časti tiež posunulo na nižšiu úroveň. Zmenou teda nedošlo k zvýhodneniu žien, ani mužov. Zároveň však tento krok pomohol vyrovnať časť mzdového rodového rozdielu (ďalej ako MRR) a vysvetliť časť variability, ktorý predtým ukazoval na štatisticky významný MRR. Došlo teda nielen k zníženiu MRR, ale takisto výraznou zmenou bolo, že výsledok už nie je Logibom považovaný za štatisticky významný. Konkrétne prevodom úrovni riadenia na špecifickejšie

a komplexnejšie úrovne zodpovednosti došlo k poklesu **mzdového rodového rozdielu** o 4,4 %, **na úroveň 11,8 %**.

### **3.3.1.3. Štatisticky (ne)významný mzdový rodový rozdiel pražskej pobočky**

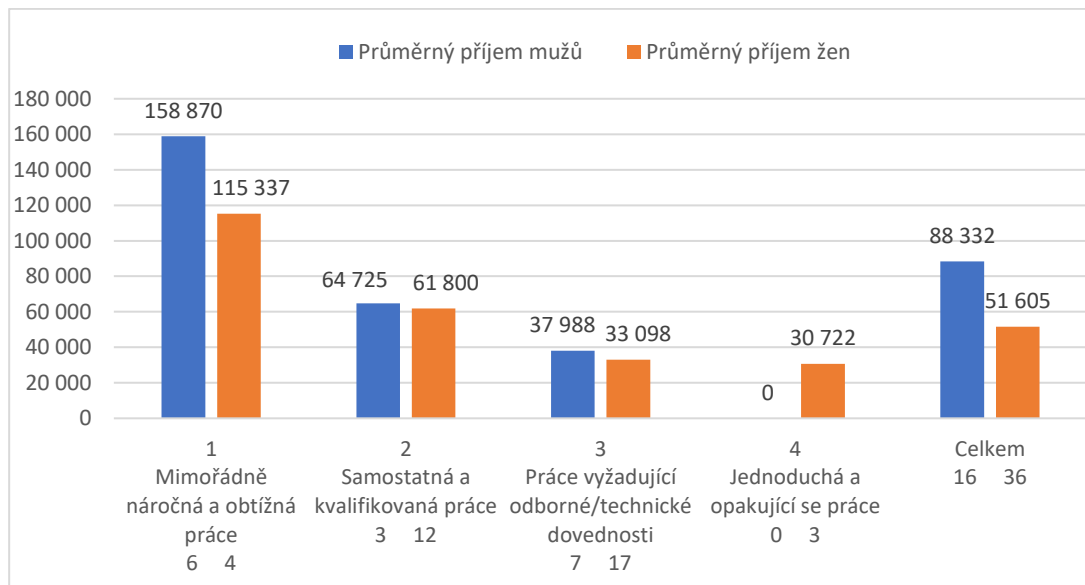
Výsledkom podľa Logib je, že zamestnankyne pražskej pobočky Icount zarábajú o 11,8 % menej ako jej zamestnanci, pri inak rovnakých individuálnych charakteristikách a vlastnostiach pracovných miest. Tento výsledok vyhodnotil nástroj ako štatisticky nevýznamný. Vzhľadom na malý súbor údajov, resp. pracujúcich a vysoký rozptyl miezd ich Logib nevyhodnotil ako systematické rodové znevýhodňovanie v odmeňovaní. Podľa dát Logib, ktorý mi predložilo v záverečnej prezentácii MPSV sa jedná o veľké rozdiely v odmeňovaní v malom počte prípadov. Zastúpení sú muži i ženy medzi osobami s nadhodnoteným a podhodnoteným príjmom, pričom mzdový rodový rozdiel ukazuje na výrazné rozdiely medzi jednotlivcami. Najväčšie nerovnosti boli Logib-om namerané v daňovom tíme, v priemere vyhodnotil mzdový rodový rozdiel v neprospech žien až na 15,7 %.

Nerovnosti je podľa MPSV potrebné riešiť na individuálnej úrovni. Ako prvý krok by sa mali tieto prípady preskúmať, aby sa zistilo, či zverejnené mzdové rozdiely ešte nevysvetľujú ďalšie aspekty, ktoré analýza nezohľadňuje. V rámci preskúmania individuálnych prípadov bolo MPSV navrhnuté vrátiť sa na HR, resp. manažérskej úrovni k odľahlým hodnotám a pokúsiť sa zistiť, prečo sa konkrétne ženy a muži vymykajú regresnej priamke. Mohlo by dôjsť k objasneniu ďalších faktorov, ktoré v analýze nástrojom Logib nefigurujú. Následne by sa tieto činitele do analýzy zapracovali. Na druhej strane by sa tiež mohli odhaliť prípady priamej či nepriamej, nevedomovanej diskriminácie. V ďalšej fáze by sa mali navrhnúť a prijať také úpravy, ktoré by viedli k vyrovnaniu jednotlivých miezd a zmiernili sa tak individuálne nevýhody v odmeňovaní.

Prostredníctvom čiastkových grafov poslednej analýzy pražskej pobočky je možné venovať sa téme rovného odmeňovania vo firme Icount z ďalších perspektív. Tieto grafy reprezentujú rozloženie žien a mužov podľa úrovne schopností, zodpovednosti, praxe a tiež podľa vekových skupín a zahrňujú mzdový aspekt.

Prvou perspektívou bolo rozdelenie podľa úrovni schopností. V Icount sa objavili markantné rozdiely v odmeňovaní žien a mužov pri zaradení mimoriadne náročnej a obtiažnej práce. Muži v tejto kategórii zarábajú v priemere o 27,4 % viac než ženy. V ostatných kategóriách sú odmeny žien a mužov vyrovnanjšie a líšia sa o pár tisíc Kč. Konkrétne u samostatných a kvalifikovaných prací je MRR 4,5 % a u tretej skupiny, a síce práce vyžadujúcej odborné znalosti MRR činí 12,9 %.

Graf 7: Priemerné zárobky podľa úrovne schopností



Zdroj: Logib

Charakteristickým znakom u zaradenia podľa úrovne sa stalo i rodové zastúpenie. Ženy v pražskej pobočke Icount tvoria v priemere 69,2% časť zamestnaných. U skupiny s najvyššími schopnosťami bolo zastúpenie žien 40%, pričom čím klesala zaradená úroveň schopností, stúpalo zastúpenie žien v danom zaradení. Konkrétne u druhej úrovne predstavovali ženy 80% časť, u predposlednej úrovne 70,8% časť a u najnižšej úrovne ženy tvorili dokonca 100 %. Tento výsledok korešponduje s vertikálnou segregáciou pracovného trhu. Tieto javy súvisia napríklad so stereotypom nedostatočných vodcovských dispozícií žien (Reskin 2001).

Tabuľka 10: Mzdový rozdiel a podiel žien podľa úrovne schopností

<b>Mzdový rozdiel a podiel žien podľa úrovne schopností</b>					
(1= navyššia úroveň)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Celkem</b>
Priemerný príjem mužov	158 870 Kč	64 725 Kč	37 988 Kč	-	88 332 Kč
Priemerný príjem žien	115 337 Kč	61 800 Kč	33 098 Kč	30 722 Kč	51 605 Kč
Priemerný príjem	141 457 Kč	62 385 Kč	34 524 Kč	30 722 Kč	62 906 Kč
Rozdíl v příjmech (v % z příjmu mužů)	-27,4%	-4,5%	-12,9%	-	- 41,6%
Podiel žien v %	40,0%	80,0%	70,8%	100,0%	69,2%

Zdroj: Logib

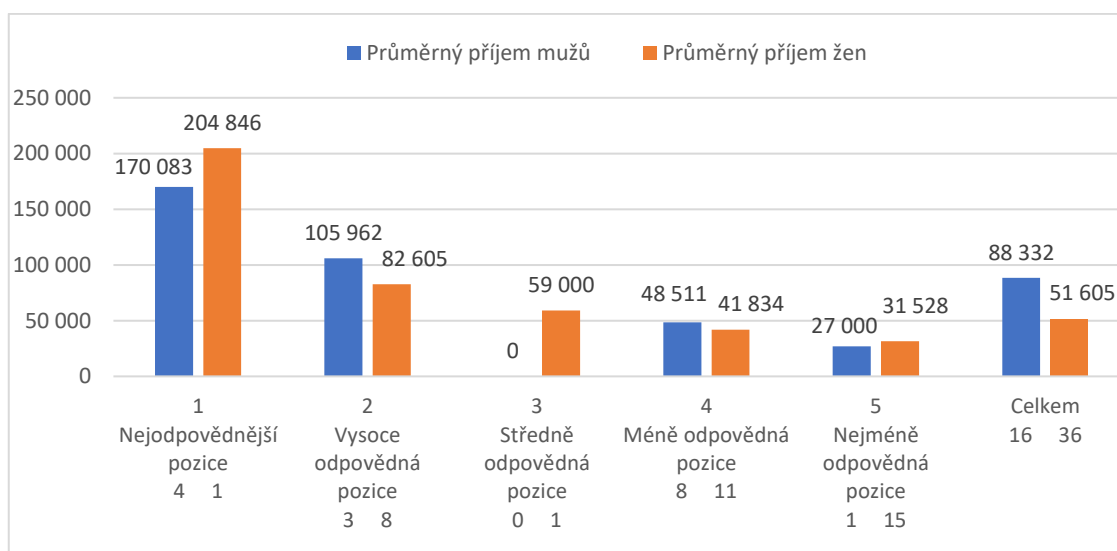
Ukazuje sa, že medzi ľuďmi s náročnou prácou, úrovňou 1, je vyššie zastúpenie mužov, než by odpovedalo v zastúpení v celej firme a zároveň dochádza k **najvyšším rozdielom v priemernej mzde žien a mužov**. Konkrétne priemerná mzda šiestich mužov prevyšuje mzdu štyroch žien až o 43 533 Kč. Tento enormný rozdiel mimochodom predstavuje bezmála jednu priemernú hrubú mzdu v Prahe (44 237 Kč) za skúmané obdobie (ČSÚ 2019i). Dokázalo sa, že ženy majú nielenže z dôvodu možného stereotypného vnímania menší prístup k manažérskym funkciám, navyše je ich práca odmeňovaná výrazne pod úroveň odmeny ich kolegov na pozíciách rovnakej hodnoty v zmysle úrovne schopností. Ak odhliadnem od priemerných miezd, Logib uviedol u najvyššej úrovne schopností priemerný 8% mzdový rodový rozdiel s očistením od individuálnych charakteristík jednotlivcov.

Čo je však na nástroji veľmi limitujúce je, že žiaden z výrazných rozdielov u priemerných miezd Logib nevyhodnocuje ako problematický moment. Nakoľko disponujem ako výskumníčka istým teoretickým základom a viem pomenovať javy ako segregácia, sklenený strop a podobné, dokážem tieto grafy kriticky interpretovať ako rodové znevýhodnenie vo firme. Otázkou je, koľko užívateľiek a užívateľov nástroja týmto disponuje a dokáže vyčítať z čiastkových grafov problematické javy. Tento limit nástroja sa opakuje u každého čiastkového grafu, ktorý budem ďalej interpretovať.

Ďalším zistením je znepokojujúca stúpajúca tendencia obsadzovať ženy na hierarchicky nižšie pozície. Potvrdilo sa, že pracovné miesta spojené s administratívou a opakujúcimi sa činnosťami sú doménou žien (Kimmel 2000) a Icount nie je výnimkou.

Pri čiastkovej analýze priemerných miezd podľa úrovne zodpovednosti vidíme v porovnaní u kategórie schopností zmenu. U pozícií, ktoré boli zaradené pod najvyššiu úroveň zodpovednosti je vidieť prevyšujúcu mzdu žien. Konkrétne sa však jedná iba o jednu ženu, preto nepovažujem za relevantný tento výsledok interpretovať. V čom sa však výsledky úrovne schopností zhodujú, je opätovné vysoké zastúpenie mužov na najvyššej úrovni. Pri druhej kategórii tzv. vysoko zodpovednej pozícii sa znovu dokazuje nerovné odmeňovanie žien a mužov. Priemerná mzda troch mužov prevyšuje mzdu žien až o 23 357 Kč. Na ďalších menej zodpovedných pozíciách je rozdiel menší o viac než tretinu, konkrétne 6 677 Kč.

Graf 8: Priemerné zárobky podľa úrovne zodpovednosti



Zdroj: Logib

U poslednej, najmenej zodpovednej pozície sa ukazuje, že ženy zarábajú viac než muži, rozdiel činí 4 528 Kč. Tento rozdiel je zároveň najmenší rodový mzdový rozdiel u tejto čiastkovej analýzy. To znamená, že i keď dochádza k rozdielu miezd v prospech žien, tvorí tento rozdiel iba šestinou z rozdielu v prospech mužov (spolu 20 034 Kč). Čiastočne je to možné vysvetliť tým, že na pozície s najnižšou zodpovednosťou, teda menej kvalifikované pozície nastupujú ľudia bez praxe, absolventky a absolventi. Zároveň medzi absolventmi



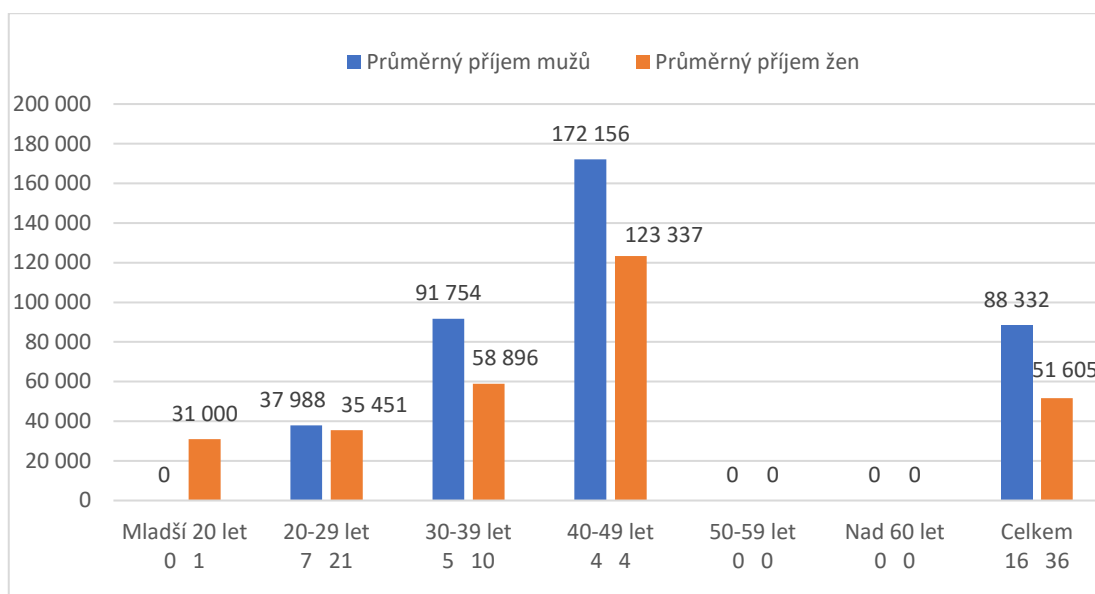
vysokých škôl prevládajú ženy. Tieto absolventky nastúpia na juniornú pozíciu, sú dobre ohodnotené a pre zamestnávateľa perspektívne.

Vysvetlenie je však možné nájsť v diskutovanom jave, tzv. sklennom strope, resp. sklennom výťahu. Pri posune na vyššiu pozíciu však nastane rodový rozdiel v kariérom postupe. I keď je mužov na týchto pozíciách menej a nebývajú tak dobre ohodnotení ako ženy, nezostávajú na nízko kvalifikovaných pozíciách po dlhú dobu, sú pre zamestnávateľa kariérne perspektívny. Ženy naopak zostávajú na nižších pozíciách dlhšie. Muži sa následne posunú na inú, zodpovednejšiu či vyššiu pozíciu. Zatiaľ čo ženy zostávajú na nižších pozíciách a o malú čiastku sa im časom mzda zvýši, muži sa posúvajú rýchlejšie a mzda im razantne rastie v závislosti na zmene pozície. To znamená, že keď následne na najnižšiu pozíciu nastúpi ďalší muž, tak má nízku prax spojenú s nižšou odmenou v porovnaní so skúsenými ženami v danej kategórii.

Ďalší graf, ktorý nám Logib poskytol, definuje rozloženie priemerných miezd žien a mužov podľa vekových skupín. Ukazuje sa, že s vekom priemerná mzda stúpa a to pre ženy, tak i mužov. Predovšetkým je vidieť, že u žien je stúpanie miezd o dosť pomalšie. U mužov je viditeľný naopak strmý nástup v produktívnom veku od 30 - 49 rokov. Kariérny postup spojený s vysokou mzdou je u mužov očividne ďaleko rýchlejší.

Mzdy mužov výrazne presahujú priemerné mzdy žien tej istej vekovej kategórie. Deje sa tak v každej vekovej skupine zastúpenej ženami i mužmi. Najmenší rozdiel ukázala analýza vo vekovej skupine 20 – 29 rokov. Tu je i najpočetnejšie zastúpenie žien, oproti mužom až trojnásobné.

Graf 9: Priemerné zárobky podľa vekových skupín



Zdroj: Logib

Táto štatistika však odkazuje nielen na MRR, ale je do istej miery popisná. Odráža v sebe kariérny postup žien a mužov, ktorý prebieha rozdielne u žien a mužov, čím odzrkadľuje vertikálnu segregáciu pracovného trhu, konkrétne fenomén skleneného stropu a skleneného výt'ahu (Renzetti & Curran 2003).

### 3.3.1.4. Limity nástroja Logib

Cieľom výskumu bolo empiricky pracovať s nástrojom Logib a analyzovať možné nerovnosti v odmeňovaní v strednej súkromnej firme. Mojim zámerom bolo nahliadať na nástroj kriticky a registrovať jeho možné limitácie. Druhú perspektívu tvoril kritický pohľad manažmentu, ktorý má tvoriť cieľovú skupinu tohto nástroja. Mojou ďalšou snahou bolo zistiť, kde sa v názoroch na limity nástroja s manažmentom rozchádzame a kde sú naopak potencionálne zhody v našich postojoch. Pri rozhovoroch som kládla dôraz nielen na deskripciu limitov, ktoré manažment vidí, ale i na ich dodatočnú argumentáciu. Počas môjho výskumu som sa stretla s viacerými limitmi nástroja Logib, ktoré postupne predstavím.

Podľa názoru manažmentu je štatistika, s ktorou pracuje Logib, do istej miery presvedčivá. Pomyselné výsledky testovania s Logib popisovali ako „*tvrdé dáta*“ [Adam], ktoré vychádzajú z premisy kvantitatívnych dát ako presvedčivých a objektívnych (Guba, Lincoln 1994).

Predpoklad nástroja Logib je dátová vzorka s počtom zamestnancov vyšším ako 50. I napriek tomu, že sme v rámci štandardov Logib do výskumu mohli spadať, u manažmentu prevládala názor, že nie je smerodajné vyvodzovať akékoľvek závery z výskumu na základe malého počtu zamestnancov:

*„Je to statistika, ktorá funguje na zákoně velkých čísel jo. Tady je pořád otázka, do jaké míry je tady v Icount, když nás je tady v úvozovkách pár a bavíme se na úrovni týmu o jednotkách lidí, a ešte tým, který dynamicky roste, tak do jaký míry z toho vyvozovat trend. Je to vždy určitá forma zobecnění, takže musí to vyplývat z nějakýho řekneme většího vzorku“ [Adam].*

Komunikační partneri v otázke vierohodnosti Logib poukazovali aj na nerovné zastúpenie žien a mužov a s tým súvisiacu spoľahlivosť analýzy: *„Jenže my nemáme třeba tolik kluků. Takže si vlastně nejsem jistá, jestli to vlastně můžeš srovnávat. Jestli máš vlastně tolik položek k porovnání“ [Beáta].* Tento limit ukazuje i na realitu práce s nástrojom, nakoľko predpoklad testovania je minimálne 20% zastúpenie menej zastúpeného pohlavia. Toto obmedzenie konieckoncov spôsobilo nemožnosť relevantného skúmania 2/3 pobočiek a následnú nútenú zmenu dizajnu výskumu. I keď je minimálne zastúpenie opodstatnené, zostáva nástroj Logib irelevantným a nepoužiteľným napríklad pre spoločnosti v segregovaných odboroch.

Na relevantnosť dát pri hraničkej dátovej vzorke tvorila ďalší kritický moment môjho skúmania. Na margo malej vzorky mi MPSV poskytlo i doplnkovú siedmu analýzu, ktorú tvorila modelová ilustrácia vyjmutia zdrojových dát jednej zamestnankyne. Táto zamestnankyňa vyšla podľa Logib ako výrazne mzdovo podhodnotená, tvorila tzv. odľahlú hodnotu. Účel tejto ilustrácie bolo znázornenie, o koľko dokáže jeden človek zdvihnúť mzdový rodový rozdiel pri tak malej vzorke zamestnancov. Pre konečnú analýzu bol použitý dátový súbor o 52 zamestnankyniach a zamestnancoch, čo je iba o dva viac než stanovuje limit Logib. Nakoľko boli dáta pražskej pobočky Icount hraničné, dokázalo toto znevýhodnenie zamestnankyne výrazne zvýšiť hodnotu mzdového rodového rozdielu. Čím viac sa jedinec odchyľuje od regresnej krivky, tým viac dokáže ovplyvniť výsledok analýzy. Ilustrácia nám ukazuje výsledný **mzdový rodový rozdiel 8,6 %**, v prípade, že túto konkrétnu zamestnankyňu z analýzy vynecháme. Jedna zamestnankyňa vo výsledku zdvihla MRR až o 3,2 %. Tento krok nijako neovplyvnil kvalitu modelu, zostala na vysokom stupni 95 %. Odhaľuje to, že pri analýze Logib dokáže jedna odľahlá hodnota významne ovplyvniť celkový MRR, ak je dátová vzorka svojou veľkosťou hraničná.

Minimálny počet zamestnancov skúmanej firmy predstavuje veľký limit nástroja Logib. V prípade, že by zamestnávateľa prejavili záujem otestovať svoju v otázke rovného odmeňovania, predstavovala by hraničná vzorka 50 zamestnancov vylúčenie väčšiny súkromných podnikov v Českej republike.

Zo správy o vývoji vydané Ministerstvom priemyslu a obchodu ČR v roku 2018 za rok 2017 vyplýva, že malé a stredné podniky predstavujú viac ako 99,8% podielu z celkového počtu podnikov a 58% zamestnanosti vo vyspelých ekonomikách (Straková, Váchal a kol. 2020). Z drivej väčšiny všetkých firiem v ČR predstavujú mikropodniky ( $\leq 10$  zamestnancov) 95,5 %, malé podniky ( $\leq 50$  zamestnancov) 3,7 % a stredné podniky ( $\leq 250$  zamestnancov) 0,8 % (Asociace malých a středních podniků ČR). V súkromnom sektore tak nemôže uskutočniť analýzu nástrojom Logib odhadom až 99 % firiem. Dáta o počte zamestnancov v rámci verejnej správy a tretieho sektoru nebolo možné dohľadať, dokonca ani v štatistikách ČSÚ.

Aby bolo možné všetkým zamestnávateľom a inštitúciám vykonať analýzu rovných platov, bolo by nutné pracovať v rámci MPSV (konkrétne v projekte *22 % k rovnosti*) s nástrojom, ktorý umožňuje analyzovať aj spoločnosti s menej ako 50 zamestnancami. S výrazným obmedzením a zúžením spektra firiem, ktoré v praxi môžu testovať rovné odmeňovanie, môže prirodzene vzniknúť aj tlak na realizátorky a realizátorov projektu *22 % k rovnosti*. Tento päťročný systémový projekt je financovaný z Európskeho sociálneho fondu v rámci Operačného programu Zamestnanosť a zo štátneho rozpočtu ČR. Ako každý projekt, ktorý je dotovaný EÚ a ČR musí vykazovať činnosti a výstupy. Medzi ne patrí i ponúkanie nástroja Logib a s ním spojené uzatváranie zmlúv o spolupráci so zamestnávateľmi a vykazovaná činnosť s uznateľnými nákladmi. Otázne je, do akej miery tento tlak môže pôsobiť na mocenské vyjednávanie projektu *22 %* s firmami či inštitúciami.

Vo Švajčiarsku, kde nástroj Logib vznikol, bol limit nízkeho počtu zapojených zamestnávateľov vládou uvedený. Na stránkach švajčiarskeho Federálneho úradu pre rodovú rovnosť je uvedené, že federálna vláda okrem modulu Logib 1 sprístupňuje aj modul Logib 2. Druhá verzia nástroja umožňuje vykonať analýzu rovného odmeňovania a mzdovej praxe hlavne menším firmám a organizáciám s počtom 2 až 49 zamestnancov. Do júna 2021 prechádza modul 2 technickou pilotnou fázou. Uvedenie Logib 2 do českej praxe by mala vzhľadom k zastúpeniu malých podnikov v ČR určite väčší význam, pričom by teoreticky bolo možné dosiahnuť väčšej sociálnej zmeny.

Malá vzorka zamestnankýň a zamestnancov vo firme však nebol jediný limit, ktorý moje komunikačné partnerky a partneri uvádzali. S ohľadom na skutočnosť, že skúmaná firma patrí do súkromnej, poradenskej sféry, a neriadi sa tzv. tabuľkovými platmi, je nástroj Logib podľa väčšiny manažmentu vhodný predovšetkým pre výskum inštitúcií štátnej správy: „*Já si myslím, že jako opravdu jako mzdy v tom nestátním sektoru, na to prostě neexistují tabulky*“ [Beáta].

Na otázku prečo je Logib viac vhodný pre súkromný sektor, argumentoval manažment najčastejšie tým, že v súkromnom sektore rozhoduje o výške mzde výkon: „*jestli tohleto není spíš někde pro státní správu. Mně pořád přijde, že v tom poradenství, jak to je takový tvrdý svět*“ [Adam]. Môj argument o najväčšom mzdovom rodovom rozdieli v ekonomickej súkromnej sfére komunikačného partnera Adama nijak nepresvedčil a naďalej trval na mzdovom rovnostárstve poradenského prostredia, čo ukazuje na istú mieru poprenia rodovej mzdovej diskriminácie ako reálneho spoločenského problému.

V rámci celkového dojmu manažmentu na testovací nástroj Logib som sa stretla s pozitívnymi a odmietavými reakciami. Podľa narátorky Claudie nie je Logib žiadnym ideálnym nástrojom či dogmou, uznáva však, že je to istý krok vpred a ako každý nástroj „*bude chtít ladit a postupně zapracovávat víc a víc proměnných*“ [Eva]. Za chýbajúce premenné boli považované bližšia špecifickosť náplne práce a jej povahy či roky strávené na materskej alebo rodičovskej dovolenke.

Nepresvedčivý bol nástroj Logib podľa Beáty, ktorá ho považovala za stratu času:

„*Nepotřebuju ho. Je bezpředmětný. Nijak by jsem s ním nevěděla pracovat. Zabralo mi to víc času, než by mi to dalo nějaká výsledek, který já bych k něčemu využila, takže nerelevantní pro mě*“ [Beáta].

Po modelovej otázke, či by nepovažovala za dôležité zistiť stav rovného odmeňovania vo firme, kde by ona bola jednatelkou, reagovala, že by v otázke férového odmeňovania skôr verila svojmu manažmentu.

Z analýzy limitov nástroja Logib vyplýva, že manažment považuje za hlavný predpoklad nástroja jednotnú náplň práce v rámci pracovných pozícií, ktoré skôr zodpovedajú práci vo verejnej sfére. Zároveň bol kladený dôrazný apel na dostatočne veľkú dátovú vzorku, ktorou skúmaná pražská pobočka síce disponovala, ale len hranične, konkrétne vo dvoch jedincoch. To sa prejavilo i v následnú nedôveru výsledkov rodového

mzdového rozdielu pražskej pobočky. Nástroj taktiež nedisponuje s dostatočne veľkou škálou premenných, ktoré by zodpovedali realite na pracovnom trhu.

### **3.3.1.5. Skúmanie rovného odmeňovania ako kolektívne rozhodnutie**

I napriek limitáciám nástroja Logib, sa dokázalo, že je väčšina manažmentu pražskej firmy Icount téme rovného odmeňovania žien a mužov otvorená a môj výskum:

*„rozvíří diskusi. Myslím si, že je to určite dobrý, ale musí se z toho vyvozovat správný závěry. Je to super spštění, já jsem taky rád, že mi to dává vzhled i do něčeho jinýho, takže jsem se toho rád zúčastnil“ [Adam].*

Meranie rovného odmeňovania a následnú implementácia nápravných opatrení označila manažérka Eva ako pokrok:

*„Já myslím, že je ta férovost je celkově trend, kterým se jako západní společnost ubíráme. Zároveň myslím, že tenhle nástroj dokáže ve firmě naší velikosti něco změnit. Myslím, že jsme relativně otevření, dá se u nás diskutovat o všem a pro nás je to důležitá informace, aby jsme s tím mohli něco dělat“ [Eva].*

Počas realizácie a spätnej reflexii výskumného procesu v spolupráci s MPSV som došla k záveru, že sociálny kontext danej firmy do značnej miery ovplyvňuje efektivitu sociálnej zmeny. Ako predkladám v kapitole 3.3.1.1. *Vstupné dáta a vyjednávanie v kompetencii personalist/ky*, zaradzovanie vstupných dát tvorí najdôležitejšiu časť skúmania rovného odmeňovania nástrojom Logib, pričom sa tento proces odzrkadlí vo výslednej reakcii manažmentu na prípadnú nerovnú mzdovú prax firmy. MPSV si v rámci svojej metodológie nevedomuje možné mocenské štruktúry a pozície, ktoré sú bežnou realitou v súkromnej firme. Navyše, projekt *22 % k rovnosti* úzko spolupracuje v rámci publikácií či kvalitatívnych výskumov s poradenskou firmou Deloitte, ktorá má podľa môjho názoru obdobné parametre štruktúry a pracovných náplní, ako skúmaná firma Icount. I preto bolo nezohľadnenie týchto aspektov pre mňa prekvapením.

Na základe tejto skúsenosti bude testovanie odmeňovania v Icount praktizované v kolektívnom prostredí, nie na úrovni jednotlivca, HR. Pri zapojení manažmentu, respektíve vytvorení pracovnej skupiny bude možné otvorene diskutovať nastavenie,

jednotlivé pozície a celkové nastavenie systému odmeňovania. Zároveň tým vznikne hlbší záväzok na rozhodovacej úrovni spoločnosti. Cieľom pritom bude nastavenie ďalších krokov pri výsledku rodového mzdového rozdielu či iných interpretovateľných javoch, akým je napríklad nastavenie kariérneho rastu či netransparentnosti v odmeňovaní. Zároveň pozitívna reakcia väčšiny manažmentu na tému rovného odmeňovania ma usvedčila v tom, že bude možné spoluprácou s nástrojom Logib a následnou diskusiou dosiahnuť reálnu zmenu.

### **3.3.2. Odmeňovanie žien a mužov pražskej pobočky**

V tejto časti sa predstavím nastavenie mzdovej praxe a odmeňovania pražskej pobočky Icount. Jadro analýzy tvorí kritická reflexia z dát, ktoré mi boli poskytnuté manažmentom pobočky prostredníctvom rozhovorov. V troch vytýčených témach sa zameriam na určovanie odmien, vyjednávanie miezd a kariérny rast žien a mužov, pričom tieto okruhy umiestnim do kontextu teoretických konceptov v rámci rodovej diskriminácie na trhu práce.

#### **3.3.2.1. Výkon ako určujúci faktor odmeňovania?**

Vo výskumných rozhovoroch ma primárne zaujímalo nastavenie odmeňovania v pražskej pobočke Icount. Mojm cieľom bolo zistiť, aké faktory ovplyvňujú nástupnú mzdu, postupné navýšenie mzdy, výšku bonusov a kto o ich výške rozhoduje.

Všetky komunikačné partnerky a partneri sa zhodli na najdôležitejšom aspekte, ktorý má výrazný vplyv na výšku odmeny počas kariérneho života jedincov, a tým je výkon:

*„základní princip spočívá v tom, že každý má měsíční fixní odměnu v závislosti na nějakým hodnocení z minula, dejme tomu očekávané přidané hodnotě toho člověka a v zásadě zohledňuje ten individuální výkon“ [Daniel].*

Výkonnosť jednotlivca bola uvádzaná ako najdôležitejší aspekt, ktorý tvorí výnosovosť firmy. Častokrát počas rozhovorov zaznievalo, že poradenstvo je prostredie, kde sa firma musí „užiť“. To znamená, mzdové ohodnotenie zamestnancov je do istej miery odvodené od ziskovosti firmy, či jednotlivého tímu:

*„(Jednatel) vždycky řekne, hele máme takový balík. A ten se rozděluje podle výnosu. Máš v podstatě to, co prostě se očekává, že budeme vydělávat. Musíme si na sebe vydělat. U nás je to prostě jako o tom, co budeme mít za výnosy“ [Adam].*

Práve kvôli faktoru pracovného nasadenia a z nej plynúcich výsledkov bol manažment presvedčený o rovnom odmeňovaní v Icount. Narátor Adam odmietal akúkoľvek neférovosť v odmeňovaní žien a mužov:

*„My si rozmyslíme, jestli tady budeme někoho doplácet, když ten jeho výkon tomu neodpovídá. V tomhle tom poradenství, jak je takovej hodně tvrděj spravedlivej svět, že prostě tam ten člověk jako má to, co si zaslouží, a je jedno jestli je to chlap nebo ženská“ [Adam].*

Manažér Adam zároveň uviedol, že ak by odmena nebola odvíjaná od výkonu jednotlivca, tak by to vytváralo negatívnu atmosféru vo firme.

Manažment popísal politiku zvyšovania mzdy, ktorá spočíva v pravidelnom prehodnocovaní mzdy, spravidla pri ročnom hodnotení. Toto zvyšovanie mzdy je podľa výpovedí takisto podmienené ekonomickým výsledkom tímu, ktorý determinuje rozpočet „na hlavu“. Každý z dotazujúcich uviedol, že navýšenie mzdy je určené na základe zásluh: *„u toho zvedání mezd je to určitě odvedená práce a celkově jako snaha a nějaký pracovní nasazení“ [Beáta].*

Variabilnú časť odmeňovania v Icount tvorí tzv. ročný bonus. Ten je odvodený opäť od výkonu, tentokrát od výkonu celého tímu. Tento model odmeňovania je nastavený na základe hospodárskeho výsledku firmy: *„snažíme se, aby prostě ta variabilní složka už nezohledňovala toho jednotlivce“ [Daniel].* Konkrétne 25 % hospodárskeho výsledku je alokované na ročné odmeny, pričom tento spoločný zisk je každoročne rozdistribuovaný medzi všetkých zamestancov Icount v rámci pomerov (výšky) ich miezd. U manažmentu som sa stretla so zhodou v názore, že tento „socialistický model“ je spravodlivý a podporuje motiváciu všetkých členov tímu. Zároveň je nutné dodať, že výška ročného bonusu je taktiež odvodená od výšky platu. Znamená to, že v predpoklade, že sú zamestnankyne znevýhodňované, sú znevýhodňované i prostredníctvom ročnej odmeny. Najdôležitejším krokom je preto zameranie sa na rovné nastavenie miezd žien a mužov.

Z niektorých rozhovorov vyplynulo, že manažérky či manažéri si uvedomujú problematiku nerovného odmeňovania žien. Všetci dotazovaní však odmietali uznať, že by



sa problém neférovej mzdy mohol týkať aj Icount: „*u nás jako nerozlišujeme podle pohlaví, ale jako fakt striktně podle ty pracovní stránky*“ [Eva].

Zaujímavý, a z kritického hľadiska problematický moment nastal, keď som bola Beátou konfrontovaná s akousi nemennosťou mzdovej nerovnosti. I keď bol Beátou rozdiel v odmeňovaní žien a mužov považovaný za realitu: „*můj subjektivní názor je, že ženský mají obecně míň než jako chlapi*“, narátorka neverila, že je možné situáciu nerovného odmeňovania zmeniť alebo napraviť, inými slovami považovala nerovné odmeňovanie za nemennú realitu. Tento názor môže spočívať v skepticizme v otázke sociálnej zmeny, ale takisto i v tichom súhlase rodových nerovností.

Keď som na poslednom z rozhovorov odhalila výšku nameraného rodového mzdového rozdielu jednatelovi pražskej pobočky, stretla som sa s nedôverou a s argumentáciou náhody: „*Na mně to působí jako náhoda, protože já když si vezmu jakoukoliv situaci... Nebo kdybys mi řekla jednu jedinou situaci, jo, že toto jsou lidi na stejné pozici a je tam rozdíl a já nejsem schopen to odůvodnit, tak potom, jako bych se chytil za nos*“ [Daniel]. Väčšinová reakcia manažmentu teda bola popieraná nerovnosť v odmeňovaní v rámci skúmanej pobočky Icount. Zároveň však i väčšina prejavila záujem férovo odmeňovať. Ukazuje sa, že sa tak manažment dostáva do rozporu medzi želaním rovného odmeňovania a priznania reality nerovného odmeňovania.

### **3.3.2.2. Rozdielne vyjednávanie nástupnej mzdy žien a mužov**

V rozhovoroch s manažmentom pražskej pobočky ma taktiež zaujímalo, akým spôsobom sú vyjednávané nástupné mzdy u žien a mužov pri pohovoroch na voľné pozície. Nakoľko sa ako personalistka nezúčastňujem pohovorov, ale iba ich organizujem, boli pre môj výskum skúsenosti manažmentu dôležité.

Z mojich dvojročných skúseností v nábore zamestnancov môžem uviesť, že sa firma Icount častokrát stretáva s nedostatkom pracovnej sily. Udáva to nastavenie trhu za posledné roky, kde je dopyt výrazne nižší ako jeho ponuka. Situáciu u väčšiny obsadzovaných pozícií výrazne nezmenila ani situácia s Covid-19. Tým vzniká potreba nastaviť mzdu tak, aby predstavovala časť motivácie u voľby zamestnávateľa. Moju skúsenosť potvrdila narátorka

Eva: „snažíme se prostě být kompetitivní, aby lidi u nás byli spokojení se svojí mzdou a aby to byla součást jejich motivace, proč u nás pracovat“ [Eva].

Z rozhovorov vyplynulo, že rámec platu, ktorý určuje trh práce sledujú niektorí z manažérov v celoročných mzdových prieskumoch, u konkurencie, alebo išlo o „pocitový“ odhad. U pocitového predpokladu u Beáty sa stráca akákoľvek objektivita, rámec platu danej pozície preto môže byť určený konštruovanými sociálnymi predstavami o hodnote danej pozície. Manažérka Beáta uviedla, že každá pozícia má podľa nej určitý čas svoju hodnotu:

„Prostě holce na recepci nedáš 40, a to se ti drží několik let. Několik let byla mzda recepční  $\pm 25$ , teď jsme  $\pm 30$  prostě, jo. A teď to zase nějakých pár let jako vydrží, protože ty pozice mají nějakou hodnotu, a to se ti nemění každý rok, to se spíš mění opravdu taková jako pětilетка, s ohledem na situaci na trhu“ [Beáta].

Všetci dotazovaní uviedli v rámci svojej praxe na pohovoroch, že sa každej kandidátky či kandidáta pýtajú na jej či jeho mzdové očakávania:

„je to vždycky o zkušenostech toho člověka. Že se fakt díváš jen na životopis, co ten člověk umí a neumí. Pak se ho zeptáš, jakou on má platovou představu“ [Adam].

Následne podľa toho, či je kandidát perspektívny, zapadá do tímového konceptu a podľa slov manažmentu „sympatický“, nasleduje vyjednávací časť buď priamo na pohovore alebo prostredníctvom ďalšej komunikácie.

„Je to hodně o tom, co ten člověk očekává nebo kolik by jako představoval a kolik my jsme ochotni mu za tu pozici ještě dát“ [Beáta].

„V podstatě nastoupí někdo, my de facto na základě nějakého vyjednávání, plus jeho přidané hodnoty plus toho jakoby jaký má background, tak mu stanovíme ten fixní plat“ [Daniel].

Vyjednávanie je teda bežná súčasť u nastavenia nástupnej mzdy. Rozhodujúca vyjednávací pozícia však nie je u žien a mužov vždy rovnaká. Z rozhovorov mi vystali častokrát opakujúce tvrdenia, ktoré sú v súlade s rodovými stereotypmi:

„Holky se strašně bojí a neznají svoji hodnotu. Kluci tu hodnotu taky neznaj a většinou jí mají ještě přestřelenou. Takže tí ji zase neznají v tom opačném slova smyslu. Jinak, myslím si, ale to je můj subjektivní názor a dosavadní jako praxe, že kluci mají víc peněz než holky. Že to tak prostě jako je. Ale myslím si, že to je i o tom, že ty kluci se nebojí, a nechci říct, že vydupat, ale vyjednat. Oni se nebojí totiž přijít a říct si o to“ [Beáta].

Nízka hladina očakávanej mzdy u žien podľa Beáty súvisí s nevedomosťou svojej „ceny“ či hodnoty. Zároveň podľa narátorky ženy častokrát nevedia, v akom rozmedzí sa platy na trhu pohybujú:

*„Protože většinou to je člověk, co mi sedí na pohovoru, tak on vlastně neví, kolik se má jako říct. On nezná tu svoji cenu. Nezná tu svoji hodnotu, anebo neví, kolik se ty platy pohybují“*  
[Beáta].

Manažérka Beáta uviedla, že v prípadoch podceňovania na pohovoroch zvykne kandidátkam odporúčať ich trhovú hodnotu a povzbudzovať ich. Tento akt je možné označiť ako feministický *empowering*, teda akési posilňovanie vedomia žien o ich hodnote a zásluhy príležitostí.

Markantné rozdiely vo vyjednávaní sa opakovali aj v súvislosti s mužmi: *„Nějaký chlap to občas přežene. Že si řekne takový peníze, který absolutně nejsou adekvátní tomu, co umí“* [Adam].

V Icount sa potvrdili pretrvávajúce rodové stereotypy, ktoré sa týkajú atribútov mužskej práce. Na trhu práce, a hlavne v jej súkromnom sektore, je často oceňovaná dravosť či súťaživosť. Tieto vlastnosti u mužov popísala zo skúsenosti narátorka Eva:

*„Chlapi vůbec jsou takí jako dravější. (...) Chlapi jsou tak výkonově orientovaný a chtějí pracovat hodně na sobě (...), takže jsou ochotni pracovat jako víc než obvyklý, ale chtějí prostě za to víc zaplacený a to je hlavní motivace“* [Eva].

V rámci opakovaného charakteru súkromného sektoru, komunikačná partnerka Beáta uviedla, že nemenný charakter tohto sektoru, spočíva primárne vo vydobytí mzdy, pribojnosti a vyjednávaní:

*„Někdo může být přehodnocený anebo podhodnocený, to jako ano. Ale co s tím uděláš. V tom soukromém sektoru je to častokrát o tom, kdo si co vydupe a kdo co na koho jako ví, a tak to prostě je“* [Beáta].

Ak vychádzam z predpokladu skúseností manažmentu, že muži v otázkach mzdy disponujú „dravou“ a mocensky výhodnejšou vyjednávaciou pozíciou než ženy, ukazuje to, že počas pohovoru či kariérneho života žien a mužov môže dochádzať k výrazným mzdových nerovnostiam.

### 3.3.2.3. Rodové stereotypy a „sklenené“ efekty v kariéře žien a mužov

Dôležitým aspektom kariérnej cesty sú pracovné príležitosti a rast. Postup je spravidla spojený s výraznejším zvýšením mzdy. V rozhovoroch ma preto zaujímalo, ako manažment vníma kariérne príležitosti žien a mužov a ich osobné presvedčenia. Ich postoje totiž môžu slúžiť ako východisko, či už uvedomované alebo nie, v ich rozhodovaní o postupe členiek a členov ich tímu. V tejto kapitole zhrniem časté rodové stereotypy, ktoré komunikační partneri uvádzali v súvislosti s nerovným odmeňovaním a so skleneným stropom, respektíve skleneným výťahom<sup>20</sup>.

U hodnotenia kariérnych príležitostí manažment súdržne uviedol, že si nemyslí, že ženy a muži majú v Icount rozdielne podmienky. Jedine Beáta poznamenala, že pri posunoch na vyššie pozície manažment v malej miere uvažuje mimo svoju predstavu, a komunikácia otvorených pozícií a príležitostí nie je až tak transparentná: „*protože ten manažer většinou už má nějaký výsledek v hlavě*“ [Beáta] Toto vyhodnocujem ako problematický moment, nakoľko sa dokazuje, že rozhodnutia manažmentu súvisia s ich názorovými predpokladmi, ktoré sú v skúmaných prípadoch viac či menej stereotypné.

Tieto postoje boli najčastejšie argumentované esencialisticky, a síce stereotypnými psychologickými charakteristikami žien a mužov. U mužov to bola napríklad schopnosť analytickosti. Zároveň tým bol naznačený predpokladaný kariérny rast u mužov, skôr než u žien:

*„holky jsou jako šikovnější v takový tý úvodní fázi. Oni jak jsou psychologicky. Nám to vždycky psycholog kreslili takový vějíř, takovej širokej. Že holky mi přijde, že jsou mnohem šikovnější na takový ten úvod. Třeba těch prvních pár let, se strašně rychle zorientujou v těch jednotlivých věcech. Chlapi spíš jdou jako do hloubky. Chlap musí přežít začátek, ale potom zase většinou jako analytici bývají lepší, jo“* [Adam].

Manažérka Eva priznala uvedomovaný stereotyp, a síce osobnú preferenciu žien v seniornejších pozíciách, kedy ženy vníma ako stabilnú zložku tímu, ktorá o sa svojich ľudí istým spôsobom stará:

*„ženy jsou takový jako více loajální a více jim záleží na tom týmu, kde jsou, než kde by mohly být. Jo že chlapi furt si předsedou kladou ty širší cíle a to loajalita je spíš nižší, protože ten*

---

<sup>20</sup> Tieto pojmy bližšie predstavujem v kapitole 2.2.2.2.4. *Sklenený strop a sklenený výťah* na str. 22.

*osobní zájem tak zpravidla převáží, já neříkám, že to je špatně, jen tak prostě jako tak je nad tím týmovým, takže tam zase pro mě je jako mnohem preferovanější vzít následně advokáta ženu než muže, protože mám možná falešnej pocit jako větší stability v tom týmu do budoucna“ [Eva].*

Rodové stereotypy sa ďalej objavovali v súvislosti s materskou, resp. rodičovskou dovolenkou, kedy narátori primárne zaradzovali do tejto pozície ženu. Naopak, mužov označovali častokrát ako živateľa rodiny, pričom odsúhlasovali stav mzdových nerovností a potvrdzovali teóriu skleneného stropu a skleneného výťahu (Renzetti & Curran 2003):

*„ženská vždycky, když měl starost rodinu, tak musela být jako multitaskingová a starat se spíš o tohle. A chlap prostě to řešil, aby přitáh domů tu kořist' a ty peníze. Jak to vždycky říkali: chlap musí přinést domů peníze a ženská se postará o zbytek (smích)“ [Adam].*

*„Globálně u těch kluků je to daný tou rolí toho živatele. Prostě oni, jak mají tu pozici toho živatele rodiny. A prostě samozřejmě s vyšší pozici jsou vyšší peníze, tak proto si myslím, že ty chlapi se cpou spíš jako výš než níž, aby měli prostě zabezpečenou rodinu. Druhá věc, že na holku se furt kouká na to, že bude matka, odejde na mateřskou, tak asi na nějakou pozici dáme kluka, který nám asi vydrží dýl. Ale to je čistě můj nějaký subjektivní názor. To určitě není něco, co by vypovídalo, ať už o Icount nebo o něčem“ [Beáta].*

Narátor Adam mi počas rozhovoru dokonca popísal skúsenosť z Icount, kedy radil kolegyni spôsob, akým môže zvýšiť svoj príjem (prechodom na OSVČ). Kolegyňa túto radu viackrát odmietla. Reakciu kolegyně si Adam vysvetlil tak: *„že si přivydělá kapesní k tomu, co manžel všechno vydělá“ [Adam].* Kolegyňa utvrdzovala esencialistický obraz ženy ako matky, ktorá figuruje primárne v oblasti neplatenej práce:

*„to prostě pro ně (ženy) není priorita. Má prostě tu rodinu a tady ty věci. A tohleto brala... Ona to i možná říkala, že se jí manžel smál, že to bere jako hobby nebo něco takovýho“ [Adam].*

Manažér Adam taktiež utvrdzoval stereotyp muž ako živateľa rodiny, ktorý popisoval z vlastnej pozície. Uviedol, že je preňho najdôležitejšia fixná časť odmeny, pretože podľa jeho slov na ňom *„stojí celá rodina“ [Adam].* Stereotypnú pozíciu svojej manželky a jej primárnu úlohu starostlivosti o rodinu a domácnosť zároveň ukotvoval vo výroku: *„já jsem jí taky jako říkal, že jestli si myslí, že budeš někde workoholikovat, tak jako (smích)“ [Adam].*

V rozhovoroch ma príjemne prekvapili osobné uvedomenia a reflexia nad rodovými stereotypmi ako spoločenským problémom. Narátorka Eva otvorene priznala vlastnú skúsenosť s diskrimináciou, kedy pripustil skoro naplnenú verziu skleneného stropu:

*„já jsem byla ovlivněná tím, že jsem si říkala, když vezmeme tady holku jako 30 - 35, tak je velká pravděpodobnost, že nám odejde na mateřskou, tak půl na půl nám nevydrží, budeme hledat někoho dalšího. Takže tak osobně jsem inklinovala k tomu, spíš vzít kluka než ženu. S tímhle tím jsem jako sama diskriminovala, nebo nakonec ne jako prakticky, ale uvažovala jsem o tom“ [Eva].*

Taktiež manažérka Beáta opísala svoju vlastnú skúsenosť, ktorá tiež vypovedá o spoločenskom presvedčení platovej nadradenosti mužov: *„Nebo já s tím mám i osobní problém, že já nemůžu (smích) žádnému klukovi říct, kolik skutečně беру. Protože oni to nedaj, takže je to problém, tady ten genderový“ [Beáta].*

Manažment podľa jeho slov vníma kariérne príležitosti žien a mužov v Icount v medziach rovnosti. Avšak ich osobné presvedčenia a postoje, ktoré časokrát spadali do rodovo stereotypných rovín naznačujú, že ich rozhodovanie o kariérom raste či voľbe uchádzačky či uchádzača môže byť týmto vnímaním ovplyvnené. Dokazuje to aj osobná skúsenosť manažérky Evy, a jej uvedomovaného diskriminačného uvažovania z minulosti. Zároveň výsledky z Logibu ukazujú na rozdielny kariérny rast u zamestnankýň a zamestnancov pražskej pobočky Icount.

### **3.3.3. Zhrnutie analýz**

Z realizovaných výskumných častí, empirického skúmania nástroja pre zistenie (ne)rovného odmeňovania Logib a rozhovory s manažmentom o odmeňovaní žien a mužov, mi vyvstali nasledovné závery.

V prvom rade som zistila, že nástroj Logib nie je takpovediac „na kľúč“. Nástroj nie je možné instantne využiť v každej firme, ale naopak vykazuje mnohé limitácie. Sú nimi minimálna vzorka pracujúcich a minimálne rodové zastúpenie. Tieto obmedzenia značne zužujú okruh firiem a inštitúcií, ktoré by testovanie mzdovej praxe s Logib mohli absolvovať. Realitou na pracovnom trhu je totiž nielen väčšinová prítomnosť malých firiem, ale taktiež jeho rodová segregácia (Křížková 2018). To ovplyvnilo i smer môjho výskumu a nutnosť vynechania dvoch pobočiek skúmanej firmy.

Počas siedmich analýz nástrojom Logib bolo zaujímavé sledovať, ako sa výsledný mzdový rodový rozdiel mení, resp. dá upravovať prostredníctvom zmien v dátovej vzorke. Výsledné znevýhodnenie žien pražskej pobočky ukázalo na 11,8 %, ktoré Logib vyhodnotil ako štatisticky nevýznamný, čo vnímam čiastočne ako bagatelizovanie neférovosti mzdovej praxe.

Ďalším skúmaným aspektom bola metodológia projektu *22 % k rovnosti* (MPSV), ktorá opomínala mocenské štruktúry firmy a slabú vyjednávaciu pozíciu personálneho oddelenia, ktoré MPSV určuje ako zodpovedné za prácu s Logib. Personalist/ka sa môže dostať do problematickej situácie v zaradzovaní dát, ktoré ovplyvňujú výsledný mzdový rodový rozdiel. Ten môže byť následne manažmentom spochybňovaný kvôli individuálnej práci personalist/ky, ktorý často stojí mimo odbornosť iných oddelení.

V rámci rozhovorov o odmeňovaní som analyzovala opakujúce sa okruhy a témy súvisiace s nerovnou pozíciou, a následne nerovným odmeňovaním žien a mužov na trhu práce. Výkon, ktorý manažment určil ako hlavný faktor ovplyvňujúci mzdu pracujúcich sa pri analýze postupne dopĺňal bojovnosťou a schopnosťou sa presadiť. Ak je potom pre mzdu určujúca platová predstava a schopnosť presadiť sa, predstavuje to pre ženy slabšiu vyjednávaciu pozíciu a ich následné mzdové podhodnotenie. Hodnotu pozícií manažment určuje podľa trhu práce, pričom sa hodnota pozícií znižuje s väčšou koncentráciou žien v danom odbore (Křížková 2018).

Pri kariérnych príležitostiach bo potvrdený samotnými ženami i manažmentom rodovo stereotypné preferencie žien pohybovať sa primárne v oblasti reprodukčnej, než platenej práce (Renzetti & Curran 2003). Fenomény skleneného stropu a výťahu boli taktiež analyzované a potvrdené prostredníctvom čiastkových grafov nástroja Logib. Pozitívny bol väčšinový záujem manažmentu o tému férového odmeňovania žien a mužov. Paradoxne sa v konfrontácii s výsledkom pražskej pobočky ukazovala nemožnosť manažériek a manažérov si realitu nerovnej odmeny priznať.

Všetky analyzované témy v rámci tejto prípadovej štúdie ukazujú na pretrvávajúcu segregáciu trhu práce, nerovné odmeňovanie žien a mužov a ich rozdielny kariérny rast. Tieto výsledky považujem za alarmujúci odraz pretrvávajúcich rodových nerovností v spoločnosti, ktoré sa odzrkadľujú na trhu práce. Nástroj pre zisťovanie nerovnej odmeny Logib ako strategický postup, ktorý by mal viesť k odstráneniu týchto nerovností, vo výsledku vykazuje priestor pre jeho zlepšenie a zefektívnenie.

## 4. Záver

Témou mojej diplomovej práce bolo skúmanie rodového mzdového rozdielu s dôrazom na strategický nástroj pre jeho odstránenie. Výskumnú časť tvorilo empirické preskúmanie švajčiarskeho analytického nástroja Logib, ktorý slúži na zistenie nerovností mzdovej praxe firiem a inštitúcií. Cieľom prípadovej štúdie bolo pomocou nástroja Logib a rozhovorov s manažmentom zistiť a kriticky nahliadnuť na mzdovú prax skúmanej poradenskej firmy, konkrétne jej troch českých pobočiek – v Prahe, Brne a Ostrave.

V rámci môjho bádania som však narazila na mnohé limity, ktoré nástroj prináša, a tým sa zmenil môj zámer výskumu. Pôvodné upriamenie na zistenie rodových mzdových rozdielov a regionálnych súvislostí sa časom premenilo na analýzu samotného nástroja a metodológie MPSV, ako jeho dodávateľa. Túto zmenu vnímam veľmi pozitívne, nakoľko mi to umožnilo kriticky reflektovať pre mňa osobne zaujímavejšie témy, akými je napríklad vyjednávanie a mocenské aspekty skúmania rodových nerovností vo firme. Zmena štruktúry vo výskume vďaka sociálnemu kontextu, ako uvádza Ramazanoglu a Holland (2002), je taktiež súčasťou feministického bádania, kedy bádateľ/ka objavuje a prichádza v skúmanom prostredí na hlbšie či problematickejšie spojitosti (Ramazanoglu, Holland 2002).

V rámci analyzovaných tém som načrtla i niekoľko ďalších zaujímavých tém, ktoré by boli hodné ďalšieho skúmania. Kapacita práce mi však nedovolila sa im bližšie venovať. Ako som z mojej pozície v procese skúmania zistila, slabá vyjednávacía moc personalistky môže znamenať veľkú limitáciu pri závere výsledkov. Z tejto skúsenosti vyvstala otázka nielen, kde je personalistika položená v rámci mocenskej štruktúry firiem, ale taktiež ako vo všeobecnosti funguje moc vo firmách. V prizme mocenských štruktúr je možné ďalej preskúmať aj vyjednávanie a moc v rámci pôsobenia neziskových firiem, projektov voči jeho odberateľom, firmám.

Ako som avízovala v cieľoch mojej akademickej práce, tento výskum považujem za začiatok svojho osobného dlhodobého akčného výskumu na poli jednej firmy. Na základe získaných poznatkov však budem odmeňovanie skúmať v rámci kolektívnej pracovnej skupiny. Verím, že tento cieľ, ktorý si kladiem so budúcnosťou prinesie reálnu sociálnu zmenu, ktorá je základom nielen feministického bádania, ale i môjho osobného presvedčenia.



## Zdroje

1. AIZER A. 2010. *The Gender Wage Gap and Domestic Violence*. „The American economic review“, s. 1847–1859. Dostupné online z <https://doi.org/10.1257/aer.100.4.1847>.
2. Akční plán pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích na léta 2016 – 2018. 2016. Úřad vlády ČR. Dostupné online z <https://www.mpsv.cz/web/cz/strategicke-dokumenty-v-oblasti-podpory-rodiny>.
3. ANTONIE L., GATTO L. a PLESCA M. 2020. *Full-Time and Part-Time Work and the Gender Wage Gap*. Atlantic Economic Journal, s. 313–326. ISSN 01974254. Dostupné online z <https://link.springer.com/article/10.1007/s11293-020-09677-z>.
4. BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
5. BETTI G., BETTIO F., GEORGIADIS Th., TINIOS P. 2015. *Unequal ageing in Europe: Women's independence and pensions*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-38410-2.
6. BISOM-RAPP S., SARGEANT M. 2016. *Lifetime Disadvantage, Discrimination and the Gendered Workforce*. Cambridge University Press. Dostupné online z <https://ssrn.com/abstract=2958253>.
7. BOUČKOVÁ P. a kol. 2010. *Antidiskriminační zákon*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-315-8.
8. BOURDIEU P. *Nadvláda mužů*. 2000. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-775-5.
9. COFFEY A. ATKINSON P. 1996. *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. Sage Publications, Inc. ISBN 978-0803970533.
10. ČSÚ 2007. *Sdělení Českého statistického úřadu o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ -NACE)*. Dostupné online z [https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/sdeleni\\_cz-nace.pdf/dbfbb216-6dc9-4b6a-8b1c-2c8bb9cc497d?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/sdeleni_cz-nace.pdf/dbfbb216-6dc9-4b6a-8b1c-2c8bb9cc497d?version=1.0).
11. ČSÚ 2019. *Gender: Práce a mzdy*. Dostupné online z [https://www.czso.cz/csu/gender/4-gender\\_pracemzdy](https://www.czso.cz/csu/gender/4-gender_pracemzdy).
12. ČSÚ 2019i. *Priemerná mzda v Prahe za rok 2019*. Dostupné online z <https://www.czso.cz/csu/xa/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-hl-m-praze-ve-2-ctvrtleti-2019>.

13. ČSÚ 2020. *Ženy a muži v datech – Práce a mzdy*. Dostupné online z <https://www.czso.cz/csu/czso/zeny-a-muzi-v-datech-2020>.
14. ČSÚ 2021. *Výzkumnice jsou v menšině*. „Statistika a my“, s. 10-11. Dostupné online z [https://www.statistikaamy.cz/wp-content/uploads/2021/02/02\\_21\\_SaM.pdf](https://www.statistikaamy.cz/wp-content/uploads/2021/02/02_21_SaM.pdf).
15. ČSÚ 2021i. *Gender: Historie - Historie genderové problematiky v rámci ČSÚ*. Dostupné online z [https://www.czso.cz/csu/gender/gender\\_hist-historie\\_genderove\\_problematiky\\_v\\_ramci\\_csu](https://www.czso.cz/csu/gender/gender_hist-historie_genderove_problematiky_v_ramci_csu).
16. ČSÚ 2021ii. *Gender: Práce a mzdy – Metodika*. Dostupné online z [https://www.czso.cz/csu/gender/gender\\_pracemzdy-metodika](https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pracemzdy-metodika).
17. EÚ 2020. *A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025*. Dostupné online z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152>.
18. Európska komisia 1997. *'Guide to Gender Impact Assessment', Directorate General Employment, Industrial Relations and Social Affairs*. Dostupné online z <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4376>.
19. Európska komisia 2021. *Směrnice evropského parlamentu a rady*. Dostupné online z <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2021/CS/COM-2021-93-F1-CS-MAIN-PART-1.PDF>.
20. Eurostat 2021. *Gender pay gap in unadjusted form*. Dostupné online z [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_05\\_20/default/line?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/line?lang=en).
21. EUROSTAT. 2020. *Gender pay gap in unadjusted form - NACE Rev. 2 activity*. Dostupné online z [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/earn\\_grpgg2\\_esms.htm](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/earn_grpgg2_esms.htm).
22. FOGÉ 2020. *Equal pay: federal government presents modernised self-analysis tool*. Dostupné online z <https://www.admin.ch/gov/en/start/documentation/media-releases.msg-id-79629.html>.
23. FOUBERT P. 2017. *The enforcement of the principle of equal pay for equal work or work of equal value*. ISBN 978-92-79-71471-9. Dostupné online z [https://ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc\\_id=48052](https://ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc_id=48052).
24. GIDDENS A. 1999. *Sociologie*. Praha: Argo. ISBN 80-7203-124-4
25. GUBA E. G., a LINCOLN Y.S. 1994. *Competing paradigms in qualitative research*. V Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. *Handbook of qualitative research*. London: SAGE Publications. ISBN 9781452258454.
26. HAVELKOVÁ B. 2007. *Rovnost v odměňování žen a mužů*. Praha: Auditorium. ISBN 978-80-903786-2-9.

27. HAVELKOVÁ B. 2009. *Genderová rovnost v období socialismu*. In BOBEK, M. - MOLEK, P. – ŠIMÍČEK, V. (eds.) *Komunistické právo v Československu. Kapitoly z dějin bezpráví*. Mezinárodní politický ústav, Masarykova univerzita: Brno. ISBN 978-80-210-4844-7. Dostupné online z [http://www.komunistickepravo.cz/kapitoly/07\\_179-207\\_komunistickepravo-cz\\_Havelkova\\_Gender.pdf](http://www.komunistickepravo.cz/kapitoly/07_179-207_komunistickepravo-cz_Havelkova_Gender.pdf).
28. HUBÁLEK M., ŠTĚPÁNKOVÁ M., ZAMBOJ L. 2008. *Trh práce a diskriminace*. Praha: Poradna pro občanství, občanská a lidská práva. ISBN 978-80-254-2662-3.
29. JECHOVÁ K. 2008. *Postavení žen v Československu v období normalizace*. In: Oldřich Tůma – Tomáš Vilímek, *Česká společnost v 70. a 80. letech: sociální a ekonomické aspekty*. Praha. s. 176-246. ISBN 978-80-7285-162-1.
30. JESENKOVÁ A. 2014. *Trh (práce) a jeho neutralita a objektivita vo vzťahu k rodovej rovnosti*. In BOSÁ M., MINAROVICHOVÁ K., JESENKOVÁ A., ČEREŠNÍK M. a BOSÝ D. *Z lavice do práce: rod v príprave na povolanie*. Bratislava: Centrum vzdelávania MPSVR SR. ISBN 978-80-89757-33-6.
31. JURAJDA Š. 2006. *Relativní postavení žen na trhu práce v České republice: shrnutí výzkumu*. In *Kariéra, rodina, rovné příležitosti: Výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce*. Praha: Gender studies. ISBN 80-86520-12-9.
32. KAŠČÁKOVÁ A., NEDELOVÁ G., POVAŽANOVÁ M. 2013. *Determinants of the Unpaid Work in Slovakia*. Dostupné online z [https://www.czso.cz/documents/10180/20550309/180213q1\\_kascakova.pdf/23688672-54f2-4944-b208-b2ca0aa91626?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/20550309/180213q1_kascakova.pdf/23688672-54f2-4944-b208-b2ca0aa91626?version=1.0).
33. KIMMEL M. 2011. *Gendered Society*. New york: Oxford University Press. ISBN 978-0190260316.
34. KRAUS, J. et al. 2005. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia. ISBN 80-200-1351-2.
35. KŘÍŽKOVÁ A., MAŘÍKOVÁ Hana, HAŠKOVÁ Hana, FORMÁNKOVÁ Lenka. 2011. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON) ISBN 98-80-7419-054-4.
36. 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*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. ISBN 978-80-7421-162-1. Dostupné z: <https://www.rovnaodmena.cz/www/img/uploads/34c5639c.pdf>.
37. KŘÍŽKOVÁ A., POSPÍŠILOVÁ K., MAŘÍKOVÁ H., MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ R., SIMERSKÁ L. 2020. *Co víme o rozdílech v příjmech žen a mužů*. Praha: Ministerstvo

- práce a sociálních věcí. ISBN 978-80-7421-233-8. Dostupné z: <https://www.rovnaodmena.cz/www/img/uploads/54662c2ea.pdf>.
38. KŘÍŽKOVÁ, A. a SLOBODA, Z. 2009. Genderová segregace českého trhu práce: kvantitativní a kvalitativní obraz. Praha: Sociologický ústav AV ČR. ISBN 978-80-7330-165-1. Dostupné online z <https://ndk.cz/uuid/uuid:958eb9b0-5c52-11e4-90c9-005056825209>.
39. Kvóty pro ženy? Vláda směrnicí EU odmítá. 2014. Dostupné online z <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/294814-kvoty-pro-zeny-vlada-smernici-eu-odmita/>.
40. LETHERBY, G. 2003. *Feminist research in theory and practice*. Philadelphia: Open University Press. ISBN 978-0335200283.
41. LISOWSKA E. 2007. *Ženy a trh práce – Polsko, Česká republika a Slovenská republika*. In *Ženy na trhu práce: realita a perspektivy*. Kateřina Machovcová (ed.). Praha: Gender Studies. ISBN 978-80-86520-23-0.
42. LOGIB<sup>1</sup>. 2021. *Declaration of conformity Standard analysis tool (Logib)*. Dostupné online z [https://www.ebg.admin.ch/dam/ebg/en/dokumente/lohngleichheit/logib/konformitaetserklaerung\\_logib.pdf.download.pdf/Declaration%20of%20conformity\\_Standard%20analysis%20tool%20\(Logib\)\\_V2020.1.pdf](https://www.ebg.admin.ch/dam/ebg/en/dokumente/lohngleichheit/logib/konformitaetserklaerung_logib.pdf.download.pdf/Declaration%20of%20conformity_Standard%20analysis%20tool%20(Logib)_V2020.1.pdf)
43. LOGIB<sup>2</sup>. 2017. *Standard analysis model for monitoring compliance with wage equality between women and men in federal procurement (methodology)*. Dostupné online z [https://www.ebg.admin.ch/dam/ebg/en/dokumente/lohngleichheit/infos-zu-analysen/standard-analysemodellzurueberpruefungderlohngleichheitszwischenf.pdf.download.pdf/methodological\\_approachformonitoringcompliancewithwageequalitybe.pdf](https://www.ebg.admin.ch/dam/ebg/en/dokumente/lohngleichheit/infos-zu-analysen/standard-analysemodellzurueberpruefungderlohngleichheitszwischenf.pdf.download.pdf/methodological_approachformonitoringcompliancewithwageequalitybe.pdf).
44. MAŘÍKOVÁ H., FORMÁNKOVÁ L., KŘÍŽKOVÁ A., ČERMÁKOVÁ M. 2015. *Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky. ISBN 978-80-7330-266-5. Dostupné online z [https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Methodika\\_diverzita\\_v\\_praxi.pdf/498b580e-2ea7-1d69-10b4-c2a9ed7456a8](https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Methodika_diverzita_v_praxi.pdf/498b580e-2ea7-1d69-10b4-c2a9ed7456a8).
45. MCDOWELL L. 1995. *Body work: Heterosexual gender performances in City workplaces*. In *Landscapes of Desire* Eds Bell, D, Valentine, G (Routledge, London). Dostupné online z <https://books.google.cz/books?hl=en&lr=&id=eGOurq9X->

[ugC&oi=fnd&pg=PP11&ots=TyTqfCdWre&sig=prz1BuyY6VAAeTcrctMB-gGceg&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false.](#)

46. MITCHELL M. E. 2014. *Nancy Fraser: Fortunes of Feminism: From State-Managed Capitalism to Neoliberal Crisis*. Dostupné online z [https://marxandphilosophy.org.uk/reviews/7852\\_fortunes-of-feminism-review-by-m-e-mitchell/](https://marxandphilosophy.org.uk/reviews/7852_fortunes-of-feminism-review-by-m-e-mitchell/).
47. MORROW R. A. 1994. *Critical Theory and Methodology*. London: SAGE. ISBN 0-8390-4682-1.
48. MPSV 2020i. *Legislativní možnosti rovného odměňování žen a mužů*. ISBN 978-80-7421-227-7. <https://www.rovnaodmena.cz/www/img/uploads/5138eb161.pdf>
49. MŠMT 2019/20. *Statistická ročenka školství - výkonové ukazatele školního roku 2020/2021*. Dostupné online z <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>.
50. OECD 2019. *Pensions at a Glance 2019 : OECD and G20 Indicators*. Dostupné online z <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/b6d3dcfc-en/index.html?itemId=/content/publication/b6d3dcfc-en>.
51. PAVLÍK P. 2004. *Rozpočtování z hlediska rovnosti žen a mužů*. ISBN 80-85045-14-1. Dostupné online z [https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Methodika\\_2004\\_MPSV-MF-Rozpocetovani-z-hlediska-rovnosti-zen-a-muzu.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Methodika_2004_MPSV-MF-Rozpocetovani-z-hlediska-rovnosti-zen-a-muzu.pdf).
52. PETROVIC J. 2007. Slepé a neviditelné: diskriminace žen na pracovištích – mužská tvář odborových organizací: In *ŽENY NA TRHU PRÁCE: REALITA A PERSPEKTIVY* ISBN ISBN 978-80-86520-23-0
53. RAMAZANOGLU C., HOLLAND J. 2002. *Feminist Methodology: Challenges and Choices*. London: SAGE. ISBN 076-1951229.
54. REINHARZ S. 1992. *Feminist methods in social research*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0195073867.
55. Rekvalifikace 2020. Úřad práce ČR. Dostupné online z <https://www.uradprace.cz/web/cz/zamestnanost-vida#rekvalifikace>.
56. RENZETTI, C. M, CURRAN D. J. 2003. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0525-2.
57. Report EÚ 2021. Dostupné online z [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/aid\\_development\\_cooperation\\_fundamental\\_rights/annual\\_report\\_ge\\_2021\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2021_en.pdf).
58. REPORT EU. 2018. *Report on equality between women and men in the EU*. ISBN 978-92-79-80189-1. Dostupné online z <https://ec.europa.eu/info/aid-development->

- [cooperation-fundamental-rights/your-rights-eu/know-your-rights/equality/equality-between-women-and-men\\_cs.](https://www.rovnaodmena.cz/o-projektu/aktivita)
59. Rovná odměna 2021. *Aktivita projektu*. Dostupné online z <https://www.rovnaodmena.cz/o-projektu/aktivita>.
60. RUBERY J., SMITH M., FAGAN C., GRIMSHAW D. 2005. *Women And European Employment*. New York: Routledge. ISBN 0-203-97826-9.
61. RYCHTAŘÍKOVÁ J. 2009. *Názory české společnosti na postavení muže a ženy v rodině a na trhu práce*. Dostupné online z [https://www.czso.cz/documents/10180/24263313/rok\\_2009\\_xxxix\\_konf\\_sbormik\\_prisp\\_evku.pdf/f57fed2e-e665-4a8b-8535-05a3066afec3?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/24263313/rok_2009_xxxix_konf_sbormik_prisp_evku.pdf/f57fed2e-e665-4a8b-8535-05a3066afec3?version=1.0).
62. ŘEHOŘ P. 2010. *Metody hodnocení regionů se zaměřením na trh práce*. Brno: Akademická nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-735-2.
63. SHAW E., HAGEWISCH A., WILLIAMS-BARON E., GAULT B. 2016. *Underevaluated and Underpaid in America*. Women in Low-Wage, Female-Dominated Jobs. Washington DC. Dostupné online z <https://iwpr.org/wp-content/uploads/2020/09/D508-Undervalued-and-Underpaid.pdf>.
64. STATENT 2018. *Figures on SMEs: Companies and jobs*. Dostupné online z <https://www.kmu.admin.ch/kmu/en/home/facts-and-trends/facts-and-figures/figures-smes/companies-and-jobs.html>.
65. STRAKOVÁ, J. VÁCHAL, J. a kol. 2020. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Grada: Praha. ISBN 978-80-271-1666-9. Dostupné online z [https://obalky.kosmas.cz/ArticleFiles/284132/auto\\_preview.pdf/FILE/Male-a-stredni-podniky-v-cr-soucasnost-a-vize\\_Ukazka.pdf](https://obalky.kosmas.cz/ArticleFiles/284132/auto_preview.pdf/FILE/Male-a-stredni-podniky-v-cr-soucasnost-a-vize_Ukazka.pdf).
66. TVRDÝ, L. a kol. 2007. *Trh práce a vzdělanost v regionálním kontextu*. Ostrava: VSB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-1665-4. Dostupné z: [http://accendo.cz/wp-content/uploads/2007\\_VTP\\_regiony.pdf](http://accendo.cz/wp-content/uploads/2007_VTP_regiony.pdf).
67. USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY ze dne 9. května 2001 č. 456 + P k Souhrnné zprávě o plnění Priorit a postupů vlády při prosazování rovnosti mužů a žen v roce 2000. Dostupné online z [https://kormoran.odok.cz/usneseni/usneseni\\_webtest.nsf/0/87583366F322678BC12571B6006CC09A](https://kormoran.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/87583366F322678BC12571B6006CC09A).
68. Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014 – 2020. 2014. Úřad vlády ČR. Dostupné online z <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti->

[zen-a-muzu/Projekt\\_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf](#)

69. VOHLÍDALOVÁ M. 2006. *Mají muži a ženy v ČR odlišné postoje k práci?*. Dostupné online z <https://www.genderonline.cz/pdfs/gav/2006/01/06.pdf>.
70. WILTON N. 2016. *An Introduction to Human Resource Management*. Sage. ISBN 9781473966123. Dostupné online z <https://books.google.cz/books?id=rQPMCwAAQBAJ>
-

## **Zoznam príloh**

Príloha č. 1: Vzorová zdrojová tabuľka dát v Logib.....	111
Príloha č. 2: Okruh k rozhovorom.....	112
Príloha č. 3: Organizačná štruktúra Icount (ukážka).....	113
Príloha č. 4: Grafy analýz Logib.....	114



# Príloha č. 1: Vzorová zdrojová tabuľka dát v Logib

Kód	(písmeno, číslo alebo kombinácia)	Věk	(datum narodení, rok narodení, alebo věk v letech)	Pohlaví	Délka praxe u zaměstnavatele	(datum nástupu, rok nástupu, nebo počet odpracovaných let)	Nejvyšší dosažené vzdělání	Pracovní místo	(název nebo číselné označení)	Úroveň dovedností	(import nebo ruční zadání)	Úroveň řízení	Výše úvazku v %	u zaměstnancích s měsíční sazbou	Průměrný měsíční počet hodin	u zaměstnancích s hodinovou sazbou	Základní měsíční mzda/platový tarif	(bez osobního ohodnocení)	Příplatky kromě osobního	(např. přesčas, vikendy a státní svátky, práce v noci)	Osobní ohodnocení / Osobní příspěvek	Zvláštní odměny	(poměrově dle odpracovaných měsíců)	Obvyklý týdenní fond pracovní doby	Obvyklý roční fond pracovní doby
1		58		2	2	2	2	2	2	1	3	100	32000	1000	9300	3800	40	40							
2		57		1	8	1	3	1	2	2	3	100	29000	2000	5000	2630	40	40							
3		28		1	3	3	3	1	2	5	100	22000	2000	2000	2400	40	40								
4		54		2	8	2	2	2	2	5	100	25000	800	7200	2200	40	40								
5		58		2	9	2	2	2	2	3	100	24000	800	6000	2400	40	40								
6		31		2	8	2	2	2	2	4	100	18000	1200	3600	2200	40	40								
7		59		1	15	2	2	2	2	3	100	28000	1200	3700	1800	40	40								
8		56		1	8	2	2	2	1	4	100	28000	1850	1850	1200	40	40								
9		55		1	6	3	3	3	4	5	100	22000	9800	9800	3300	40	40								
10		57		1	8	3	3	3	4	5	100	25000	2200	2200	3300	40	40								
11		25		2	4	2	2	3	3	4	50	14000	2000	2000	1900	40	40								
12		23		1	2	4	4	4	2	4	100	18000	1000	1000	1600	40	40								
13		59		1	8	4	4	4	2	3	100	30000	7700	7700	2500	40	40								
14		58		2	9	2	2	2	2	4	100	32000	3900	3900	1100	40	40								
15		58		2	7	2	2	2	2	4	100	32500	4500	4500	3000	40	40								
16		59		1	8	2	2	2	1	3	100	28000	3500	2900	2800	40	40								
17		34		2	5	1	1	1	1	2	100	32000	6500	6500	3300	40	40								
18		55		1	6	2	2	2	1	2	100	40000	7400	1150	2500	40	40								
19		55		1	4	3	3	3	2	5	100	30000	2000	2000	1500	40	40								
20		54		1	8	3	3	3	2	5	100	45000	7600	7600	3100	40	40								
21		54		2	5	2	2	2	1	3	100	42000	8000	4600	3500	40	40								
22		48		1	6	3	3	3	1	3	100	38000	2000	3700	3000	40	40								
23		54		1	8	2	2	2	2	3	100	28000	3000	3000	7400	40	40								

## Príloha č. 2: Okruh k rozhovorom

### Odmeňovanie žien a mužov v Icount

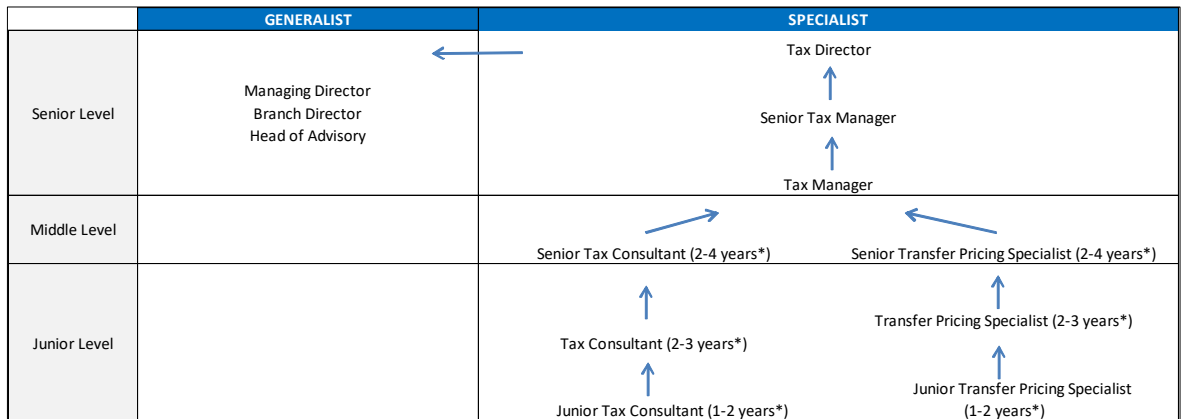
1. **Ako prebieha nastavenie miezd a odmien v Icount (pri nástupe, pri povýšení)?**
  - Kto rozhoduje o výške miezd?
  - Kto rozhoduje o výške odmien (ročný bonus)?
2. **Podľa akých konkrétnych kritérií sú mzdy nastavené?**
  - a. Akými faktormi je to ešte ovplyvnené?
  - b. Ako sú nastavené mzdy na rovnakých pracovných pozíciách?
  - c. Ako sú nastavené mzdy na rozdielnych pracovných pozíciách?
  - d. Ako sú nastavené odmeny (zvláštne odmeny, ročný bonus)?
  - e. Aký je tvoj názor na nastavenie miezd v Icount?
  - f. Je niečo, čo by si v Icount v rámci nastavenia miezd zmenil/a?
3. **Akým spôsobom pristupujú ženy a akým muži k vyjednávaniam o výške mzdy?**
4. **Akým spôsobom pristupujú ženy a akým muži k povýšeniu?**
5. **Ako by si zhodnotil/a príležitosti žien a mužov v Icount? (kariérny rast, odmeňovanie)**
6. **Aké rozdiely vnímaš u uchádzačov a uchádzačiek o zamestnanie v Icount? (mzdové požiadavky)**
7. **Máš akúkoľvek osobnú alebo sprostredkovanú skúsenosť s nerovnými príležitostami v Icount?**

### Logib (+ ukážka a predstavenie Logibu – ako funguje, a čo je jeho výsledkom)

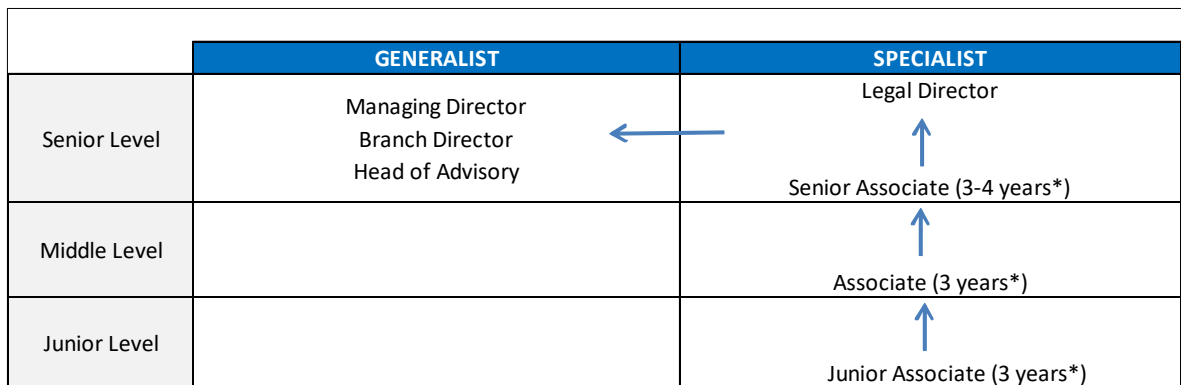
1. **Ako vnímaš nástroje/kalkulačky férovosti miezd, akým je napr. Logib? Do akej miery je pre Teba tento nástroj aplikovateľný?**
2. **Je pre teba tento nástroj dôveryhodný? Môžeš to vysvetliť?**
3. **Myslíš si, že dokáže výskum Logibu niečo „zmeniť“? Aké na ňom vidíš výhody? V čom konkrétne sú pre teba záverečné dáta presvedčivé?**
4. **V čom je pre teba nástroj limitujúci?**
5. **Čo by ťa dokázalo motivovať k tomu, aby si nástroj pre výskum nerovných miezd v Icount použil/a?**

### Príloha č. 3: Organizačná štruktúra Icount (ukážka)

#### A) Daňový tím

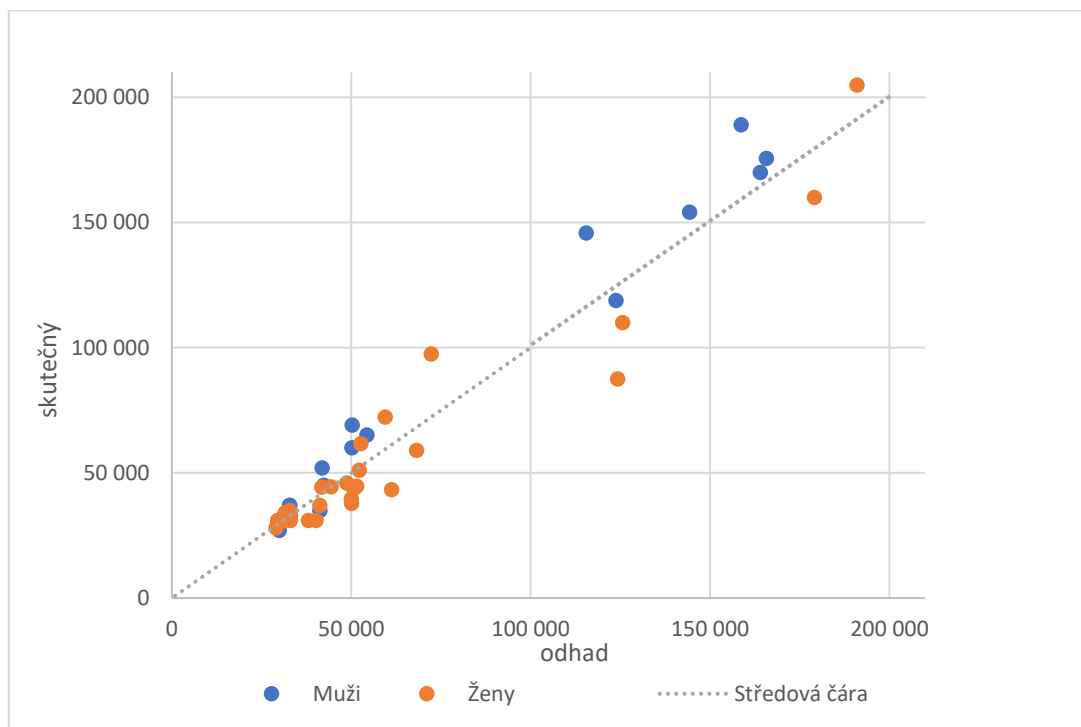


#### B) Právny tím



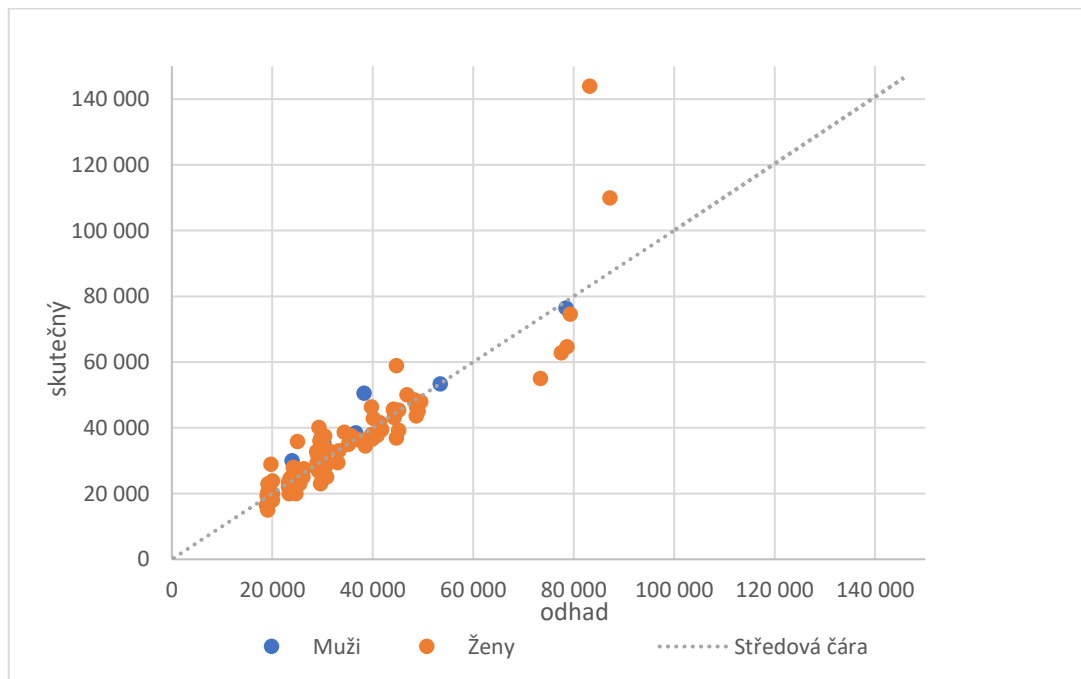
## Priloha č. 4: Grafy analýz Logib

Graf 10: Prvá analýza - Skutočná mzda a mzda odhadovaná nezávisle na premennej pohlavia (Praha)



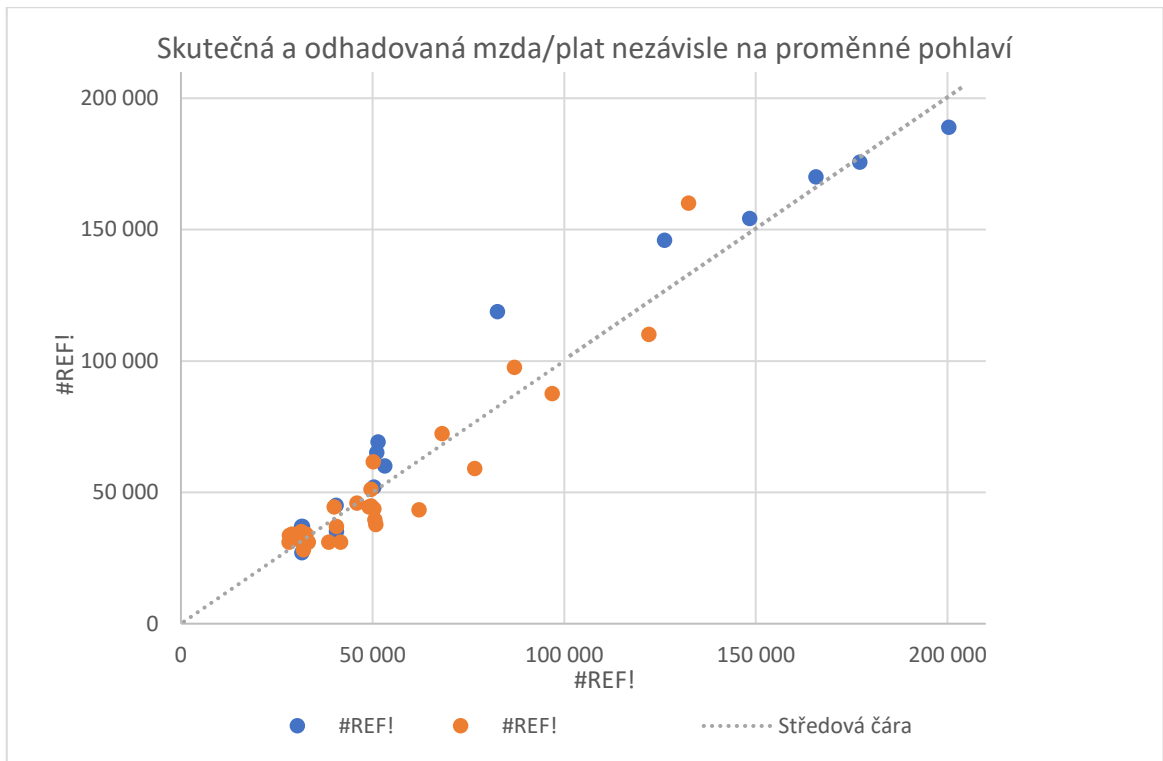
Zdroj: Logib

Graf 11: Druhá analýza - Skutočná mzda a mzda odhadovaná nezávisle na premennej pohlavia (Brno)



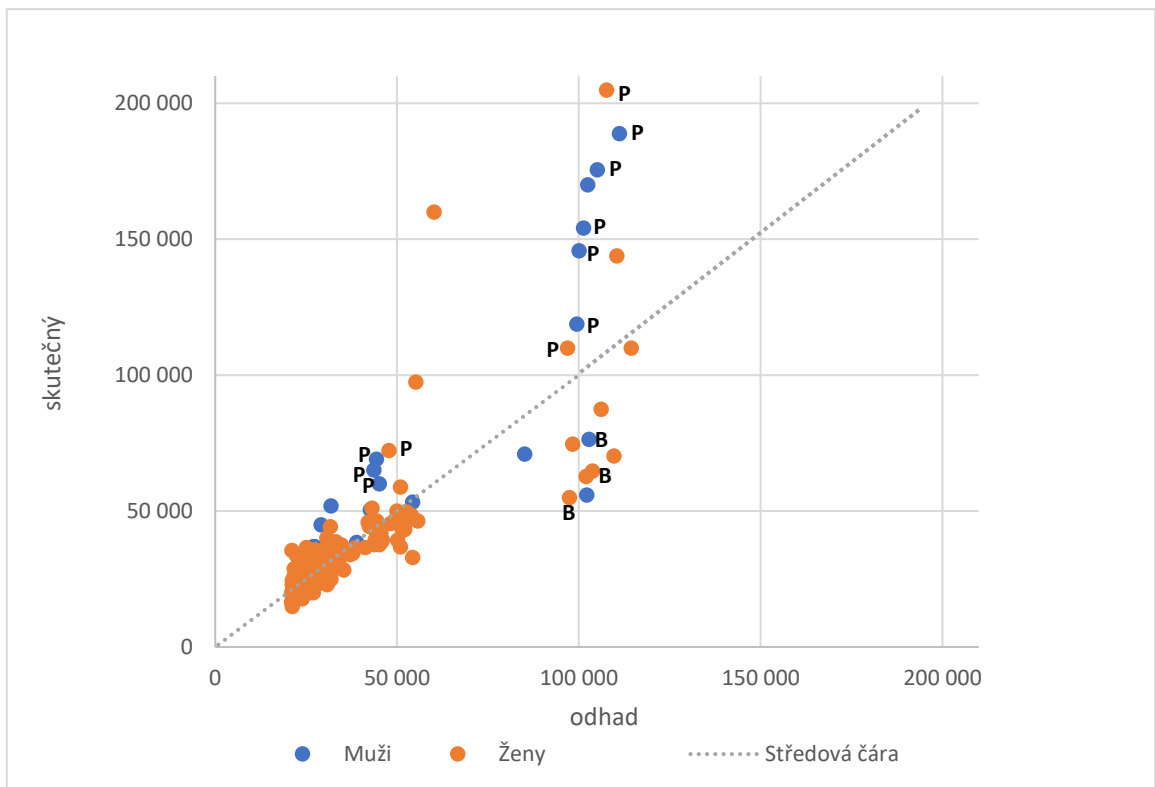
Zdroj: Logib

Graf 12: Tretia analýza - Skutočná mzda a mzda odhadovaná nezávisle na proměnné pohlavia (Praha)



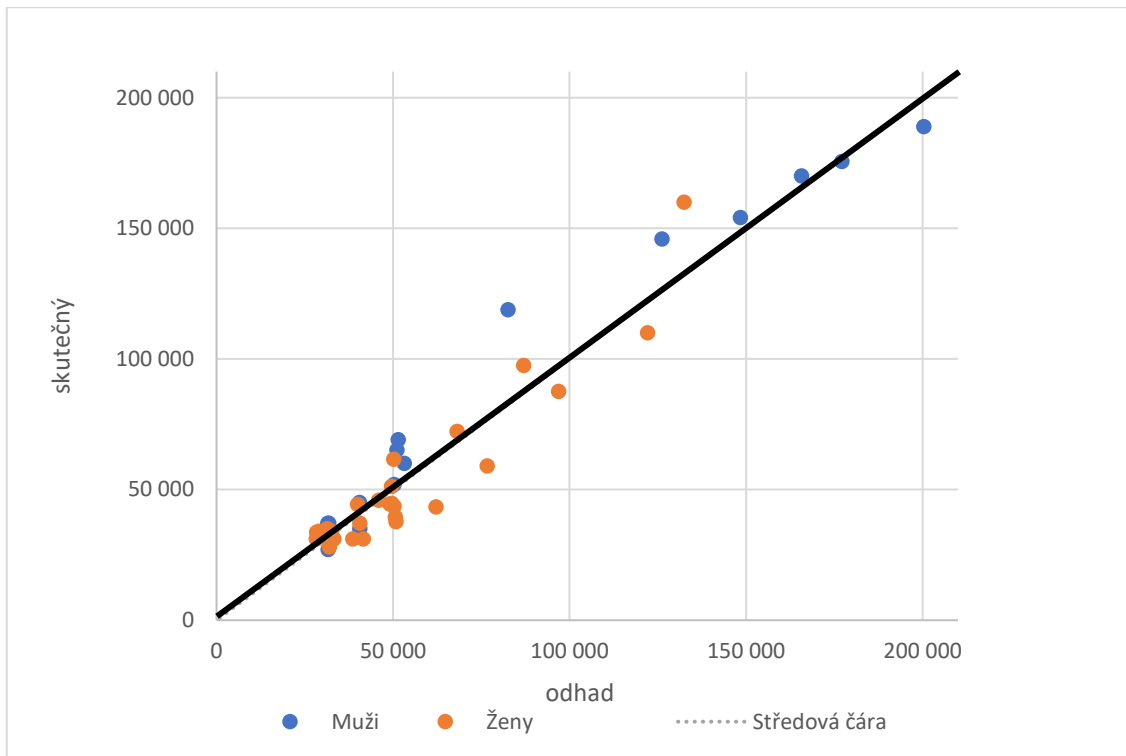
Zdroj: Logib

Graf 13: Štvrtá analýza - Skutočná mzda a mzda odhadovaná nezávisle na proměnné pohlavia (Praha, Brno, Ostrava)



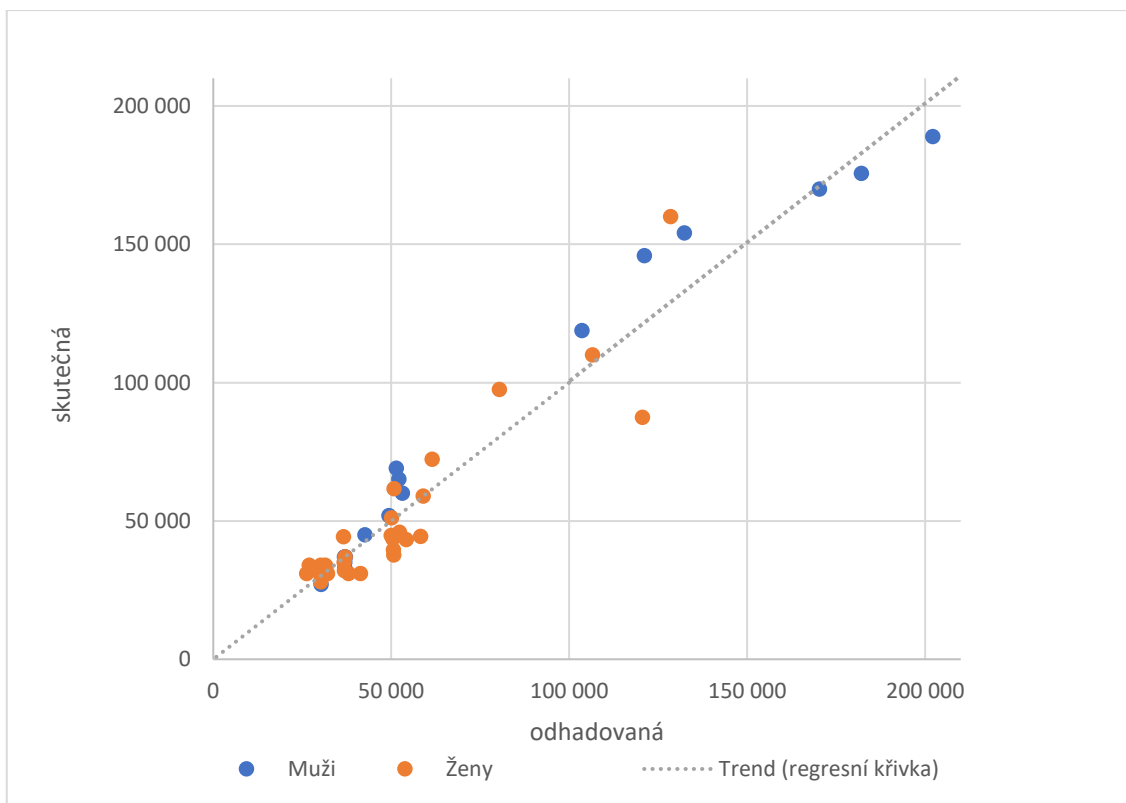
Zdroj: Logib (pozn.: P = Praha, B = Brno)

Graf 14: Piata analýza - Skutočná mzda a mzda odhadovaná nezávisle na premennej pohlavia (Praha)



Zdroj: Logib

Graf 15: Šiesta analýza - Skutočná mzda a mzda odhadovaná nezávisle na premennej pohlavia (Praha)



Zdroj: Logib