



Závěrečná zpráva o výsledcích analýzy odměňování zaměstnanců a zaměstnankyň

Pilotní testování nástroje Logib

v Ústavu pro studium totalitních režimů (ÚSTR)

2022

Období realizace analýzy: 1. června – 31. října 2021

Hlavní kontaktní osoba: Ing. Monika Jurášová

Poskytovatel: Ministerstvo práce a sociálních věcí, Na Poříčním právu 1/376, 128 01 Praha 2
(dále MPSV)

Odborná garantka: Mgr. Dita Jahodová, dita.jahodova@mpsv.cz

Konzultantka: Bc. Helena Skálová

Realizováno v projektu Rovnost žen a mužů se zaměřením na (ne)rovné odměňování žen a mužů (dále 22 % k rovnosti) Reg. č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_009/0003702, Operační program Zaměstnanost, Výzva 03_15_009 – Systémové projekty na podporu rovnosti žen a mužů.

OBSAH

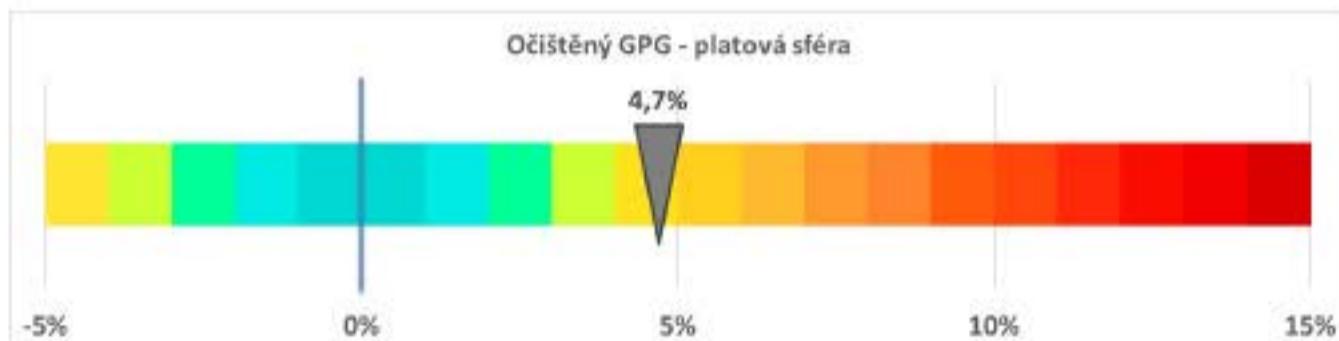
Executive Summary	4
Co je Gender Pay Gap	5
Proč řešit GPG ve vaší organizaci	6
Výsledek analýzy	8
Metoda analýzy	10
Důvod využití aplikace Logib	11
Analyzovaná data	11
Průběh analýzy	11
Dílčí zjištění z analýzy	11
Platový rozdíl mezi muži a ženami podle úrovně dovednosti	12
Platový rozdíl mezi muži a ženami podle úrovně odpovědnosti	13
Platový rozdíl mezi ženami a muži dle věkových skupin	14
Platový rozdíl mezi muži a ženami a délka praxe u zaměstnavatele	15
Doporučení	16
Obecně platná doporučení	17
Přílohy	18
Příčiny GPG	18
Důsledky GPG	20
Situace ve světě	21
Situace v EU	21
Situace ve veřejné sféře	22
Seznam zdrojů	25



V Ústavu pro studium totalitních režimů (ÚSTR) byla zjištěna
95,3% rovnost platů mezi muži a ženami.

BLAHOPŘEJEME

Zjištěný platový rozdíl (očištěný GPG) mezi muži a ženami na úrovni
4,7 % v neprospěch žen se neprokázal jako statisticky významný.



Statistická analýza nepotvrdila, že by zjištěný platový rozdíl v odměňování žen a mužů byl ve vaší instituci statisticky významný. Výsledek odpovídá situaci ve srovnatelných typech institucí.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



ROVNÁ ODMĚNA
PROJEKT 20% K ROVNOsti

Executive Summary

Ústav pro studium totalitních režimů (ÚSTR) prošel pilotním testováním analytické aplikace Logib, jež zjišťuje stav rozdílného odměňování žen a mužů (tzv. Gender Pay Gap). Níže shrnujeme průběh a způsob prováděné analýzy a její hlavní závěry.

Celkový rozdíl v odměňování žen a mužů (neočištěný Gender Pay Gap) v organizaci roku 2020 činil 4,7 %. Pouze velmi malá část tohoto rozdílu ve výši 1,7 % byla vysvětlena na základě zadaných proměnných (náročnost vykonávané práce, míra odpovědnosti, vzdělání, věk, délka praxe apod.). **Očištěný Gender Pay Gap, tedy rozdíl v platech existující na základě pohlaví¹, představuje 4,7 % v neprospečích žen.** Pomocí lineární regrese se ale tento rozdíl neprokázal jako statisticky významný². Znamená to, že ve vaší instituci nebyl identifikován systematický rozdíl v odměňování žen a mužů.

Výsledný rozdíl ovlivňuje individuální rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanými, a to zejména těmi, které lze považovat za tzv. odlehlé hodnoty (jejich příjmy jsou o více než 20 % nadhodnocené nebo podhodnocené oproti modelu, který je výsledkem regresního výpočtu po zohlednění všech zadaných proměnných, tedy osobních charakteristik daných zaměstnaných a charakteristik jejich pracovních míst). Skupinu odlehlých hodnot tvoří celkem 22 osob (přes 15 % zaměstnanecké populace). Oproti modelovému příjmu pobírá vyšší reálný plat 14 osob (85,5 % mužů a 14,5 % žen). Muži tedy mají zhruba 6 x vyšší šanci na vyšší příjem než ženy. Naopak, výrazně podhodnoceno je 8 osob (62,5 % mužů a 37,5 % žen). I riziko nižšího příjmu je tak u mužů vyšší než u žen, nicméně poměr v této skupině je vyrovnanější a v zásadě odpovídá i poměru žen a mužů v zaměstnanecké populaci ÚSTR. U osob, které tvoří skupinu odlehlých hodnot. Doporučujeme provést revizi jejich platu vzhledem k jejich individuálním charakteristikám, jejich pozici a vzhledem k ostatním zaměstnaným ve vaší instituci (viz Graf 1 na str. 12).

Důležitým faktorem analýzy je také poměrně nízká spolehlivost modelu ve výši 59 % (podrobněji viz str. 10). Tento výsledek je možné interpretovat tak, že jej snižuje právě poměrně velký počet odlehlých hodnot a vysoké rozdíly mezi modelovým a reálným příjmem, který tyto hodnoty vykazuje. Průměrný rozdíl oproti modelu ve skupině nadhodnocených příjmů je 42 % (nejvyšší hodnoty se pohybují i přes 70 %), ve skupině podhodnocených příjmů pak jde o průměrnou výši rozdílu 24,6 % (nejvyšší hodnota pak přesahuje 34 %). Doporučujeme podrobněji analyzovat rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanými se stejnými či podobnými charakteristikami, ale s rozdílnými příjmy. Pro podrobnější analýzu je vhodné využít nástroje Ukazatel podobnosti, který byl předán kontaktní osobě.

Největší rozdíly v platech v neprospečích žen byly zaznamenány ve střední kategorii pozic dle úrovně odpovědnosti 3 (18,4 %), nižší, ale přesto významné rozdíly, pak byly přítomny v kategoriích 4 a 2 (14,2 a 13,2 %). Nicméně nejvíce zaměstnaných je zastoupeno v nejnižší kategorii odpovědnosti 5, kde rozdíl v platech činí 7 % v neprospečích mužů, což v celkovém součtu zaměstnaných a průměru jejich výdělku snižuje celkový rozdíl mezi platy žen a mužů na ÚSTR.

¹ Případně charakteristik či faktorů, které předložená regresní analýza nezahrnuje, nebo jsou zcela neměřitelné.

² O statistické významnosti hovoříme tehdy, pokud je riziko chybného vyhodnocení testu, specificky chyby prvního druhu (tedy riziko zamítnutí nulové hypotézy, přestože H₀ platí) nižší než předem stanovená hladila. Zpravidla je využívána 5 % hladina spolehlivosti testu ($\alpha = 0,05$). Výsledek není statisticky významný, pokud riziko této chyby přesáhne 5 % (více viz Soukup 2010).

Při srovnání podle úrovní dovedností potřebných pro danou pracovní pozici zjistila analýza nejvyšší příjmový rozdíl v neprospech žen (13,7 %) v kategorii 1, tedy na pozicích s nejvyšším nárokem na dovednosti. Výrazné rozdíly v odměňování pozorujeme i při srovnání podle délky praxe, kdy v kategorii nových nástupů, tedy s praxí 0-1, je příjmový rozdíl 40,7 % v neprospech mužů a ženy i v následující kategorii 2-3 roky praxe berou o 5,6 % více než muži. V následující kategorii 4-5 let praxe se již poměr příjmového rozdílu otáčí (6,2 %) v neprospech žen. A tento trend pokračuje i ve dvou dalších kategoriích 6-9, resp. 10-19 let praxe, kdy je příjmový rozdíl v neprospech žen již na hodnotách přes 10 %. Tento trend nekoresponduje zcela s výsledky srovnání podle věku, kdy jsou na tom starší ženy naopak lépe. V nejvyšší věkové kategorii nad 60 let jsou jejich příjmy vyšší než příjmy stejně starých mužů dokonce o 23,2 %. Naopak muži vydělávají více ve věkových kategoriích 30-39 a 40-49 let (o 11,1, resp. o 10,4 %). V těchto dvou věkových kategoriích v součtu pracuje 75 % zaměstnanecké populace ÚSTR. I proto doporučujeme se na tyto kategorie zaměřit, protože příjmové rozdíly zde mohou být způsobeny stagnací růstu platu v době rodičovské, případně době strávené péčí o osoby blízké.

S ohledem na zjištění popsaná výše, doporučujeme zaměřit se na revizi platů těch zaměstnaných, jejichž plat byl na základě analýzy označen jako podhodnocený vzhledem k zadaným kritériím o náročnosti vykonávané práce a osobním charakteristikám. Taktéž doporučujeme zavedení opatření na podporu postupného návratu žen po rodičovské, tj. zkrácené pracovní úvazky a jejich postupné navýšování po návratu z RD, možnost práce z domova a další opatření na podporu sladování rodinného a pracovního života, např. zajištění či příspěvek na služby péče o děti či prorodinné benefity (příspěvek na letní pobyt, školy a školky v přírodě, kroužky a volnočasové aktivity pro děti). Dále doporučujeme podporu zapojení mužů do péče o děti či stárnuocí rodinné příslušníky.

Současně navrhujeme zaměřit se na srovnání jednotlivých kategorií délky praxe a podívat se, zda rostoucí rozdíl v platu ve skupině žen po delší odpracované době skutečně souvisí s mateřstvím a rodičovstvím, nebo může být způsoben i jinými vlivy, např. ztíženým pracovním postupem starších žen, či jejich setrváváním v nižších pozicích. Doporučujeme analyzovat důvody tohoto rozdílu a přjmout následně příslušná opatření, která tento vzrůstající rozdíl eliminují.

V neposlední řadě navrhujeme, mj. i jako nástroj podpory loajality zaměstnanecké populace, nabízet ženám, které dlouhodobě pracují v ÚSTR, vzdělávací a mentoringové programy na podporu zvyšování jejich kvalifikace a možnosti profesního růstu do náročnějších a zodpovědnějších pozic, či rozvoje kompetencí v rámci stávajícího pracovního zařazení.

Rovněž doporučujeme klást v náboru i v kariérním růstu důraz na diverzitu tak, aby nedocházelo ke kumulacím žen nebo mužů na jednotlivých úrovních řízení či náročnosti vykonávané práce.

Co je Gender Pay Gap

Gender Pay Gap (dále GPG) je ukazatel, který stanovuje hodnotu genderových rozdílů v odměňování, tedy rozdílů v odměňování žen a mužů. Je třeba upozornit, že GPG nemá jednotný způsob měření a nejedná se o jednotné vyjádření genderového rozdílu v odměňování. Existuje celá řada způsobů (průměr/medián, poměr/rozdíl) a jednotek měření GPG (např. hodinová, měsíční mzda). Důležité je také definování vzorku (např. všichni ekonomicky aktivní obyvatelé ČR, pouze zaměstnaní na plný úvazek, lidé ve věku 25–55 let

apod.). To vše ovlivňuje výsledky, a z tohoto důvodu se můžeme setkávat s různými hodnotami tohoto ukazatele.

Pokud není uvedeno jinak, GPG nejčastěji popisuje procentuální rozdíl mezi průměrným hodinovým hrubým příjmem zaměstnaných mužů a žen. Jeho výpočet je v Evropské unii (dále EU) jednotně definován, platí v celé Evropě za hlavní indikátor nerovného odměňování žen a mužů a slouží k mezinárodnímu srovnání (více na straně 21).

Očištěný a neočištěný GPG

Je důležité od sebe odlišit tyto dva pojmy. Celoevropsky srovnatelný GPG, jak byl nyní definován, představuje **neočištěný** (neadjustovaný) genderový rozdíl v odměňování. Znamená to, že jde o rozdíl ve výdělcích v rámci ekonomiky jako celku – rozdíl ve výdělcích bez ohledu na jiné atributy než pohlaví. Tato hodnota tedy nezohledňuje odlišnosti pracující populace žen a mužů ani genderovou segregaci trhu práce a není možné ji považovat za ukazatel genderové diskriminace v odměňování.

Oproti tomu je možné spočítat i tzv. **očištěný** (adjustovaný) GPG. Jde o hodnotu rozdílu v příjmech, která vyplýnula z porovnání příjmů žen a mužů se srovnatelnými charakteristikami (např. věk, vzdělání, typ pracovního konaktu, pracovní pozice, délka pracovních zkušeností atd.). Tento ukazatel tedy odděluje část celkového rozdílu (GPG), kterou lze přičíst např. stereotypní volbě povolání žen a mužů, úrovni vzdělání, zkušenosti v zaměstnání nebo menšímu podílu žen ve vedoucích pozicích a část, kterou těmito faktory nelze vysvětlit a je přičtena na vrub pouze pohlaví. Tato zbylá (nevysvětlená) část rozdílu bývá označována za ukazatel genderové diskriminace v odměňování.

Pomoci níže představeného nástroje Logib lze vypočítat celkový GPG pro dané pracoviště, a především spočítat část, která bude očištěna o vlivy kontrolovaných proměnných a bude představovat očištěný GPG, tedy rozdíl, který je možné přičíst pouze pohlaví. I zde však platí, že nikdy není možné kontrolovat všechny faktory, a tak i očištěný GPG může obsahovat vlivy nekontrolovaných a nezměřitelných proměnných.

Proč řešit GPG ve vaší organizaci

Povinnost spravedlivého odměňování je ukořena v zákoniku práce (§16) a v antidiskriminačním zákoně (§1 a §5). Povinnost odměňovat muže a ženy za stejnou práci nebo práci stejně hodnoty stejně (zákoník práce §109 a §110) mají státní instituce i soukromé subjekty. Na dodržování této zákonné povinnosti dohliží Státní úřad inspekce práce.

Zaměstnanci a zaměstnankyně se proti neoprávněnému rozdílu v odměně na stejně pozici, nebo za stejně náročnou práci mohou bránit. V zahraničí³ jsou tyto soudní spory z žalující strany úspěšné. Zaměstnavatel tedy dodržováním zákona v oblasti rovného odměňování předchází možným soudním sporům a napjaté atmosféře na pracovišti.

Protože se v naší analýze zaměřujeme na genderové rozdíly v odměňování, je důležité vyjasnit rozdíl mezi platem a mzdou. **Plat** je peněžité plnění poskytované za práci. Platem jsou odměňování

³ Žena v pozici vedoucí týmu pracující pro obec ve Velké Británii si nárokovala stejný plat, jaký měl její kolega pracující na stejně pozici, neboť jejich práce byla hodnocena jako rovnocenná v rámci systému hodnocení zaměstnavatelem. Žena byla nicméně zařazena do jiného stupně v rámci stejné platové třídy v systému hodnocení práce. Tím, ale získala o dost nižší plat než její mužský protějšek. Domněvala se však, že by měla být hodnocena na stejně úrovni, a tak požadovala, aby její práce byla ohodnocena shodně s prací muže. Žena vyhrála svůj případ u soudu a dostala stejný plat jako muž, s nímž se porovnávala.

zaměstnanci a zaměstnankyně státu, územních samosprávných celků (krajů a obcí), státních fondů, příspěvkových organizací, jejichž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvků na provoz poskytovaných z rozpočtu zřizovatele, školských právnických osob zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo regionální radou regionu soudržnosti. **Mzda** je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzdy) poskytované zaměstnavatelským subjektem zaměstnané osobě za vykonanou práci. (Zákoník práce, § 109) Tyto termíny proto používáme v souladu s výše uvedenými definicemi: plat jako odměna za práci ve státní sféře a mzda jako odměna za práci v soukromé sféře.

Ve veřejné správě se předpokládá, že tabulkové zařazení jednotlivých zaměstnanců a zaměstnankyň automaticky zajistí rovné odměňování a že rozdíly v platu tedy nemají kde vzniknout. Praxe ovšem ukazuje, že tomu tak není. Rozdíly v platu mezi muži a ženami ve veřejné správě činí na stejné pozici až 5 % (Křížková a kol. 2019). Není vždy jasné, jakým způsobem jsou rozdělovány prostředky na nenárokové složky platu – zejména odměny. Ty se mohou výrazně lišit napříč útvary i u jednoho zaměstnavatele. Navíc dochází k tomu, že jsou někdy muži zařazeni do vyšších tabulkových stupňů, přestože mají stejnou kvalifikaci a praxi jako ženy (Křížková a kol. 2018).

V případě ÚSTR analýza částečně potvrzuje tento trend, neboť ukázala, že nejvýznamnější rozdíly dle složek platu vznikají v oblasti osobního ohodnocení. Celkový rozdíl zde je 31,6 % v neprospěch žen. Tato složka příjmu je poměrně významná, protože v určité výši ji pobírají téměř všichni zaměstnaní ÚSTR (99 %) a její průměrná výše tvoří 19 % (21 % u mužů a pouze 15 % u žen) z celkového průměrného příjmu.

Spravedlivý a transparentní systém odměňování a kariérního rozvoje i ve veřejné správě přispívá k lepšímu chodu organizace, kdy se jednotliví zaměstnaní soustředí na vlastní výkon práce a nezabývají se tím, kdo si kolik vydělá. Netransparentní systém odměňování přispívá ke špatným vzájemným vztahům na pracovišti a prokazatelně i ke snižování výkonu jednotlivých zaměstnaných. Transparentní systém odměňování a personální politika, která podporuje ženy v kariérním rozvoji, má pozitivní dopad na motivaci, uspokojení z práce a produktivitu všech zaměstnaných. Pokud organizace poskytne prostor k rozvoji, zvyšuje se lojalita zaměstnaných, což přispívá i k efektivnějšímu fungování celé organizace (např. interní výběrová řízení, kdy jsou ženy ze středního managementu motivovány k postupu na vyšší úroveň, nebo ženy z řadových pozic jsou motivovány k postupu na vedoucí pozice).

Transparentní systém odměňování – a s ním přímo související nízká úroveň platonového rozdílu mezi ženami a muži (GPG) – je jedním z významných faktorů, který přispívá k dobrému jménu a atraktivitě zaměstnavatele. V oblasti veřejné správy je tento faktor velmi důležitý, protože veřejná správa nemůže konkurovat soukromé sféře v otázce výše výdělku. I vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci a zaměstnankyně pobírají nepoměrně nižší plat, než na jaký by při svém vzdělání a kvalifikaci často dosáhli mimo veřejnou správu. Také z toho důvodu je pro veřejnou správu klíčové, aby budovala své dobré jméno a zvyšovala svou atraktivitu na trhu práce.⁴

⁴ Zejména v době nízké nezaměstnanosti je důležité nastavit transparentní systém odměňování, protože se ukazuje, že je to jeden z faktorů, který přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň a jejich lojalitě. Podle řady průzkumů (LMC 2018, Dumfinanci 2018, Randstad 2018) patří právě celková (ne)spokojenost se zaměstnavatelem a (ne)rovnováha pracovního a soukromého života k hlavním důvodům fluktuace zaměstnaných.

Výsledek analýzy

Výstupní list z analýzy Logib provedené v ÚSTR zobrazuje výsledný rozdíl v odměňování mezi muži a ženami, který není vysvětlitelný žádnou zadanou proměnnou v oblasti osobních charakteristik ani charakteristik pracovního místa, a je tedy způsoben pouze proměnnou pohlaví. Tento celkový platový rozdíl činí 4,7 % v neprospěch žen, nicméně se neprokázal jako statisticky významný. Znamená to, že ve vaší instituci nebyl pomocí regresní analýzy identifikován systematický rozdíl v odměňování žen a mužů.

Závěr

Verze 3.2.8
02.02.2021 Czechia

+ Regrese pq

		Standardní regrese
		Zohledněny jsou Osobní charakteristiky - vzdělání - (potenciální) odpracovaná doba - délka praxe u zaměstnavatele/ započitatelná praxe Charakteristiky pracovního místa - úroveň dovednosti - úroveň odpovědnosti
Sledované období/Sledované období		/2020
Ženy vydělávají za jinak stejných podmínek	4,7%	méně
Absolutní mzdová/platová rovnost žen a mužů	je respektována	
Mzdová/platová rovnost žen a mužů s tolerancí do 5% rozdílu	je respektována	
Úroveň vyhodnocení	Hodnota není statisticky významná. Regresní analýza neprokázala statisticky významný vliv proměnné pohlaví.	
R2	0,593	
Interpretace R2	Tento model vysvětluje 59% variability mezd/plátů	
Statistické ukazatele		
Koefficient diskriminace	-0,048	
Střední chyba koefficientu diskriminace	0,031	
Celkový počet datových záznamů	144	
Zaměstnani zahrnuti do analýzy (běžné pracovní smlouvy)	144	
Nevstupuje do analýzy	0	
Zaměstnani zahrnuti do analýzy (platné datové záznamy)	142	
Ženy	48	
Muži	94	
Vyloučeno z analýzy (v učení atd.)	2	
Datové záznamy s nulovými příjmy	2	
Neplatné / neúplné datové záznamy	0	
Stupně volnosti	129	
Statistický test indikující, zda se mzdový/platový rozdíl významně liší od nuly		
H0: mzdový/platový rozdíl = 0 %; H1: mzdový/platový rozdíl \neq 0	0%	
Kritická hodnota Studentova rozdělení (alfa = 5%, oboustranný test, N = stupně volnosti)	1,979	
Testovací statistika t	1,532	
Statistická významnost	Ne	
Statistický test indikující, zda mzdový/platový rozdíl významně překračuje přípustnou mez		
H0: mzdový/platový rozdíl = 5 % v neprospěch žen; H1: mzdový/platový rozdíl > 5 % v neprospěch žen	5%	
Kritická hodnota Studentova rozdělení (alfa = 5%, jednostranný test, N = stupně volnosti)	1,657	
Testovací statistika t	-0,074	
Statistická významnost	Ne	

Důležitou hodnotou je R^2 , která označuje spolehlivost modelu. Uvedená hodnota R^2 v případě ÚSTR je 0,593. To znamená, že 59 % variability (rozdílu v příjmech) je možno vysvětlit na základě zadaných proměnných. Jedná se o poměrně nízkou spolehlivost modelu, která ukazuje na to, že výsledek analýzy ovlivňují jiné faktory, než jsou zadané osobní charakteristiky zaměstnaných a charakteristiky pracovních míst. Může jít o zcela legitimní ukazatele, např. výkonnost, nicméně je možný i vliv osobních vazeb, individuálních vyjednávacích schopností jednotlivých lidí, či přímé a/nebo nepřímé diskriminace. Doporučujeme proto věnovat individuálním rozdílům v příjmech zvýšenou pozornost – viz kapitola Executive summary (str. 6).

Statistické hodnoty v nepodbarvené části obsahují celkové shrnutí výsledků analýzy včetně údajů o analyzovaných datech a kritických hodnotách testů⁵. Nejdůležitější hodnoty jsou ale již obsaženy v modré části.

Rozložení platu a část, která je vysvětlitelná na základě zadaných proměnných, jsou zobrazeny v Tabulce 1. Celkový platový rozdíl v příjmech žen a mužů (neočištěný GPG) v organizaci činí 4,7 %. Velmi malá část platového rozdílu ve výši 0,1 % je vysvětlena na základě zadaných proměnných, které se týkají osobních charakteristik (věk, vzdělání, délka praxe) a charakteristik vykonávané práce (úroveň odpovědnosti a úroveň dovednosti). 2 % celkového platového rozdílu je tedy možné vysvětlit na základě zadaných proměnných. Zbylých 98 % rozdílu zůstává nevysvětleno téměř proměnnými a jsou tedy způsobeny pouze vlivem proměnné pohlaví, nebo jiných proměnných, které nejsou v analýze zachyceny.

Tabulka 1 Rozložení platového rozdílu

Rozložení rozdílu v příjmech

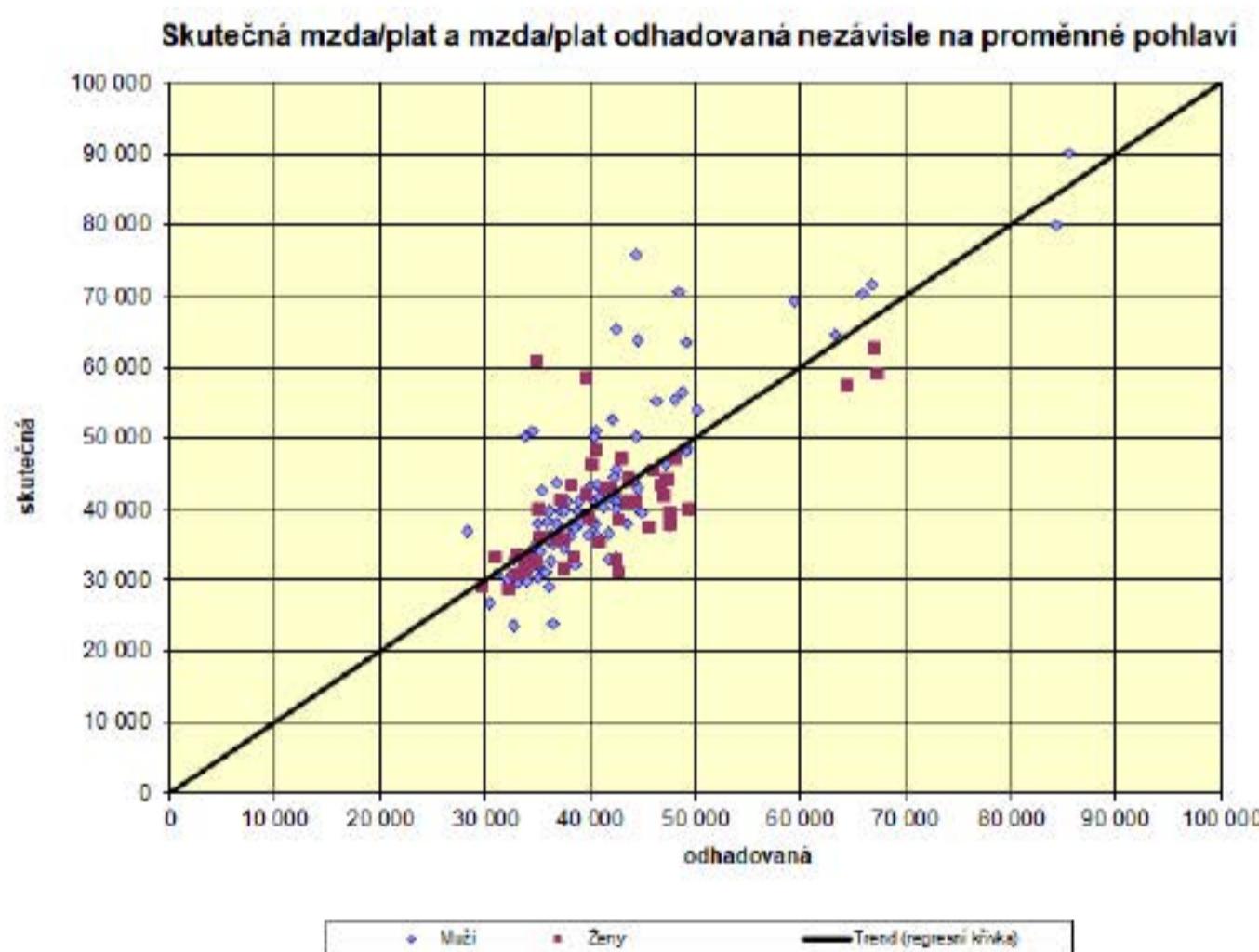
		Podíl mzdového/plato vého rozdílu	V % z příjmu mužů
	částka		
Celkový rozdíl v příjmech	2 027	100,0%	4,7%
Vysvětleno rozdíly v osobních charakteristikách a charakteristikách pracovního místa	35	1,7%	0,1%
Vysvětleno rozdílným odměňováním mužů a žen	1 992	98,3%	4,7%

⁵ Diskriminační koeficient (-0,048) je koeficient proměnné pohlaví. Pokud je negativní, znamená to, že ženy vydělávají méně než muži s jinak stejnými individuálními charakteristikami a stejnou kvalifikací; pokud je kladný, vydělávají ženy více než muži s jinak stejnými individuálními charakteristikami a stejnou kvalifikací. Pokud koeficient převedeme na %, dostaneme rozdíl v odměňování mezi muži a ženami v % při kontrole ostatních proměnných v modelu. Standardní chyba diskriminačního koeficientu (0,031) udává, s jakou typickou nepřesností diskriminační koeficient odhadujeme z naměřených dat zatížených výběrovou chybou. Celkový počet datových záznamů je celkový počet zaměstnaných žen a mužů ve zkoumaném vzorku. Oddělujeme statistickou populaci, která je zahrnuta do analýzy a která není zahrnuta do analýzy (obsahuje vyloučená pozorování, u kterých nebylo možné je do analýzy zahrnout, např. z důvodu chybějících či neplatných údajů). Stupeň volnosti je počet stupňů volnosti, který odkazuje k počtu parametrů, které zadáný model odhaduje. H0: mzdový rozdíl = 0 %, je nulová hypotéza, která zní: rozdíl v odměňování žen a mužů se statisticky významně neliší od nuly (=0). Kritická hodnota t - testu (1,979) testuje tuto hypotézu na 5% hladině spolehlivosti. S kritickou hodnotou je porovnána testovací statistika t, spočtená hodnota t-testu (1,532). Porovnání těchto hodnot určí statistickou významnost (signifikanci) t-testu. Hodnota t-testu není vyšší než kritická hodnota t-testu. Test není statisticky signifikantní, tedy platí H0, rozdíl v odměňování žen a mužů se neliší od nuly (je nulový).

V tomto případě je již zbytný následný test (pokud platí, že rozdíl je nulový, nemůže být zároveň vysší, než 5 %), nicméně pro úplnost jej zde uvádíme: H0: mzdový rozdíl = 5 %, je nová nulová hypotéza, která zní: rozdíl v odměňování žen a mužů statisticky významně nepřesahuje 5 % přípustnou mez. Tedy, H0: platový rozdíl = 5 %, Kritická hodnota t - testu (1,657) testuje tuto hypotézu na 5% hladině spolehlivosti. Dále je uvedena testovací statistika t, hodnota druhého t-testu (-0,074). Porovnání těchto hodnot určí statistickou významnost (signifikanci) druhého t-testu. Hodnota t-testu není vyšší než kritická hodnota t-testu. Test není statisticky signifikantní, tedy nezamítáme H0. Rozdíl v odměňování žen a mužů statisticky významně nepřesahuje 5 % přípustnou mez.

Rozdíl mezi skutečnou a odhadovanou výší platu uvádí Graf 1. Shodu mezi reálnou výší platu a jeho odhadovanou hodnotou naznačuje vzdálenost od regresní přímky. Hodnoty, které se nacházejí nejbliží k regresní přímce mají rozdíl mezi odhadovanou a skutečnou výší platu nejnižší. Bod, který se nachází nejdále od regresní přímky má naopak rozdíl mezi skutečnou a odhadovanou výší platu největší. Body, které se nacházejí pod přímkou znamenají, že reálná výše platu je nižší než jeho odhadovaná hodnota. Body, které se nacházejí nad přímkou, znamenají, že reálná výše platu je naopak vyšší než jeho odhadovaná výše. Tzv. odlehlé hodnoty, tj. body, které se nacházejí od přímky nejdále, naznačují, že výše platu nekoresponduje vypočítaným modelem, a není tedy možné na základě zadaných proměnných výši platu vysvětlit. Doporučujeme se právě na tyto odlehlé hodnoty zaměřit při zkoumání výsledků analýzy.

Graf 1 Skutečná a odhadovaná výše platu



Metoda analýzy

Aplikace Logib, využitá pro analýzu ve vaší organizaci, byla vyvinuta Federal Office for Gender Equality ve Švýcarsku. Aplikace Logib je postavena na **regresní analýze**. Ta umožňuje určit povahu vztahu mezi závislými (složky platu) a nezávislými proměnnými (pohlaví, pracovní pozice, vzdělání atd.), izolovat efekt specifické proměnné (pohlaví) od vlivu ostatních proměnných, a identifikovat tak systémové znevýhodnění. K tomu dochází pouze v případě, pokud je odlišná výše platu způsobena proměnnou pohlaví.

Důvod využití aplikace Logib

Aplikace je navržena tak, že umožňuje zaměstnancům analyzovat systém odměňování vlastními silami. Zjednodušuje jak kontrolu nastavení výše mezd/platů, tak i přípravu reportování o aktuálním stavu (např. vůči top managementu/nejvyššímu vedení). Zároveň pomáhá identifikovat příčiny rozdílů v odměňování žen a mužů dle konkrétní organizační struktury.

Aplikace je dostupná online zdarma a je vhodná pro všechny zaměstnance s více než 50 zaměstnanci/zaměstnankyněmi, kteří chtějí využít nástroje pro ověření případných rozdílů v ohodnocení žen a mužů. Výhodou aplikace je, že analýza dat probíhá off-line na anonymizovaných datech. Data zůstávají v organizaci a nejsou vystavena riziku zneužití třetí stranou.

Analyzovaná data

Data analyzovaná v aplikaci se skládají z osobních charakteristik zaměstnanců a zaměstnankyň (věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, délka praxe u zaměstnance/zaměstnankyně), charakteristik pracovního místa (pracovní pozice, úroveň dovedností, míra odpovědnosti), výše úvazku nebo počtu odpracovaných hodin (u zaměstnaných placených hodinově) a složky odměny (základní měsíční plat, zákonné příplatky, osobní ohodnocení/příplatek, zvláštní odměny).

Do analýzy byly s ohledem na způsob odměňování zaměstnanců a zaměstnankyň v ÚSTR zařazeny následující složky platu:

- **základní příjem** – základní měsíční plat;
- **příplatky (bez osobního ohodnocení)** – rozumí se např. příplatky za práci přesčas, v noci, ve svátek, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli, zejména ale příplatek za vedení;
- **osobní ohodnocení/příplatek** – platná výše schváleného osobního příplatku k základnímu platu;
- **zvláštní odměny** – odměny vyplácené pravidelně např. kvartální či roční odměny, jednorázové odměny při splnění mimořádných úkolů nad rámec běžných pracovních úkolů.

Průběh analýzy

Analýza stavu odměňování žen a mužů na ÚSTR probíhala v období červen 2021 - říjen 2021. Pro účely analýzy byla využita pro české prostředí testovaná aplikace Logib.

Dílčí zjištění z analýzy

V této kapitole následují podrobné výsledky analýzy dle jednotlivých kategorií proměnných vztahujících se k charakteristikám pracovního místa a k osobním charakteristikám. Výsledky jsou uvedeny vždy za jednu izolovanou proměnnou bez ohledu na další proměnné, které jsou součástí celkové úvodní analýzy.

Platový rozdíl mezi muži a ženami podle úrovně dovedností

Nejvyšší rozdíl v odměňování mezi muži a ženami podle úrovně dovedností je v kategorii 1, tedy v kategorii zaměstnání, která stojí nejvýše dle náročnosti vykonávané práce (viz Tabulka 2, Graf 2). Jedná o rozdíl v platech v neprospěch žen ve výši 13,7 %. Rozdíl v neprospěch žen najdeme i v kategorii 2, kde je však již nižší (4,3 %). Tato kategorie je zároveň nejčetnější co do počtu zaměstnaných, na tomto typu pozic pracuje více než polovina celé zaměstnanecké populace ÚSTR. Ženy jsou zde zároveň zastoupeny méně (24,7 %) než odpovídá jejich poměru v zaměstnanecké populaci (33,3 %).

V kategoriích 3 a 4 se poměr obrací a vidíme zde malé rozdíly v odměňování v neprospěch mužů (3,9, resp. 3,1 %). Zároveň v kategorii 3 je podíl žen výrazně vyšší (52,6 %), než je jejich zastoupení v zaměstnanecké populaci ÚSTR. V kategoriích 1 a 4, tedy na pozicích nejvíce, a naopak nejméně náročných na úroveň požadovaných dovedností, podíl žen odpovídá jejich zastoupení v zaměstnanecké populaci jako celku, což lze považovat za pozitivní trend.

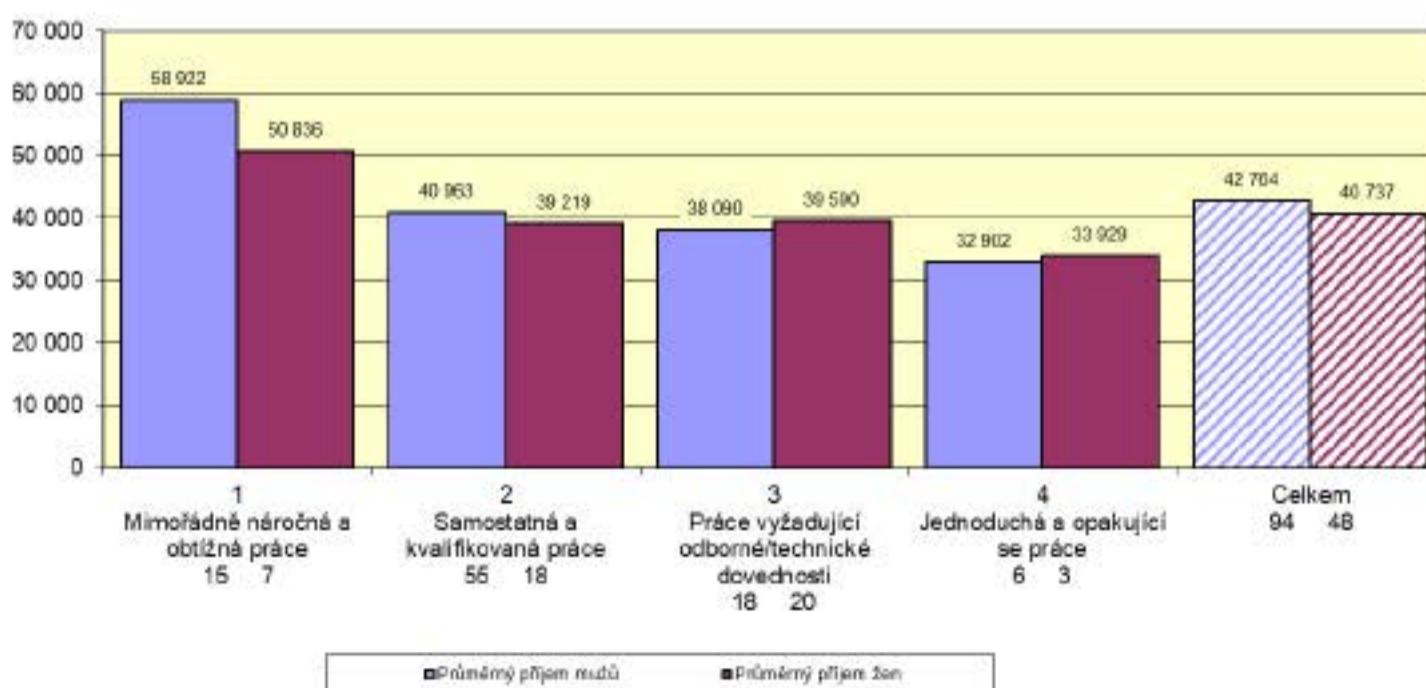
Tabulka 2 Rozdíl v platu a zastoupení žen a mužů dle úrovně dovednosti

Mzdový/platový rozdíl, počet zaměstnanců/kyň a podíl žen podle úrovně dovednosti

	1	2	3	4	Celkem
Průměrný příjem mužů	58 922	40 963	38 090	32 902	42 764
Průměrný příjem žen	50 836	39 219	39 590	33 929	40 737
Průměrný příjem zaměstnaných	56 349	40 533	38 879	33 244	42 079
Rozdíl v příjmech (v % z příjmu mužů)	-13,7%	-4,3%	3,9%	3,1%	-4,7%
Počet mužů	15	55	18	6	94
Počet žen	7	18	20	3	48
Počet zaměstnanců a zaměstnankyň	22	73	38	9	142
Podíl žen v %	31,8%	24,7%	52,6%	33,3%	33,8%

Graf 2 Průměrná výše platu dle úrovně dovednosti

Průměrné výdělky podle úrovně dovednosti



Platový rozdíl mezi muži a ženami podle úrovně odpovědnosti

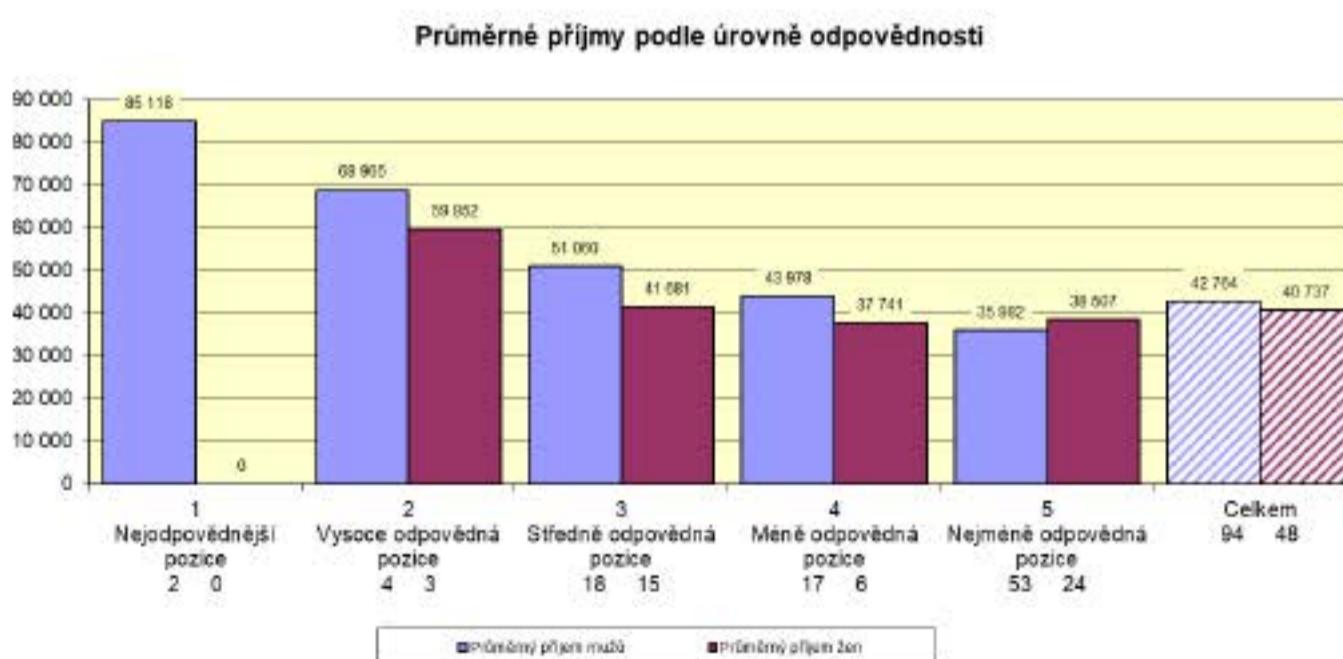
Podle úrovně odpovědnosti dochází k největšímu rozdílu v odměňování žen a mužů v kategorii 3, tedy u těch zaměstnanců a zaměstnankyň, kteří pracují na pozicích se střední mírou odpovědnosti. (viz Tabulka 3 a Graf 3). Rozdíl v platech zde dosahuje 18,4 % v neprospěch žen. Doporučujeme se zaměřit na důvody vedoucí k takto významnému rozdílu v platech. V této kategorii také pracuje poměrově nejvíce žen (45,6 %), což je výrazně více, než je jejich podíl v zaměstnanecké populaci ÚSTR jako celku (33,3 %). Další výraznější rozdíly v neprospěch žen najdeme v kategoriích 2 a 4 (13,2, resp. 14,2 %). V těchto třech kategoriích je v součtu zaměstnáno téměř 44 % zaměstnanecké populace, doporučujeme proto věnovat zjištěným rozdílům pozornost.

Zároveň je potřeba upozornit, že ženy nejsou v jednotlivých kategoriích zastoupeny rovnoměrně, a kromě pozic s nejnižší mírou odpovědnosti neodpovídá jejich poměrné zastoupení podílu v celkové zaměstnanecké populaci. V nejvyšší kategorii 1 nejsou pak ženy zastoupeny vůbec, což má vliv i na celkovou výši GPG. Celkově proto doporučujeme zaměřit se na diverzitu pracovních týmů (nejen z hlediska genderu) a sledovat poměr žen a mužů v jednotlivých kategoriích vzhledem k jejich celkovému poměru k zaměstnanecké populaci.

Tabulka 3 Rozdíl v platu a zastoupení žen a mužů dle úrovně odpovědnosti

	1	2	3	4	6	Celkem
Průměrný příjem mužů	85 118	68 965	51 060	43 978	35 982	42 764
Průměrný příjem žen		59 852	41 681	37 741	38 507	40 737
Průměrný příjem zaměstnaných	85 118	65 059	46 797	42 351	36 769	42 079
Rozdíl v příjmech (v % z příjemu mužů)		-13,2%	-18,4%	-14,2%	7,0%	-4,7%
Počet mužů	2	4	18	17	53	94
Počet žen	0	3	15	6	24	48
Počet zaměstnanců a zaměstnankyň	2	7	33	23	77	142
Podíl žen v %	0,0%	42,9%	45,5%	26,1%	31,2%	33,8%

Graf 3 Průměrná výše platu dle míry odpovědnosti



Platový rozdíl mezi ženami a muži dle věkových skupin

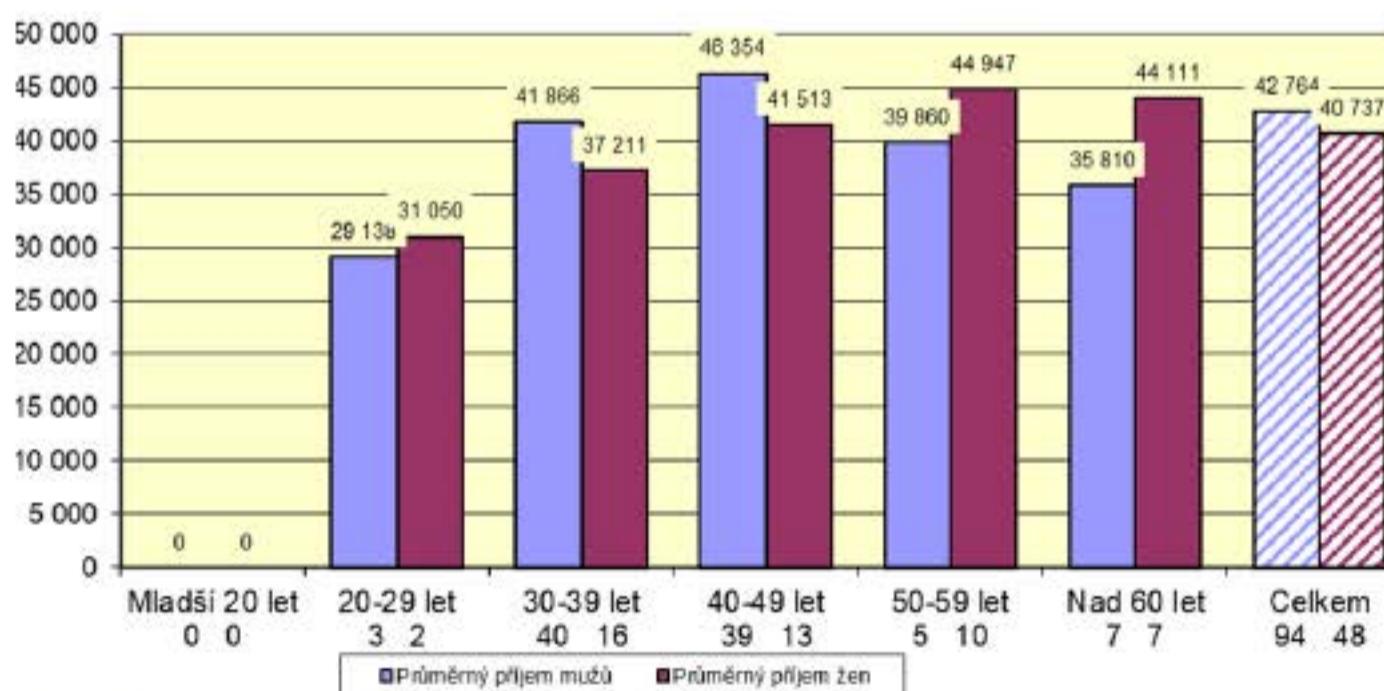
Jak ukazuje Tabulka 4 a Graf 4, podle věkových skupin nalezneme největší rozdíl v platech v neprospěch žen ve věkových skupinách 30-39 a 40-49 let. Vzhledem k tomu, že ve věkové skupině 20-29 let vidíme naopak rozdíl v neprospěch mužů ve výši 6,6 %, je možné, že propad v platech ve vyšším věku souvisí s mateřstvím a rodičovstvím, či jej ovlivňuje péče o jiné členy rodiny, což jsou faktory, které přichází právě v těchto věkových skupinách. Zároveň výsledek analýzy ukazuje, že ve středních věkových kategoriích jsou ženy zastoupeny poměrně méně oproti podílu na celkové zaměstnanecké populaci ÚSTR, naopak v kategorii 20-29 let je jejich podíl vyšší (40 %) a v obou nejvyšších věkových kategoriích, tedy 50-59 let a nad 60 let dokonce výrazně vyšší (66,7, resp. 50 %). To svědčí o výše uvedeném předpokladu, že ženám v produktivním věku se dobře nedaří sládovat práci na ÚSTR se závazky péče, a proto doporučujeme se na tuto oblast zaměřit a podpořit možnosti sládování tak, aby i ve věkových kohortách 30-39, resp. 40-49 let byl poměr žen a mužů vyrovnanější a aby došlo ke snížení významných příjmových rozdílů. Starší ženy jsou také oproti mužům v ÚSTR lépe placené, v kategoriích 50-59, resp. nad 60 let ukazuje analýza poměrně vysoké příjmové rozdíly v neprospěch mužů (13,2, resp. dokonce 23,2 %). Z výsledků samotných nelze stanovit přesný důvod těchto rozdílů, lze je však interpretovat dvěma základními způsoby: V případě, že muži i ženy v těchto věkových kategoriích pracují na stejných či srovnatelných pozicích, může jít o znevýhodnění mužů. Pravděpodobnější spíše bude, že starší ženy pracují na pozicích s vyššími nároky na dovednosti i odpovědnost, které jsou i lépe placené. Každopádně doporučujeme se na tyto rozdíly zaměřit.

Tabulka 4 Rozdíl v platu a zastoupení žen a mužů dle věkových skupin

	Mladší 20	20-29 let	30-39 let	40-49 let	50-59 let	Nad 60 let	Celkem
Průměrný příjem mužů		29 138	41 866	46 354	39 860	35 810	42 784
Průměrný příjem žen		31 050	37 211	41 513	44 947	44 111	40 737
Průměrný příjem zaměstnaných		29 903	40 536	45 144	43 251	39 981	42 079
Rozdíl v příjmech (v % z příjmu mužů)	6,8%	-11,1%	-10,4%	12,8%	23,2%	-4,7%	
Počet mužů	0	3	40	39	5	7	94
Počet žen	0	2	16	13	10	7	48
Počet zaměstnanců a zaměstnankyň	0	5	56	52	15	14	142
Podíl žen v %	0,0%	40,0%	28,6%	25,0%	66,7%	50,0%	33,8%

Graf 4 Průměrná výše platu dle věkových skupin

Průměrné výdělky podle věkových skupin



Vyšší rozdíl v platech v uvedených věkových skupinách v ÚSTR není v jednoznačné souvislosti s délkou praxe, i když i zde jsou patrné důležité trendy, jak je vidět v následujících dvou tabulkách a grafech.

Platový rozdíl mezi muži a ženami a délka praxe u zaměstnavatele

Jako pozitivní trend hodnotíme zejména oblast nových nástupů do ÚSTR. V této kategorii zaměstnaných s praxí 0-1 analýza ukázala poměrně vysoký příjmový rozdíl (40,7 %) v neprospěch mužů, což lze opět interpretovat buď tak, že jsou muži přijímáni na stejné či srovnatelné pozice za méně výhodných podmínek než ženy, či pravděpodobněji tím, že ženy nastupují na pozice s vyššími nároky na dovednosti a odpovědnost, které jsou i lépe placené. Vzhledem ke struktuře zaměstnanecké populace v ÚSTR jde o pozitivní trend, protože přispívá k vyrovávání poměru žen a mužů v zaměstnanecké populaci ÚSTR jako celku i v pozicích s vyššími nároky a příjmy.

Čím je však délka praxe u zaměstnavatele vyšší, tím vyšší je i příjmový rozdíl v neprospěch žen. V kategoriích praxe 4-5, 6-9 a 10-19 let pracuje v součtu téměř 73 % zaměstnanecké populace ÚSTR a rozdíl v příjmech v neprospěch žen je zde průměrně přes 9 %. Doporučujeme se zamyslet, z jakého důvodu se mužům délka praxe vyplácí víc než ženám a pokusit se tento rozdíl v platech systémově snížit.

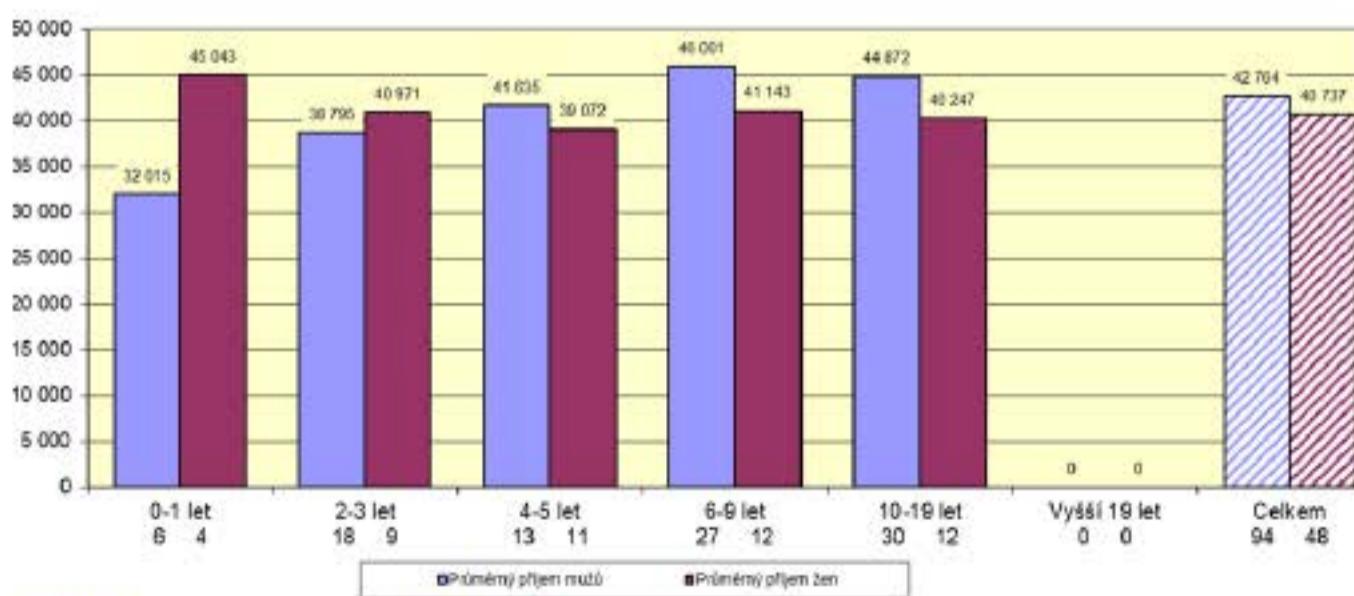
Důvodem platového rozdílu může být například častější odchod žen na mateřskou / rodičovskou. Přerušení kariéry pak může mít dopad např. na zapojení do projektů, či na kariérní růst/rozvoj a negativně tak ovlivnit výši příjmů. Rozdíl v příjmech ale může být způsoben i tím, že ženy s delší praxí pracují na pozicích s nižšími nároky na dovednosti i odpovědnost, které jsou zároveň méně hodnocené.

Tabulka 5 Rozdíl v platu a zastoupení žen a mužů dle délky praxe u zaměstnavatele

Rozdíl v příjmech, počet zaměstnanců/kyň a podíl žen v dané kategorii podle délky praxe u zaměstnavatele						
	0-1 let	2-3 let	4-5 let	6-9 let	10-19 let	Vyšší 19 let
Průměrný příjem mužů	32 015	38 795	41 635	46 001	44 872	42 764
Průměrný příjem žen	45 043	40 971	39 072	41 143	40 247	40 737
Průměrný příjem zaměstnaných	37 226	39 520	40 460	44 505	43 551	42 079
Rozdíl v příjmech (v % z příjmu mužů)	40,7%	5,6%	-5,2%	-10,6%	-10,3%	-4,7%
Počet mužů	6	18	13	27	30	0
Počet žen	4	9	11	12	12	0
Počet zaměstnanců a zaměstnankyň	10	27	24	39	42	0
Podíl žen v %	40,0%	33,3%	45,8%	30,8%	28,6%	0,0%
						33,8%

Graf 5 Průměrná výše platu dle délky praxe u zaměstnavatele

Průměrné příjmy podle délky praxe u zaměstnavatele



Doporučení

Dle dat, zadaných do analýzy Logib, byly největší rozdíly v platech v neprospěch žen zaznamenány ve střední kategorii pozic dle úrovně odpovědnosti 3 (18,4 %), nižší, ale přesto významné rozdíly pak v kategoriích 4 a 2 (14,2 a 13,2 %). Významný faktorem ovlivňujícím celkovou výši GPG na ÚSTR pak je absence žen v nejvyšší kategorii pozic z pohledu odpovědnosti.

Nejvyšší rozdíl v odměňování mezi muži a ženami podle úrovně dovednosti je v kategorii 1, tedy v kategorii zaměstnání, která stojí nejvíce dle náročnosti vykonávané práce (viz Tabulka 2, Graf 2). Jedná o rozdíl v platech v neprospěch žen ve výši 13,7 %. Rozdíl v neprospěch žen najdeme i v kategorii 2, kde je však již nižší (4,3 %). Tato kategorie je zároveň nejčetnější co do počtu zaměstnaných, na tomto typu pozic pracuje více než polovina celé zaměstnanecké populace ÚSTR. Ženy jsou zde zároveň zastoupeny méně (24,7 %) než odpovídá jejich poměru v zaměstnanecké populaci (33,3 %).

Čím vyšší je délka praxe u zaměstnavatele, tím vyšší je i příjmový rozdíl v neprospěch žen. V kategoriích praxe 4-5, 6-9 a 10-19 let pracuje v součtu téměř 73 % zaměstnanecké populace ÚSTR a rozdíl v příjmech v neprospěch žen je zde průměrně přes 9 %.

Při srovnání podle věkových skupin nalezneme největší rozdíl v platech v neprospěch žen ve věkových skupinách 30-39 a 40-49 let. Zároveň výsledek analýzy ukazuje, že v těchto středních věkových kategoriích jsou ženy zastoupeny poměrně méně oproti podílu na celkové zaměstnanecké populaci ÚSTR, naopak v kategorii 20-29 let je jejich podíl vyšší (40 %) a v obou nejvyšších věkových kategoriích, tedy 50-59 let a nad 60 let dokonce výrazně vyšší (66,7, resp. 50 %).

Doporučujeme tedy zaměřit se na podporu sladování rodinného a pracovního života u rodičů dětí do 15 let, a to shodně u žen i mužů. Mezi příklady, které měly úspěch u jiných zaměstnavatelů, je možné zmínit podporu žen a mužů v rodičovských kompetencích, zavedení managementu mateřské a rodičovské, podporu postupného návratu do zaměstnání po rodičovské, možnost průběžného vzdělávání v období rodičovské, nabídku příležitostné práce na DPP či DPČ v průběhu rodičovské, zajištění služby péče o děti zaměstnaných či práci na zkrácený pracovní úvazek. Nápadné zvýšení rozdílu v odměňování právě ve věkových skupinách, kdy rodiny mají děti do 15 let, ukazuje na souvislost rozdílu s mateřstvím a rodičovstvím, i když samozřejmě nejsou zahrnutý další proměnné související s náročností vykonávané práce, dosaženým vzděláním apod.

Z analýzy dílčích grafů a tabulek dle jednotlivých proměnných vyplývá jasný trend, že rozdíl v platu se zvyšuje s rostoucí délkou odpracované doby. Doporučujeme tedy zaměřit se na srovnání středních věkových kategorií a kategorií délky praxe a podívat se, zda rostoucí rozdíl v platech ve skupině žen po delší odpracované době skutečně souvisí s mateřstvím a rodičovstvím, nebo může být způsoben i jinými vlivy, např. ztíženým pracovním postupem starších žen, či jejich setrváváním v nižších pozicích. Doporučujeme analyzovat důvody tohoto rozdílu a přjmout následně příslušná opatření, která stávající rozdíly eliminují.

Dále doporučujeme zaměřit se na analýzu odlehých hodnot, zejména na osoby, které se nacházejí výrazně nad i pod přímkou a mají tedy výrazně vyšší nebo naopak nižší plat, než jaký odpovídá ostatním platům ve stejně skupině pracovních pozic.

Doporučujeme také cíleně se zaměřit na podporu (nejen) genderové diverzity v ÚSTR jako celku, zvýšit podíl zaměstnaných žen a motivovat je k nástupům a setrváním na pozicích, které

pro ně nejsou zcela typické – např. IT. Zároveň doporučujeme i nestereotypní nábor mužů na administrativní pozice, které bývají typicky vnímány jako ženské. Narušení horizontální genderové segregace pracovních pozic také přispívá ke snížení celkového GPG.

Obecně platná doporučení

Pro zajištění rovného odměňování žen a mužů v organizaci jakékoli druhu a velikosti jsou v současné době známá následující obecně platná doporučení.

Umožnit sladování práce a rodiny / osobního života ženám i mužům

- Podporovat využívání zkrácených a flexibilních pracovních úvazků u žen i mužů za účelem péče o děti a jiné závislé osoby (např. sdílené pracovní místo pro směnné provozy, tzv. home office pro administrativní pozice).
- Udržovat kontakt se zaměstnanci a zaměstnankyněmi na rodičovské. Průběžně je vzdělávat a informovat o vývoji/změnách v organizaci. Zavést management mateřské a rodičovské.
- Podporovat brzký návrat z rodičovské. Umožnit postupný nárůst pracovního úvazku, poskytnout/zajistit služby péče o děti apod.
- Dbát na to, aby základní výše platu rodiče po návratu z rodičovské byla navýšena dle aktuální náročnosti vykonávané práce a pozice, a to včetně osobního ohodnocení či bonusů.
- Nabízet dostatečně pestrý systém benefitů, který zahrnuje i prorodinné aktivity (např. příspěvek na služby péče o děti a jiné závislé osoby, na ozdravné a rodinné pobytu, volnočasové aktivity dětí i dospělých apod.).
- Nabízet dny zdravotního volna (tzv. sick days) v určitém počtu za rok, které si zaměstnaní mohou vybrat pro své potřeby (náhlá nevolnost, zařizování důležitých záležitostí apod.).
- Umožnit čerpání benefitů a výhod všem zaměstnaným, včetně těch pracujících na zkrácený pracovní úvazek.

Sledovat zastoupení žen a mužů

- V jednotlivých odděleních/sektorech organizace předcházet horizontální segregaci, tj. situaci, kdy na jednom oddělení pracují jen ženy a na jiném výhradně muži.
- Na vedoucích pozicích organizace předcházet vertikální segregaci, tj. nerovnoměrnému zastoupení žen ve vedoucích pozicích a aktivně podporovat ženy pro růst do vedoucích pozic.
- Snažit se, aby zastoupení mužů a žen ve všech odděleních organizace bylo co nejpestřejší i vzhledem k věku a profesním zkušenostem.

Podporovat rozmanitost týmů při inzeraci a výběrovém řízení

- Oslovoval potenciální uchazeče a uchazečky s cílem zvýšit podíl žen či mužů v daném oboru nebo na obdobných pozicích, pokud je jedno z pohlaví ve firmě/instituci podreprezentováno.
- Inzerovat nabízené pozice v mužském i ženském rodě, i když organizace působí v odvětví, kde je převaha mužů či žen.
- Inzerovat pracovní pozice ve flexibilním režimu práce – zkrácený pracovní úvazek, sdílené pracovní místo apod.
- Zveřejňovat v inzerátu minimální a maximální výši odměny.

Nastavit transparentní a spravedlivý systém odměnování

- Ukončit tento systém v interní směrnici (dbát na přesné zařazování do platových tarifů ve veřejné správě).
- Seznámit všechny zaměstnance a zaměstnankyně s tím, jaké jsou požadavky na zvýšení platu, jaký je minimální nástupní plat na dané pozici ve firmě/instituci. Dále například navázat růst ohodnocení na dosažené cíle a jejich pravidelné půlroční vyhodnocování.
- Nezakazovat zaměstnancům a zaměstnankyním sdílet informace o jejich výdělku.

Transparentně a srozumitelně komunikovat

- Všechna přijímaná opatření a jejich důvody srozumitelně a jasně sdělovat všem zaměstnancům a zaměstnankyním.
- Ujistit se, že těmto opatřením rozumí především všichni vedoucí zaměstnanci a zaměstnankyně a jsou s nimi ztotožněni.
- Sdělovat informace tak, aby k nim všichni měli stejný přístup.

Nastavit transparentní a spravedlivý systém vzdělávání a růstu

- Ukončit systém vzdělávání a kariérního růstu v interní směrnici.
- Umožnit všem zaměstnaným stejný přístup ke vzdělávání dle pracovní pozice.
- Nastavit jasné kritéria pro povyšování a kariérní rozvoj zaměstnaných.
- Umožnit všem zaměstnaným přístup k informacím ohledně možností vzdělávání.

Pravidelně analyzovat stav odměnování žen a mužů

- V pravidelných časových intervalech, např. jednou ročně analyzovat na úrovni organizace stav odměnování žen a mužů a přijímat nápravná opatření.
- K analýze pravidelně využívat aplikaci Logib.

Přílohy

Příčiny GPG

Rozdíly v odměnování žen a mužů vznikají kombinací různých příčin, které jsou vzájemně propojené a neoddělitelné. Na straně zaměstnavatele se jedná především o **netransparentní systém odměnování**. Ten má v případě zaměstnavatele ve veřejné sféře jinou podobu než v případě zaměstnavatele v soukromém sektoru.

Ve veřejné sféře se výše výdělku řídí platovými tarify, které jsou stanoveny nařízením vlády.⁶ Základní plat je určován platovými tarify, které se skládají z platové třídy a platového stupně. Ve svém základním nastavení je tedy systém odměnování ve veřejné sféře jasně definovaný. Nicméně v praxi se ukazuje, že k rozdílům v odměnování dochází i na stejné pracovní pozici. Ve veřejné sféře tvoří rozdíl v odměnování žen a mužů na stejně pozici u stejného zaměstnavatele až 5 % (Křížková a kol. 2019). Netransparentní bývá zejména proces udělování odměn. Dochází i k případům, kdy jsou muži „zařazeni do vyšších tabulkových stupňů než ženy se stejnou kvalifikací i praxí, protože je výše hodnocena jejich odbornost. Jindy jsou pak různě zařazovány i pozice a celé skupiny zaměstnání, i když mají stejnou nebo srovnatelnou hodnotu“ (Křížková a kol. 2018: 170). Rozdíly existují i mezi jednotlivými zaměstnavateli

⁶ Platby zaměstnanců a zaměstnankyň ve veřejných službách a správě a platy státních zaměstnanců a zaměstnankyně upravují nařízení vlády. Aktuálně platné je nařízení vlády č. 304/2014 Sb. (a jeho novely), o platových poměrech státních zaměstnanců a dále nařízení vlády č. 263/2018 Sb. Výši platu zaměstnanců a zaměstnankyně ve veřejných službách a ve veřejné správě, kteří nejsou státními zaměstnanci a zaměstnankyněmi upravuje též zákoník práce (§ 122).

na stejné pracovní pozici, i když nejsou tak výrazné jako je tomu v soukromé sféře (Křížková a kol. 2019).

V soukromé sféře přispívá ke zvyšování rozdílu ve výdělku žen a mužů zejména individualizované nastavení výše mzdy, kdy záleží více na vyjednávacích schopnostech daného člověka než na kvalitě odvedené práce. K nespravedlivému odměňování dochází jak při vyjednávání mzdy při náboru, tak v případě zvyšování mzdy. Obdobně jako veřejná sféra, si zejména velké firmy stanovují pro každou pozici mzdové minimum a maximum. Rozdíly poté zdůvodňují odlišnými individuálními zkušenostmi a dovednostmi. K rozdílům může docházet také v přidělování benefitů, které mohou mít pro zaměstnance a zaměstnankyně různý přínos, nebo nejsou přidělovány spravedlivě všem. Netransparentní odměňování v soukromé sféře se projevuje například v tom, že informace o výpočtu mzdy a odměn nejsou v psané podobě dostupné všem zaměstnancům a zaměstnankyním. Dostupné často nebývají ani uchazečům a uchazečkám o zaměstnání, ať už v inzerátech nebo při pohovoru (Křížková a kol. 2018). I zaměstnavatel v soukromé sféře je vázán právními předpisy⁷, které mu ukládají odměňovat rovně za stejnou práci nebo práci stejně hodnoty bez ohledu na pohlaví nebo další charakteristiky jednotlivých zaměstnaných.

Další příčiny rozdílu ve výdělku můžeme rozdělit do tří skupin: strukturální (zastoupení žen a mužů v jednotlivých oborech a zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích), společenské (genderové stereotypy) a individuální (vyjednávací schopnosti, sebedůvěra, volba oboru, rodinná situace).

Strukturální příčiny rozdílu ve výdělku na pracovním trhu

Na trhu práce jsou ženy a muži zastoupeni nerovnoměrně napříč jednotlivými obory a napříč hierarchickou strukturou společnosti. Jedná se o jev nazývaný genderová segregace, tedy dělení pracovního trhu podle pohlaví.

Horizontální genderová segregace znamená, že existují obory, kde je výrazná převaha mužů (např. strojírenství, stavebnictví, IT), a na druhé straně takové, kde je výrazná převaha žen (zdravotnictví, vzdělávání, sociální služby). Rozdělení pracovního trhu vzniká v důsledku společenského očekávání odvozeného od role žen a mužů ve společnosti a předpokladu, že je určité povolání vhodnější pro ženy a jiné pro muže. Mladí lidé pak často volí studijní obor nikoliv na základě svých osobních předpokladů a zájmů, ale jejich volba je do velké míry ovlivněna očekáváním jejich okoli.

Obory, kde převažují ženy (feminizované obory) jsou plošně hůře ohodnocené než obory, kde je početní převaha mužů. A to často i přesto, že se jedná o pozice, které vyžadují stejnou míru kvalifikace. Dochází tak k systémovému podhodnocování práce žen.

Vertikální genderová segregace odráží zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích. Ženy převažují v nižších pozicích. Jejich zastoupení je ve srovnání s muži srovnatelné na nižší úrovni řízení (nižší management). Čím výše ovšem v hierarchii organizace jdeme, tím pravděpodobnější je převaha mužů. Na nejvyšších pozicích v řízení organizací a firem převažují muži, a to napříč jednotlivými obory včetně těch, kde je celkově početní převaha žen (feminizované obory). Nižší zastoupení žen ve vedoucích pozicích je zapříčiněno řadou faktorů, které se též vzájemně ovlivňují. Při kariérním postupu ženy narážejí na neviditelné bariéry, označované jako skleněný strop. Ženy mají větší potřebu sládovat pracovní a rodinný život, protože reálně tráví péčí o děti a domácnost v průměru více času než muži. Ke ztíženému kariérnímu postupu přispívá v mnoha případech i maskulinní firemní kultura,

⁷ Např. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce; Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

kde řada důležitých rozhodnutí (i o obsazení vysokých funkcí) se koná mimo firemní struktury a netransparentním způsobem. Ženy tedy potřebují systematickou podporu, aby vyšší pozice mohly reálně zastávat.

Skleněný strop a skleněné stěny

Při kariérním postupu ženy často narážejí na neviditelné bariéry, které jim znemožňují postupovat do vyšších úrovní řízení. Tyto překážky nesouvisejí s jejich schopnostmi a kvalifikací, ale především s genderovými stereotypy (usuzování na vlastnosti přiřazované mužům a ženám), často netransparentními způsoby povyšování a firemní kulturou (neformální setkávání a kontakty, důležitá rozhodnutí se konají mimo kancelář, mimo pracovní dobu apod.). V důsledku vertikální genderové segregace se též ženy vyskytují v oborech v rámci firmy, odkud je kariérní růst složitější (personalistika, marketing), než z oborů, kde je možné získat celkový přehled o fungování firmy nebo organizace (obchod, výzkum a vývoj, rozvoj a inovace). Tento jev se pojmenovává jako **skleněné stěny**, které znemožňují ženám růst napříč celkovou hierarchií firmy nebo organizace do nejvyšších pozic.

Skleněný výtah

Oproti ženám, které často narážejí na stěny či stropy, jež jim brání v kariérním růstu, se muži působící ve feminizovaných oborech naopak setkávají se strukturálním zvýhodněním. To jim umožnuje rychlý kariérní růst, který je spojen také s růstem platu/mzdy, a tudíž ovlivňuje úroveň genderových rozdílů v odměnování. Dle studie Křížkové a kol. (Křížková a kol. 2017) je situace mužů ve feminizovaných oborech zásadním způsobem odlišná od pozice žen, které vstupují do oborů, kde převažují muži. Setkávají se totiž se strukturálním znevýhodněním v podobě skleněných stropů, jak již bylo uvedeno výše.

Společenské příčiny rozdílu ve výdělku na pracovním trhu

V neposlední řadě přispívají k rozdílu v odměnování i předsudky a stereotypy, které ve společnosti přetrvávají a vztahují se k očekáváním, která jsou s ženami či muži jako skupinou spojena. S ženami či muži jsou jednak spojovány určité vlastnosti, které často ovlivňují i volbu oboru studia a později povolání, které je považováno za „ženské“ či „mužské“. Zároveň je od žen a mužů očekávána též jiná role ve společnosti, pokud jde o péči o děti a jiné závislé osoby, domácnost a finanční zajištění rodiny. S ženami je často spojována zejména pečovatelská role, a to i v situaci, kdy jsou jako samoživitelky výhradními živitelkami rodiny. Zároveň rozdílné mzdy či platy mužů a žen ovlivňují v případě partnerů rozhodnutí, kdo bude pečovat o děti či jiné závislé členy rodiny. Tedy který příjem může rodina ozelet, pokud půjde jeden z partnerů/manželů na rodičovskou, nebo bude pečovat o jiné závislé členy rodiny. Kvůli ekonomickému zajištění rodiny je to zpravidla žena, ježí mzda/plat je častěji nižší. Ženy se tak z pohledu zaměstnavatele stávají potenciálně rizikovou pracovní silou, která bude častěji absentovat, případně přeruší pracovní dráhu na delší dobu z důvodu péče. To posiluje představu, že právě muži si zaslouží vyšší ohodnocení. Ekonomická aktivita žen výrazně klesá v souvislosti s mateřstvím. Celková ekonomická aktivita žen v ČR je srovnatelná s hodnotami v EU. Nicméně v souvislosti s mateřstvím klesá a u žen s malými dětmi je v celé EU nejnižší. Dlouhá absence na trhu práce v důsledku péče o malé děti vede ke zpomalení nebo zastavení růstu mzdy/platu a stagnaci kariéry.

Důsledky GPG

Rozdíly ve výdělku žen a mužů za práci stejné hodnoty mají své dopady na několika úrovních.

Pro zaměstnivatele mohou znamenat ztrátu ženských talentů, pokud dostatečně nevyužívá potenciálu žen, ať již v situaci návratu po rodičovské nebo při kariérním růstu či cíleném náboru zaměřeném na rozmanité složení týmů. Rizikem netransparentního systému odměňování je **vysoká míra fluktuace** a nutnost zaškolovat neustále nové zaměstnance a zaměstnankyně. Celkově se z pohledu zaměstnivatele jedná o **plýtvání lidským potenciálem** a jeho promarňování namísto využití.

Z hlediska **jednotlivých osob a rodin** pak mají důsledky rozdílu ve výdělku finanční i sociální dopady. Z hlediska peněz přicházejí rodinné rozpočty v ČR v průměru o více než 90 tisíc korun ročně⁸. Nižší příjem žen s sebou nese i riziko nižší soběstačnosti žen a jejich vyšší závislosti na partnerovi nebo širší rodině. Ženy (zejména s malými dětmi) pak mají horší postavení pro vyjednávání v partnerství či v rodině, protože jejich příjem není považován za hlavní, ale pouze za doplňkový. Od žen se očekává, že budou více času věnovat péči o děti a domácnost. A také se předpokládá, že se vzdají svého profesního rozvoje, své práce – a tedy svého příjmu – v případě, že je nutno o někoho v rodině pečovat částečně, nebo se jedná o dlouhodobou péči například v podobě rodičovské. Ve stáří pak ženy doplácejí na svou pečovatelskou roli zejména v podobě nižších důchodů a finanční zranitelnosti v případě nemoci. Riziko chudoby žen ve stáří je vyšší, než je tomu u mužů.

Z hlediska **státu** pak rozdíly v odměňování vedou ke zpomalení ekonomiky, oslabování daňových příjmů státu a k oslabování systémů zdravotního a sociálního zabezpečení. V neposlední řadě pak dochází i k oslabování spotřeby, která snižuje výkon ekonomiky. Důsledkem této situace je i zvyšování výdajů na sociální dávky a kompenzace k nižším výdělkům.

Situace ve světě

Česká republika se celosvětově nachází mezi zeměmi s nejvyšším rozdílem v odměňování při srovnání základní roční mzdy/platu pro stejné pracoviště, stejně zaměstnání a stejnou pracovní pozici (očištěný GPG), který činní 14 %. Ačkoli neexistují statistiky srovnávající jednotlivé země ve stejných letech ani dle jednotné definice GPG (rozdíly viz výše), jsou viditelné odlehlejší hodnoty GPG v ČR ve srovnání se zeměmi jako Švédsko (6 %), Dánsko (17 %), nebo Nizozemí (13 %). Horší GPG má oproti ČR v tomto srovnání pouze Japonsko (35 %) a Jižní Korea (33 %). Detailní srovnání je dostupné ve studii Křížkové a kol. (2019).

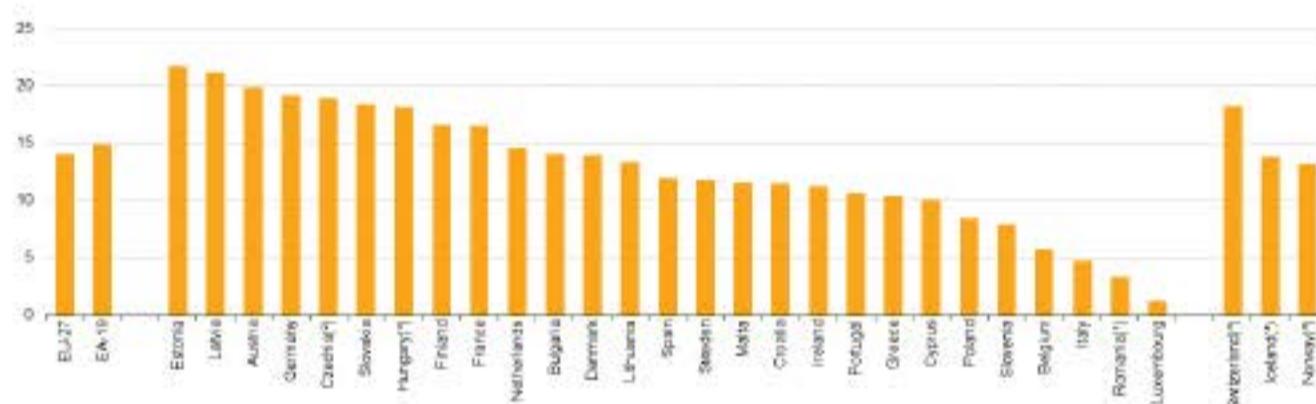
Situace v EU

Jak již bylo uvedeno, Česká republika patří v Evropské Unii k zemím s nejvyšším rozdílem v odměňování žen a mužů. Podle posledních dostupných statistik z roku 2019 činil neočištěný GPG na úrovni EU 14,1 % a v ČR oproti tomu 18,9 %. To je po Estonsku, Litvě, Rakousku a Německu pátý nejhorší výsledek (Eurostat 2021).

⁸ Tato částka vychází z průměrné mzdy za rok 2019 publikované ČSÚ a rozdílu v odměňování za rok 2019 dle mezinárodního srovnání dle Eurostatu. Jde o následující výpočet: (průměrná mzda/plat mužů x 18,9 %) x 12. Jedná se tedy v podstatě o „ušlý zisk“ ze mzdy/platu žen.

Graf 6 Rozdíl v odměňování žen a mužů v neočištěné formě.

The unadjusted gender pay gap, 2019
(difference between average gross hourly earnings of male and female employees as % of male gross earnings)



Note: For all the countries except Czechia and Iceland: data for enterprises employing 10 or more employees; NACE Rev. 2 B to E (-Q);
Czechia: data for enterprises employing 1 or more employees; NACE Rev. 2 B to S; Iceland: NACE Rev. 2 sections C to H, J, K, P, Q.
Gender pay gap data for 2019 are provisional until benchmark figures, taken from the Structure of Earnings survey, become available in December 2024.

(*) Estimated data.
(**) Data not yet official (see metodology).
(†) Break in series.
(‡) 2018 data.

Source: Eurostat (online data code: sdg_05_20)

eurostat

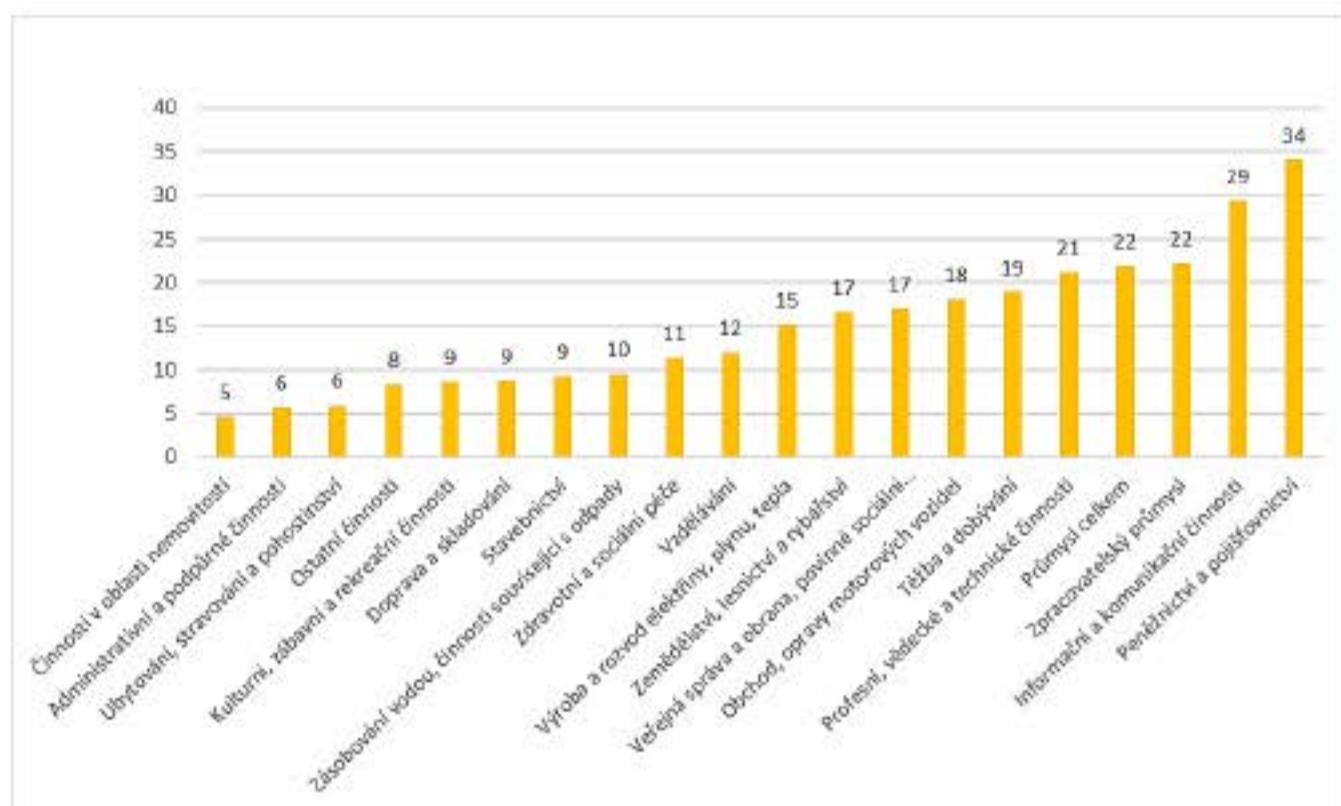
Zdroj dat: Eurostat 2021.⁹ Hodnoty jsou zaokrouhleny.

Situace ve veřejné sféře

Obecně se rozdíly ve výdělku liší napříč jednotlivými sektory na trhu práce. GPG je vyšší v těch odvětvích, kde je vyšší zastoupení žen, naopak v oborech, kde je žen méně, jsou výdělky vyrovnanější. Detailněji se zabývá rozdílem v odměňování způsobeným různým zastoupením žen a mužů v jednotlivých odvětvích Křížková a kol. ve studii Aktuální rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR: hloubková analýza statistik a mezinárodní srovnání. Autorky uvádí, že v odvětvích, kde převažují ženy (vzdělávání; zdravotní a sociální péče; penězničtví a pojišťovnictví) jsou genderové rozdíly v odměňování velmi vysoké (25 %–41 %). Na druhou stranu ve třech odvětvích (doprava a skladování; zásobování vodou, práce s odpadem; administrativní a podpůrné činnosti), kde převládají svým zastoupením muži a zároveň se jedná o obory, které jsou nejníže ohodnocené, je GPG nejnižší (5 %–7 %). Důvodem je mimo jiné tzv. skleněný výtah, jak je popsáno v kapitole 8. 1. (Křížková a kol. 2017).

⁹ [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:The_unadjusted_gender_pay_gap,_2019_\(difference_between_average_gross_hourly_earnings_of_male_and_female_employees_as_%25_of_male_gross_earnings\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:The_unadjusted_gender_pay_gap,_2019_(difference_between_average_gross_hourly_earnings_of_male_and_female_employees_as_%25_of_male_gross_earnings).png)

Graf 7 GPG podle odvětví



Zdroj dat: ČSÚ 2021.

ÚSTR působí ve veřejné sféře.

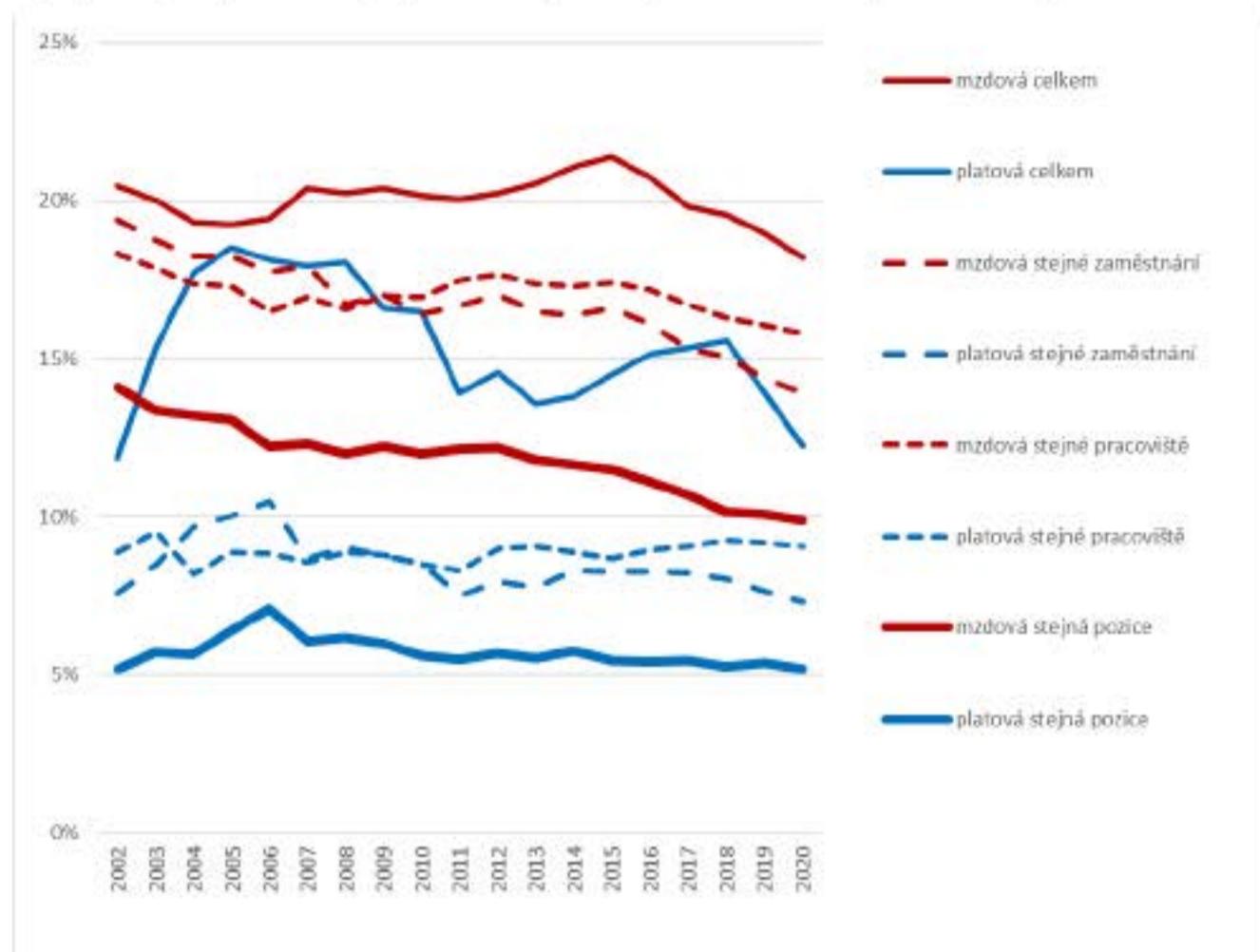
V roce 2020 rozdíl ve výdělku žen a mužů ve veřejné sféře činil 12 %¹⁰ (ISPV 2020). Zastoupení žen a mužů v tomto segmentu je přitom velmi vyrovnané, dosahuje v případě mužů i žen 50 %. Nicméně ve statistikách je zahrnuta též obrana, kde je vyšší zastoupení mužů.

Zmiňovaný rozdíl v platech ve veřejné sféře ve výši 12 % nezohledňuje pracovní pozici, kterou muži a ženy zastávají v rámci jednotlivých institucí. Jedná se tedy o neočištěný GPG, kde není zohledněna náročnost vykonávané práce ani pozice v rámci hierarchické struktury. Po zohlednění těchto rozdílných faktorů je možné srovnat míru očištěného GPG na stejně pracovní pozici, což vidíme v Grafu 8 dle ISPV za rok 2020. Srovnáme-li platy mužů a žen ve veřejné sféře pracujících na stejném pracovišti – sníží se rozdíl o 3 p. b. na 9 %. Jestliže porovnáme platy mužů a žen pracujících ve stejném zaměstnání, rozdíl se sníží o 5 p. b. na 7 %. Porovnáme-li tyto platy mužů a žen, kteří pracují na stejně pracovní pozici, rozdíl se sníží o 7 p. b. na 5 %. V případě, že ženy a muži ve veřejném sektoru pracují ve stejném zaměstnání, na stejném pracovišti a na plný úvazek, jsou ženy v průměru odměňovány o 5 % méně než muži (ISPV 2020).

Výsledek z analýzy Logib je ještě podrobnější a více očištěný, než je výše uvedené srovnání na stejně pracovní pozici. Zahrnuje totiž vedle charakteristik pracovního místa i osobní charakteristiky jednotlivců (věk, vzdělání, délka praxe), které jsou v určení pracovní pozice obsaženy jen nepřímo. Výsledný platový rozdíl v ÚSTR ve výši 4,7 % je tedy mírně nižší než průměrný rozdíl na stejně pracovní pozici v celé oblasti veřejné sféry, neboť se jedná o méně očištěný GPG. Nemůžeme jej tedy porovnávat s výsledky analýzy Logib napřímo, ale jedná se o nejbližší hodnotu, na jejímž základě je možné posoudit pozici analyzované organizace ve vztahu k situaci ve veřejném sektoru obecně.

¹⁰ Srovnání vychází z průměrných hodinových platů včetně mimořádných odměn, bonusů a příplatků za přesčas. Současně se jedná o srovnání platů při plném pracovním úvazku.

Graf 8 Porovnání mzdové a platové sféry – GPG v % z průměrné hodinové mzdy včetně bonusů a příplatků pro plné úvazky, porovnání pro stejné zaměstnání, pracoviště a pozici.



Zdroj dat: ISPV (2020), vlastní výpočty v rámci projektu 22 % K ROVNOSTI.

I ve veřejné sféře, stejně jako je tomu v podnikatelském sektoru, převažují na vyšších pozicích muži, což je jev, který je obvyklý napříč celým trhem práce v ČR, jak je uvedeno výše a souvisí s vertikální genderovou segregací (tedy nerovnoměrným zastoupením žen a mužů ve vyšších a rozhodovacích pozicích).

Ženy většinou pracují v podpůrných a hierarchicky nižších pozicích. Tento trend se do velké míry potvrzuje i v ÚSTR, kde na nejvyšší úrovni vedení, resp. odpovědnosti, nejsou ženy zastoupeny vůbec. Na nižších úrovních je již podíl žen a mužů vyrovnanější.

Porovnáváme-li mzdy a platy ve veřejných institucích a v soukromé sféře, nalezneme řadu rozdílů, pokud jde o nerovnost v odměňování. Předchozí graf potvrzuje předpoklad, že ve veřejné sféře má regulace mezd v podobě platových tabulek a systematizace pracovních pozic dopad v podobě nižšího GPG. Ani zde se ale GPG nepřibližuje k nule a ženy zde nejsou za stejnou práci ohodnoceny stejně jako muži. Zatímco v soukromé sféře je GPG na stejně pozici výrazně vyšší (v roce 2020 činil cca 10 %) a má dlouhodobě klesající tendenci, ve veřejné sféře GPG na stejně pozici stagnuje na úrovni 5 %.

Rozdílnou roli hraje v obou sférách vliv genderové segregace do odlišných zaměstnání a pracovišť. Zatímco GPG na stejně pozici ve veřejné sféře tvoří po většinu sledovaného období méně než 40 % celkového GPG, v soukromé sféře představuje více než polovinu celkového mzdového rozdílu a dochází k nárůstu vlivu segregace. Ve veřejné sféře je vliv segregace stabilně velmi vysoký po celé sledované období. Jestliže GPG na stejně pracovní pozici představuje pouze asi jednu třetinu celkového GPG, segregace do pracovních pozic způsobuje zhruba dvě třetiny mzdového rozdílu v platové sféře.

Seznam zdrojů

ČSÚ. (2021). *Podíly zaměstnanců, placený čas a hrubé měsíční mzdy podle odvětví a pohlaví.* Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122733944/11002620a5.xlsx/6289e7f2-0a82-416c-aec7-935d167fe573?version=1.1>

Dumfinanci. (2018). *Průzkum: Polovina zaměstnanců není s prací spokojena. Čtyři z deseti lidí plánují změnu kariéry.* Dostupné z: <https://dumfinanci.cz/clanky/komerjni-sdeleni/2652-pruzkum-polovina-zamestnancu-neni-s-praci-spokojena-ctyri-z-deseti-lidi-planuji-zmenu-kariery/>

Eurostat. (2021). *Gender pay gap in unadjusted form.* Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_higher_in_the_private_sector

Křížková, A., Vohlídalová, M., Pospíšilová, K., Maříková, H. (2017). *Aktuální rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR.* Studie k projektu "Rovnost žen a mužů na trhu práce se zaměřením na (ne)rovné odměňování žen a mužů" Ministerstva práce a sociálních věcí. Hloubková analýza statistik a mezinárodní srovnání. Dostupné z: <http://www.rovnaodmena.cz/>

ISPV. (2020). *Porovnání mzdové a platové sféry pro plné úvazky – GPG v % z průměrné hodinové mzdy včetně bonusů a příplatek pro stejné zaměstnání, pracoviště a pozici. Vlastní výpočty v rámci projektu 22 % K ROVNOSTI.*

Křížková, A., Marková Volejníčková, R., Vohlídalová, M. (2018). *Genderové nerovnosti v odměňování: problém nás všech.* Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. Dostupné z: https://www.soc.cas.cz/sites/default/files/publikace/krizkova_markovavolejnickova_vohlidalova-genderove_nerovnosti_v_odmenovani-problem_nas_vsech.pdf

Křížková, A., Pospíšilová K., Maříková, H., Marková Volejníčková R. (2019). *Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR: Pracoviště, zaměstnání, stejná práce a rozklad faktorů.* Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: <https://www.rovnaodmena.cz/www/img/uploads/34c5639c.pdf>

Křížková, A., Pospíšilová K., Maříková, H., Marková Volejníčková R. Simerská, L., Haken, P.S. (2020). *Co víme o rozdílech ve výdělcích žen a mužů.* Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: https://www.rovnaodmena.cz/www/img/uploads/Shrnuti_o_GPG_168x240_06_23032021_jednostrany.pdf

LMC. (2018). *Práci mění i spokojení lidé, říkají nová data.* Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/data-a-pruzkumy/praci-meni-i-spokojeni-lide-rikaji-nova-data/>

Randstad. (2018). *Proč češi opouští zaměstnance a proč zůstávají?* Dostupné z: https://www.randstad.cz/clanky/archives/proc-cesi-opousti-zamestnance-a-proczustavaji_99/

Soukup, P. (2010). Nesprávná užívání statistické významnosti a jejich možná řešení. Data a výzkum-SDA Info 4 (2), 77-104. Dostupné z:
http://dav.soc.cas.cz/uploads/27e65d18f9df9bee6df1af9649f82b267f9ccda_DaV10_2_s77_104.pdf.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

