

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Rovnoprávnost v odměňování žen a mužů ve vybrané společnosti

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2022

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Irena Pixová

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mgr. Tereza Raisová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29. 4. 2022, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je formulovat doporučení ke snížení disproporce v odměňování mezi ženami a muži ve vybrané společnosti. Dílčím cílem je prozkoumat a posoudit současný stav odměňování žen a mužů ve vybrané společnosti.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla zpracována formou rozborů odborných literárních a internetových zdrojů, které byly zaměřené na problematiku, která je řešena v této bakalářské práci. Dále byla popsána charakteristika použitých metod. V praktické části byly použity tři na sebe navazující metody polostrukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření a rozboru dat. Jako první proběhly 3. 12. 2021 polostrukturované rozhovory s dvěma oslovenými manažerkami z úseku lidských zdrojů. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit, zda se ve společnosti nachází disbalance v odměňování mezi ženami a muži. Management odchylky v odměňování mezi ženami a muži nepotvrdil, ale kladně hodnotil ověření i u ostatních zaměstnanců společnosti. Díky tomu bylo možné provést dotazníkové šetření a oslovit 398 aktivních zaměstnanců, vyjma managementu společnosti. Dotazníkové šetření probíhalo od 13. 12. 2021 do 21. 12. 2021 a jeho návratnost činila 209 dotazníků (52,5 %). Data z dotazníkového šetření byla zpracována do datové matice, aby bylo možné následně z těchto dat provést výpočty a zpracovat grafy. K docílení nanejvýš možného ověření, zda se nachází ve společnosti asymetrie v odměňování mezi ženami a muži, byla využita ještě metoda rozboru dat, která se uskutečnila 5. 1. 2022. Pro tento rozbor byly využity informace o zaměstnancích, jejich mzdách, mzdových zařazeních a rekapitulace mezd s očištěním dat o management, ke kterému nebyl poskytnut souhlas ze strany vedení společnosti.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem výzkumu této bakalářské práce je zjištění, ve kterých oblastech odměňování jsou u žen a mužů v rámci zkoumané společnosti rozdíly. První oblast, která byla zaměřena na mzdové zařazení, byla rozdělena na nástupní mzdy, nárůst mezd po zkušební době, fixní mzdu za práci stejné hodnoty a pravidelný nárůst mezd v rámci valorizace. Nerovnost v odměňování vůči ženám byla potvrzena u nástupních a fixních mezd za práci stejné hodnoty. Dále rovnost nebyla potvrzena ani vyvrácena v druhé oblasti, která se týkala výkonových odměň s ohledem na netransparentnost výkaznictví ve společnosti. Třetí oblast, která byla zaměřena na příplatky a odměny za pracovní pohotovost byla vyhodnocena kladně, společnost tak přistupuje k zaměstnancům v této oblasti v rámci zásady genderově rovného zacházení. Mimořádné odměny, jakožto čtvrtá oblast, nebyly vyhodnoceny v rámci genderové rovnosti ani pozitivně, ani negativně z důvodu netransparentnosti dat. Benefitní program, který byl pátou oblastí, byl vyhodnocen jako perfektně nastavený systém bez diskriminačního jednání. Obdobně skvělé výsledky byly zjištěny také u ostatních zaměstnaneckých výhod, u kterých jsou nastavena pravidla v rámci genderové rovnosti. Sedmá oblast, zaměřená na vzdělávání a rozvoj, byla vyhodnocena bez známek diskriminačního jednání. V poslední oblasti, kterou bylo pracovní prostředí, nebylo možné potvrdit ani vyvrátit genderovou nerovnost s ohledem na rozporuplnost výsledků z dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů.

### 4. Závěry a doporučení:

S ohledem na výsledky výzkumu byla navržena taková opatření, která zabezpečí zvýšení rovnosti v odměňování žen a mužů, zvýšení transparence a nulové vícenáklady společnosti. Prvním doporučením je separace mimořádných odměň z variabilní mzdy, navržení pravidel a stanovení rozpočtu na mimořádné odměny. Tím je možné systém mimořádných odměň i systém výkonových odměň efektivně řídit, zvýšit povědomí a spokojenost zaměstnanců a současně také snížit vnímání genderové nerovnosti. Druhým doporučením je využívání externích kontrolních mechanismů pro nastavení fixních mezd jako jsou mzdová a platová kalkulačka, kterou je možné využívat v rámci nábory zaměstnanců a nástroj Logib, který je schopen vyhodnotit, zda má společnost nerovnost v odměňování systémově nastavenou nebo se jedná pouze o statisticky nevýznamné odchylky, které je možné rychle narovnat. Třetím doporučením je komunikace vyhodnocení pracovního výkonu, příplatků a odměň za pracovní pohotovost napříč společností formou pravidelného reportingu, formou článků na intranetových stránkách nebo v průzkumech spokojenosti pro zvýšení povědomí u zaměstnanců.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Odměňování, gender, rovnost, transparentnost.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of this bachelor thesis is to formulate recommendations to reduce the disparity in remuneration between women and men in a selected company. The sub-objective is to examine and assess the current status of remuneration of women and men in the selected company.

### 2. Research methods:

The theoretical-methodological part was prepared in the form of analyses of professional literature and internet sources, which were focused on the issue that is addressed in this bachelor thesis. Furthermore, the characteristics of the methods used were described. In the practical part, three successive methods of semi-structured interviews, questionnaire survey and data analysis were used. First, semi-structured interviews were conducted on 3 December 2021 with two female managers from the Human Resources department. The purpose of these interviews was to determine whether there is a gender pay imbalance in the company. The management did not confirm the difference in remuneration between women and men, but agreed with verification by other employees in the company. This made it possible to conduct a questionnaire survey and reach 398 active employees, excluding the company's management. The survey was conducted from 13 December 2021 to 21 December 2021 and the return rate was 209 questionnaires (52,5 %). The data from the questionnaire survey was processed into a data matrix to enable subsequent calculations and graphing. In order to achieve the best possible verification of whether there is an asymmetry in remuneration between women and men in the company, the data analysis method was also used, which was carried out on 5 January 2022. For this analysis, information on employees, their salaries, pay grades and salary recapitulations were used, with exception for management data, to which no consent was given by the company's management.

### 3. Result of research:

The result of the research of this bachelor thesis are the findings in which areas of remuneration there are differences between women and men within the studied company. The first area, which focused on wage classification, was divided into starting wages, wage increases after probationary period, fixed wages for work of equal value and regular wage increases under indexation. Inequality in pay towards women was confirmed for starting and fixed pay for work of equal value. Furthermore, equality was neither confirmed nor refuted in the second area, which related to performance-related remuneration in view of the lack of transparency in the company's reporting. The third area, which focused on bonuses and on-call pay, was evaluated positively, and the company treats employees in this area in a gender-equal manner. Extraordinary remuneration, as the fourth area, was not evaluated positively or negatively within the gender equality framework due to the lack of transparency of the data. The benefits programme, which is the fifth area, was evaluated as a perfectly set up system without discriminatory behaviour. Similarly excellent results were also found for the other employee benefits where rules are set within a gender equality framework. The seventh area, focused on training and development, was assessed as having no signs of discriminatory behaviour. In the last area, which was work environment, it was not possible to confirm or refute gender inequality given the inconsistency of the results from the questionnaire survey and the semi-structured interviews.

### 4. Conclusions and recommendation:

Taking into account the results of the research, measures are proposed to ensure increased gender pay equity, increased transparency and zero additional costs for the company. The first recommendation is the separation of extraordinary remuneration from variable pay, designing rules and setting a budget for extraordinary remuneration. In this way, both the extraordinary remuneration system and the performance reward system can be managed effectively, increasing employee awareness and satisfaction, while also reducing the perception of gender inequality. The second recommendation is the use of external control mechanisms for setting fixed salaries, such as a wage and salary calculator that can be used in the recruitment process and the Logib tool, which is able to assess whether a company has a systemic pay inequality or whether it is just a statistically insignificant deviation that can be quickly corrected. The third recommendation is to communicate performance evaluation, bonuses and on-call pay across the company through regular reporting, articles on intranet sites or satisfaction surveys to raise awareness among employees.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## KEYWORDS

Remuneration, gender, equality, transparency.

## JEL CLASSIFICATION

M12 – Personnel Management

J31 – Wage Level and Structure; Wage Differentials

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Irena Pixová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KLZ 09
Název BP:	Rovnoprávnost v odměňování žen a mužů ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Pracovní motivace Odměňování zaměstnanců Rozdíly v odměňování žen a mužů Metodika 3 Praktická část Představení společnosti Systém odměňování ve společnosti Výzkum a vyhodnocení Návrhy a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• KŘÍŽKOVÁ, A., MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ, R., VOHLÍDALOVÁ, M. <i>Genderové nerovnosti v odměňování: problém nás všech</i>. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2018. ISBN 978-80-7330-329-7.</li><li>• ŠUBRT, B. <i>Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha</i>. Olomouc: Anag, 2018. ISBN 978-80-7554-138-3.</li><li>• URBAN, J. <i>Motivace a odměňování pracovníků</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.</li><li>• WORLDATWORK. <i>The WorldatWork Handbook of Total Rewards</i>. United States: John Wiley &amp; Sons, 2021. ISBN 978-1-119-68244-8.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 31.12.2021</li><li>• Zpracování teoretické části do 28.2.2022</li><li>• Zpracování výsledků do 31.3.2022</li><li>• Finální verze do 1.5.2022</li></ul>
Vedoucí práce:	Mgr. Tereza Raisová, Ph.D.

V Praze dne 29. 10. 2021

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof.  
Milan  
Žák  
CSc.

Digitálně podepsal  
Prof. Ing. Milan Žák  
CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ,  
o=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA  
- 10393535  
Datum: 2021.10.29  
10:14:21 +0200

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Pracovní motivace .....	3
2.1.1 Význam motivace v pracovním prostředí .....	3
2.1.2 Motivační faktory .....	4
2.2 Odměňování zaměstnanců .....	5
2.2.1 Řízení, cíle a druhy odměňování .....	5
2.2.2 Finanční odměňování .....	6
2.2.3 Nefinanční odměňování .....	8
2.2.4 Zaměstnanecké benefity .....	8
2.3 Rozdíly v odměňování žen a mužů .....	9
2.3.1 Příčiny rozdílů v odměňování žen a mužů .....	10
2.3.2 Důsledky rozdílů v odměňování žen a mužů .....	13
2.3.3 Možná řešení k eliminaci rozdílů v odměňování žen a mužů .....	14
2.4 Metodika .....	18
3 Praktická část .....	21
3.1 Představení společnosti .....	21
3.2 Systém odměňování ve společnosti .....	21
3.2.1 Mzda .....	22
3.2.2 Mzdové příplatky a zvýhodnění .....	23
3.2.3 Překážky v práci na straně zaměstnance .....	23
3.2.4 Benefity a ostatní zaměstnanecké výhody .....	24
3.3 Výzkum a vyhodnocení .....	24
3.3.1 Vyhodnocení výzkumu – informativní část dotazníku .....	25
3.3.2 Vyhodnocení výzkumu – motivace a odměňování .....	25
3.3.3 Vyhodnocení výzkumu – odměňování žen a mužů .....	27
3.3.4 Shrnutí výsledků průzkumů .....	32
3.4 Návrhy a doporučení .....	35
Závěr .....	39
Literatura .....	41
Seznam příloh .....	I
Přílohy .....	II

## **Seznam zkratk**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČTK	Česká tisková kancelář
EIGE	European Institute for Gender Equality
EU	Evropská unie
GPG	Gender pay gap
ICT	Specialisté IT
IT	Informační technologie
KČ	Měna česká koruna
KOL.	Kolektiv
KTC	Kontaktní centrum
MNG	Management
MOT	Montéři
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
PO	Požární ochrana
SB.	Sbírka
SMART	Specifické, měřitelné, akceptovatelné, relevantní a termínované cíle
SPC	Specialisté a odborná podpora
SPOL.	Společníci
SÚIP	Státní úřad inspekce práce
ÚV	Úřad vlády
ZP	Zákoník práce



## Seznam tabulek

Tabulka 1 Nástupní mzdy žen a mužů a jejich difference v roce 2021.....	XXXI
Tabulka 2 Průměrný nárůst mezd po zkušební době v roce 2021.....	XXXI
Tabulka 3 Fixní mzdy žen a mužů a jejich difference v roce 2021 .....	XXXII
Tabulka 4 Průměrné roční hodnocení výkonu v roce 2021.....	XXXII
Tabulka 5 Genderová rovnost ve výkonu práce mimo řádnou pracovní dobu v roce 2021 .....	XXXII
Tabulka 6 Návrh rozpočtu na mimořádné odměny .....	XXXIII

## Seznam grafů

Graf 1 Gender pay gap 2020 (v %) .....	10
Graf 2 Věková struktura k 31. 12. 2021 (ve fyzických stavech zaměstnanců).....	XVI
Graf 3 Kvalifikační struktura zaměstnanců k 31. 12. 2021 (ve fyzických stavech zaměstnanců) .....	XVI
Graf 4 Struktura Job Chart rolí k 31. 12. 2021 (ve fyzických stavech zaměstnanců).....	XVI
Graf 5 Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2021 .....	XVII
Graf 6 Délka pracovního poměru.....	XVIII
Graf 7 Mzdová struktura .....	XVIII
Graf 8 Motivační faktory k práci.....	XIX
Graf 9 Motivační faktory k podávání vyššího pracovního výkonu.....	XX
Graf 10 Transparentnost systému odměňování s jasnými pravidly .....	XX
Graf 11 Spokojenost se mzdovým zařazením .....	XXI
Graf 12 Spokojenost s výkonovými odměnami .....	XXII
Graf 13 Spokojenost s příplatky a odměnami za pracovní pohotovost.....	XXIII
Graf 14 Spokojenost s mimořádnými odměnami.....	XXIII
Graf 15 Spokojenost s benefičním programem .....	XXIV
Graf 16 Porovnání ostatních zaměstnaneckých výhod s trhem práce .....	XXV
Graf 17 Spokojenost se vzděláváním .....	XXV
Graf 18 Spokojenost s pracovním prostředím.....	XXVI
Graf 19 Genderová rovnost nástupních mezd .....	XXVII
Graf 20 Genderová rovnost v růstu mezd po zkušební době .....	XXVII
Graf 21 Genderová rovnost mzdy za práci stejné hodnoty .....	XXVII
Graf 23 Genderová rovnost v mimořádných odměnách .....	XXVIII
Graf 24 Genderová rovnost v nárůstu mezd.....	XXVIII
Graf 25 Genderová rovnost ve výkonu práce mimo řádnou pracovní dobu .....	XXIX
Graf 26 Spokojenost s dlouhodobější prací nad rámec řádné pracovní doby .....	XXIX
Graf 27 Genderová rovnost v benefičním programu .....	XXIX
Graf 28 Genderová rovnost v ostatních zaměstnaneckých výhodách.....	XXX
Graf 29 Genderová rovnost v oblasti vzdělávání .....	XXX
Graf 30 Genderová rovnost pracovního prostředí.....	XXX

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Job Chart role a jejich úrovně v roce 2021 .....	XXXIV
--	-------

# 1 Úvod

V současné době se společnosti v České republice velmi věnují postavení žen a mužů v jejich pracovním prostředí. U velkých společností je často rovnost postavení žen a mužů jedním ze základních pilířů personální strategie. I když se zdá, že toto téma mají zaměstnavatelé napříč zemí vyřešené a rovné zacházení s ženami a muži uvnitř nich funguje dle jasných paritních pravidel, často dochází v rámci výzkumů k závěrům, že společnosti sice mají obvykle nastavená jasná pravidla, avšak jejich implementace a následné využívání v praxi úplně funkční nejsou. Rovnost mezi ženami a muži, jejíž nedílnou součástí je i odměňování, je řešena také na úrovni státu České republiky. Ten v této oblasti funguje nejen jako instituce, která předepisuje pravidla formou zákonů, nařízení a ostatních právních norem, ale je také v roli velkého zaměstnavatele, který by měl být v této problematice vzorem pro ostatní společnosti. Závazek řešení otázek v oblasti genderové rovnosti v České republice vyvstal dle ČSÚ (2016) v okamžiku, když se prvně Česká republika přihlásila k závěrům konference o ženách v Pekingu v roce 1995, čímž si vzala za úkol řešení otázek rovného postavení žen a mužů.

V oblasti genderové rovnosti se zaměstnavatelé zaměřují hlavně na snižování rozdílů v odměňování žen a mužů, jelikož je neustále prokazováno, že ženy oproti mužům zastávají minoritní množství top manažerských pozic, méně vedoucích pracovních pozic, a to z důvodu péče o rodinu, často zkracují také z důvodu péče o rodinu pracovní úvazky, absolvují mateřskou a rodičovskou dovolenou, čímž jsou nuceny přerušit kariéru a po návratu obvykle zastávají nižší pracovní pozice, pracují z důvodu vybalancování časových kapacit, které věnují rodině a práci, v méně placených oborech, aj. To vše vede k tomu, že ženy mají dlouhodobě nižší příjmy než muži a tím také méně odvádí do sociálního systému, což má za následek snížení životní úrovně žen, životního standardu jejich rodin, domácností a má v neposlední řadě velký vliv na velikost starobního či jiného důchodu, kdy tento stav může vést v nejhorším případě i k chudobě. Často se pak hovoří o takzvané feminizaci chudoby. Rozdíly v odměňování žen a mužů jsou sledovány nejen na úrovni státu, ale i na úrovni Evropské unie, kdy jednotlivé členské státy poskytují roční reporty takzvaného Gender pay gapu, což je ukazatel rozdílů v průměrných mzdách žen a mužů. V tomto ohledu se dle Eurostatu (2022) Česká republika pravidelně zařazuje mezi země s nejvyšším Gender pay gapem v rámci států EU. Z těchto důvodů stát vydává různá opatření, která by měla vést v dlouhodobém horizontu k postupnému snižování genderových rozdílů v odměňování.

Snižování nerovnosti v odměňování je však důležité nejen pro samotné ženy, ale také pro zaměstnavatele, i když si tento fakt často neuvědomují. V případě, že dochází ve společnosti k rovnému odměňování žen a mužů a současně si toho jsou zaměstnanci vědomi, tedy zaměstnavatel s nimi o této skutečnosti otevřeně hovoří nebo jinými způsoby zaměstnancům dokazuje a propaguje u nich, že firma k zaměstnancům přistupuje opravdu v rámci genderové rovnosti, zaměstnanci jsou více spokojeni, mají pocit informovanosti, pocitu spravedlnosti, vnímají, že jsou jeden tým, že jsou ohodnoceni stejně za stejný výkon práce jako ostatní zaměstnanci opačného pohlaví a v neposlední řadě, že zaměstnavateli jim na nich záleží. To vše má velký vliv na pozitivní motivaci zaměstnanců, kteří následně odvádějí daleko vyšší pracovní výkony, jsou ochotni pracovat nad rámec pracovní doby, lépe týmově spolupracují, plní tak efektivněji z hlediska času i kvality své individuální cíle, týmové cíle až po cíle celofiremní. Společnost je pak vysoce produktivní, může si dovolit přijímat daleko více zakázek na produkty či služby, tím se jí snižují náklady na výrobní vstupy, což má pozitivní dopad do ziskovosti firmy a konkurenceschopnosti společnosti na trhu. Rovné odměňování nemá jen kladný vliv na zaměstnance, kteří ve společnosti pracují, ale také na potenciální uchazeče o volná pracovní místa. V případě, že je všeobecně známé, že společnost je genderově rovná v odměňování, kdy informace o rovném odměňování může být i součástí

pracovní inzerce, je firma schopna připoutat pozornost kvalitní pracovní síly a dostatečné množství vhodných kandidátů na volné pracovní pozice a mít tak konkureční výhodu na trhu práce.

Hlavním cílem bakalářské práce je formulovat doporučení ke snížení disproporce v odměňování mezi ženami a muži ve vybrané společnosti. Dílčím cílem je pak prozkoumat a posoudit současný stav odměňování žen a mužů ve vybrané společnosti. Z tohoto důvodu se první, teoreticko-metodologická část bakalářské práce, zabývá hypotetickými okruhy v oblasti motivace, odměňování a rozdílů v odměňování žen a mužů. V této výše uvedené části je vysvětlen význam pracovní motivace, zpracovány druhy motivačních faktorů, popsána důležitost role odměňování a formy odměňování. Nedílnou součástí je také vyobrazení základní problematiky rozdílů v odměňování žen a mužů. Teoretický základ slouží jako východisko pro praktickou část bakalářské práce.

Následná, praktická část, se zaměřuje na seznámení se zkoumanou společností, popsání jejího systému odměňování a ověření, zda uvnitř této firmy dochází k paritě v odměňování žen a mužů nebo jsou v odměňování disproporce s ohledem na pohlaví zaměstnanců. Ke zjišťování informací pro ověření je použita metoda kvantitativního výzkumu s více technikami: polostrukturovaného rozhovoru se zástupci managementu společnosti, dotazníkového šetření u zaměstnanců společnosti a rozboru dat o zaměstnancích z interního systému. Po následném zpracování získaných dat byla provedena obsahová analýza a na základě zjištěných výsledků byla zpracována výsledná doporučení.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoretické části bude nejprve pojednáno o tématu motivace. Bude definován pojem motivace, popsáno, co ji ovlivňuje, jaké jsou její druhy a jaké jsou typy motivačních faktorů. Dále bude teoretická část zaměřena na podstatu odměňování zaměstnanců s identifikací dopadu do motivace a s rozčleněním na druhy odměňování. Poslední část tohoto oddílu bude věnována rozdílům v odměňování mezi ženami a muži, příčinám těchto rozdílů, s tím souvisejícím dopadům a také možným řešením eliminace těchto odlišností.

### 2.1 Pracovní motivace

Motivace, respektive pojem motivace pochází dle Vláčila (2018) z latinského slova **motus**, které lze přeložit jako pohyblivost, hnutí, živost či pohyb. Autor dále popisuje, že jde o psychický stav, který je schopen vyvolat požadovanou aktivitu, chování nebo jednání a směřovat je k určitému cíli. Mikuláščík (2015, s. 106) definici motivace rozvíjí dále o skutečnost, že je to popud, který je nejen schopen člověka nabudit k aktivitě, ale také tuto aktivitu usměrnit, určovat její intenzitu a dobu jejího trvání. Mikuláščík (2015, s. 122) dále dodává, že motivace vymezuje důvody jednání. Výše uvedené teze akceptuje Armstrong (2015, s. 216) a vyobrazuje motivaci jako sílu a směr chování jedince a také jako faktory, které ovlivňují člověka, aby se choval určitým způsobem. To potvrzuje také Pauknerová a spol. (2012, s. 171), podle nichž se tyto hnací síly projevují v podobě motivovaného jednání. Konkrétní motivy k určitým činnostem mohou být člověkem vnímány zjevně, ale také dle Mikuláščíka (2015, s. 122) může mít člověk tyto motivy skryté a nevědomé. Autor následně doplňuje, že motivovaní lidé intenzivně pracují, snaží se nacházet řešení, tvoří a chtějí dosahovat výsledků, kdežto nemotivovaní lidé jsou nečinní a lhostejní. Podobně to vnímá i Armstrong (2015, s. 216) a informuje o tom, že lidé, kteří jsou dostatečně stimulováni, jsou schopni dosahovat daleko vyššího úsilí, jsou ochotni vykonávat i takzvaně něco navíc.

#### 2.1.1 Význam motivace v pracovním prostředí

Pauknerová a spol. (2012, s. 171) vnímají, že pracovní motivace spolu s pracovní způsobilostí determinují výkonnost člověka. To také potvrzuje Král (2018) a popisuje, že motivace ovlivňuje výkon a současně dodává, že výkonnost zaměstnanců je přímo závislá na vztazích mezi jejich individuálními potřebami, postojem k práci a začleněním do pracovní skupiny. S ohledem na tento fakt je zřejmé, že motivace je pro zaměstnance velice důležitá, jelikož jsou-li dostatečně motivováni, odvádí spíše nadstandardní výkony, jimiž naplňují potřebné cíle efektivněji, lépe fungují v pracovních týmech a zaměstnavatel jim na oplátku poskytuje zpětnou vazbu ve formě finančních či nefinančních odměn, pomocí nichž si pracovníci uspokojují své potřeby. Obdobnou myšlenku zmiňují Patterson a kol. (2012, s. 76), podle kterých je základním zdrojem motivace vnitřní uspokojení. Motivace však není hnací silou jen pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Důvodů, proč firmy motivují k práci své pracovníky, je více. Je to kupříkladu prosperita společnosti, která je závislá na plnění celofiremních cílů a plnit cíle efektivně co do kvantity a kvality dokáží pouze motivovaní zaměstnanci. Motivovaní zaměstnanci také podle Urbana (2016) více pracují, méně chybují, jsou laskavější, ochotnější k vykonávání úkolů či pomoci a nevyvolávají tolik sporů jako nemotivovaní pracovníci, což je pro zaměstnavatele velmi důležitý aspekt.

Motivace je na základě myšlenek Urbana (2017, s. 12) hlavním úkolem a odpovědností vedoucích pracovníků, kteří mají chápat okolnosti, jež jsou pro motivaci přínosem, ale také naopak ty okolnosti, které motivaci brání. S tím také souhlasí Armstrong (2015, s. 215), který tvrdí, že motivovat, tedy dostat z pracovníků to nejlepší je primární odpovědností manažerů

a vedoucích týmů a dále rozšiřuje tuto teorii o další zainteresované osoby, kterými jsou personalisté. Ti dle autora mohou napomáhat pomocí tvorby pracovních podmínek k dosahování vysokých výkonů pracovníků, mohou zavádět politiky a postupy, které budou podněcovat zaměstnance k minimálně standardním pracovním výkonům. S tím také souhlasí Brichcín (2020) a potvrzuje, že motivace na pracovišti je otázkou nejen zaměstnavatele, ale také personalistů, kteří se snaží společnými silami dodávat zaměstnancům jakési „palivo“ ve formě motivace k dosahování firemních cílů. Armstrong (2015, s. 218) dále informuje, že pro pracovníky je ideální hlavně sebmotivace k práci, avšak jejich dodatečné motivování ve formě kvalitního vedení, rozmanitých odměn a benefitů vyplývajících ze samotné práce dále posiluje motivaci pracovníků, aby využívali co nejlépe svých schopností a dosahovali co nejlepších výsledků ve své práci. Tyto výše uvedené teorie však rozporuje Toman (2010, s. 17), podle kterého v praxi funguje pouze sebmotivace zaměstnanců a motivování pracovníků jejich nadřízenými je ve většině případů bezvýsledné, protože je kladen vnější důraz na motivaci, která funguje jen velmi krátkodobě a je tedy dlouhodobě neudržitelná.

Aby byl člověk dostatečně vybuzen k vykonání určité činnosti, musí tento impuls v jeho nitru cosi spustit. Spouštěcími mechanismy mohou být motivace či stimulace. V pracovním prostředí jsou často tyto pojmy zaměňovány a všeobecně se vždy hovoří o motivaci. Což také potvrzuje Plamínek (2015, s. 16), podle něhož se s pojmy motivace a stimulace v praxi velmi volně nakládá, avšak není důvod se nad tím znepokojovat a je spíše nutné si uvědomit, jaké příčiny vyvolávají pozitivní vztah pracovníka vykonat nějaký úkol. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů. Dle Pauknerové a kol. (2012, s. 220) je stimulace působení na psychiku jedince, v jehož důsledku se mění jeho psychické procesy prostřednictvím motivace a tím dochází ke změnám jeho činnosti. Autorka dále dodává, že stimuly jsou podněty, které vzbuzují změny v motivaci člověka. Stimulaci vidí Plamínek (2015, s. 16) jako vnější podněty, a naopak motivy jako podněty vnitřní. Autor také poukazuje na výhody a nevýhody jednotlivých podnětů. Velkou výhodou stimulace dle Plamínka (2015, s. 17) je, že dokud zaměstnavatelé svým pracovníkům poskytují vnější podněty, je velmi velká pravděpodobnost, že si svou práci odvedou, a naopak nevýhodou je, že práce zaměstnanců probíhá, jen když jsou poskytovány. Obdobný postoj zaujímá také Toman (2010, s. 165), který interpretuje, že zaměstnanci se při vnější stimulaci dokážou sice namotivovat, avšak pouze krátkodobě. Také motivace má dle Plamínka (2015, s. 17) velkou výhodu, a pokud zaměstnavatel správně zacílí na motivy, které pracovník má, může jeho práce probíhat i bez přičinění vnějších podnětů. Toman (2010, s. 165) naopak tvrdí, že vnitřní motivace pro chtěné pracovní výsledky poněkud nestačí a zdůvodňuje to tím, že výsledky výkonného zaměstnance by měl zaměstnavatel ocenit, jelikož by byl tento pracovník ohodnocen stejně jako jeho nevýkonní kolegové a neměl by důvod u tohoto zaměstnavatele dlouhodobě setrvávat. Bohužel to není dle Plamínka (2015, s. 17) jednoduchá cesta, jelikož je nutné znát proces motivace a osobnost zaměstnance, čímž je vyvoláván velký tlak na manažery.

### 2.1.2 Motivační faktory

Urban (2017, s. 12) informuje o tom, že: „*Motivovat pracovníky předpokládá pochopit nejen okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale i ty, které jí brání. Tyto okolnosti bývají souhrnně označovány jako **motivační faktory**. Jejich společným znakem je, že uspokojují lidské potřeby, nebo v jejich uspokojování brání.*“ Motivačních faktorů, které mohou ovlivňovat pracovní motivaci je spousta. Urban (2017, s. 12) tyto motivační faktory třídí z několika hledisek do určitých skupin, jako jsou například vnější a vnitřní faktory, faktory spokojenost a nespokojenost, které jsou založeny na Herzbergerově dvoufaktorové teorii, hmotné a nehmotné faktory nebo lidské potřeby, které jsou uvedeny v hierarchickém modelu,

tzv. Maslowově pyramidě potřeb. Armstrong (2015, s. 218) má v tomto směru užší pohled a informuje o tom, že: „*motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti a vnější faktory, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti*“. Podle Hanzelkové a spol. (2013, s. 34) lze také motivaci, z hlediska personalistiky zcela jednoduše rozdělit na odměňování, hodnocení pracovníků a rozvoj a vzdělávání. Z předchozích výroků je zřejmé, že motivační faktory lze dělit dle různých úhlů pohledů.

## **2.2 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců popisuje Duda (2008, s. 91) jako nejstarší a nejdůležitější personální činnost, která vyobrazuje, jakou má pracovník hodnotu pro svého zaměstnavatele. Z trochu jiného úhlu pohledu se na toto téma dívá Palán (2002, s. 137), který vnímá odměňování jako kompenzaci za odvedenou práci a stimulant pro budoucí činnost pracovníků. Ve všeobecné rovině lze popsat odměňování tak, jak interpretuje Duda (2008, s. 91), podle něhož odměňování respektive jeho systém je tvořen symetrickými prvky, které jsou uspořádány do logického rámce. Složky systému jsou pak dle autora poskytovány pracovníkům ze strany zaměstnavatele díky jejich pozitivnímu vnímání. Mezi tyto složky zařazuje WorldatWork (2021, s. 5) kompenzační prvky, prvky spokojenosti, zaměstnanecké benefity a také prvky rozvoje a uznání, které pokud jsou ve shodě, vedou k optimálnímu pracovnímu výkonu. S touto tezí je v souladu také Šubrt (2018, s. 19), který za celkové odměňování považuje cokoli, co zaměstnance v souvislosti s jeho prací uspokojuje a co je výsledkem činnosti pro zaměstnavatele s tím, že cílem odměňování je tvorba kladného vztahu zaměstnance ke společnosti, jeho stabilizace a v neposlední řadě motivování k plnění požadovaných cílů ve prospěch zaměstnavatele. K tomu se přidává také WorldatWork (2021, s. 4) a současně doplňuje, že pokud je odměňování navrženo strategicky v souladu s obchodními cíli společnosti, je podporováno vedením společnosti a je začleněno do firemní kultury, podporuje motivaci zaměstnanců a jejich produktivitu, zaměstnanci se cítí být adekvátně odměňováni za svůj výkon, a to vše vede organizaci ke stále většímu úspěchu. Urban (2017, s. 116) rozšiřuje výše uvedené myšlenky a souhrnně popisuje, že odměňování má nejen velmi důležitou roli při motivování zaměstnanců, ale jeho hlavním úkolem je také získávání a udržení kvalitních pracovníků, motivace růstu jejich pracovního výkonu a produktivity s ohledem na interní spravedlnost v odměňování.

### **2.2.1 Řízení, cíle a druhy odměňování**

Odměňování by mělo mít dále dle Urbana (2017, s. 116) jak pro zaměstnance, tak i vedoucí pracovníky jednoduše pochopitelná a jasná pravidla, mělo by být transparentní, nediskriminační a v neposlední řadě pro zaměstnavatele nenáročná na zpracování. Dle tohoto autora musí být odměňování v souladu s nákladovými možnostmi a konkurenceschopností společnosti. Z předchozích výroků je zřejmé, že společnosti by měly mít odměňování pevně v rukou a mělo by být z jejich strany řízeno. Definici řízení odměňování popisuje Armstrong (2015, s. 449) podle něhož se: „*řízení odměňování zabývá strategiemi, politikami a postupy odměňování, které umožňují rozlišovat a oceňovat hodnotu lidí a jejich přínos k dosahování cílů organizace, útvaru nebo týmu*“. Aby zaměstnanci dosahovali požadovaných výsledků, které povedou k efektivnosti firmy, musí mít společnost nastavenou strategii odměňování, tedy dle Armstronga (2015, s. 413) mít vymezeny cíle, které chce organizace v oblasti odměňování splnit a jakým způsobem toho chce dosáhnout. Toto vše dle autora vede k tvorbě systému odměňování, který se skládá ze vzájemně působících postupů a metod. Autor dále doplňuje, že strategie odměňování je hlavním východiskem pro zavádění a využívání systému odměňování s třemi základními cíli, kterými jsou efektivita, konkurenceschopnost

a rovnost. S tím také souhlasí Duda (2008, s. 95) a dodává, že systém odměňování musí být jasný, tedy pochopitelný pro všechny zaměstnance.

Podle Šubrt (2018, s. 18) lze rozdělit celkové odměňování na **peněžitou formu**, do které patří mzda, příplatky, odměny, náhrady mzdy, příspěvky na stravování, penzijní připojištění, životní pojištění, a ostatní peněžité plnění a **nepeněžitou formu**. Autor dále nepeněžitou formu odměňování rozděluje na formu **hmotné povahy**, tedy naturální požitky, které lze finančně vyjádřit jako např. osobní automobil s využitím pro soukromé účely, další dovolená, nadstandardní zdravotní péče, příspěvky ze sociálních fondů kulturních a sociálních potřeb, aj. a **nehmotné povahy**, jež nelze vyjádřit v penězích. Do formy nehmotné povahy autor řadí úroveň firemní kultury, prestiž v zaměstnání a ve společnosti díky jménu firmy, ve které zaměstnanec pracuje, uspokojení z práce, aj. S tím je ve shodě také Armstrong (2015, s. 423) a doplňuje, že kombinace peněžních a nepeněžních odměn tvoří takzvanou celkovou odměnu.

### 2.2.2 Finanční odměňování

Finanční odměňování, které je v odborných publikacích také popisováno jako hmotné, má mnoho podob a podle Urbana (2017, s. 116) odlišnost těchto forem závisí na práci, respektive na náročnosti práce, kterou pracovník vykonává, na jeho schopnostech a na dosahování dlouhodobých či krátkodobých pracovních výsledků. Obdobně se na tuto tematiku dívá Duda (2008, s. 101), podle něhož je cílem mzdových forem ocenit pracovní výsledky, výkonnost, pracovní schopnosti a chování zaměstnanců. Tuto myšlenku akceptuje také Armstrong (2015, s. 423) a uvádí, že forma finančního odměňování by měla být poskytována na základě výkonnosti, dovedností, schopností, pracovního výkonu či délce zaměstnání. Dále je dle Armstronga (2015, s. 422-423) nutné, aby finanční odměňování bylo ze strany společnosti řízeno s tím, že by mělo zahrnovat nejen **určování** finančních odměn se zohledněním ocenění a hodnocení pracovních pozic v souladu s pracovním trhem, ale také **koordinaci** těchto odměn v souladu s interními i externími vlivy a v neposlední řadě také **udělování** dodatečných finančních odměn. Do určování finančních odměn autor zahrnuje rozhodování o jejich výši, do koordinace pak vytváření struktury ve formě mzdových úrovní, stupňů či pásem a jejich použití a do udělování následně řízení a plánování těchto odměn. Každé finanční odměňování je tvořeno různými složkami, které Bukovjan (2018) rozděluje na nárokové a nenárokové. Šubrt (2018, s. 63) vnímá, že odměny musí být vždy stanoveny takovým způsobem, aby byl zajištěn princip rovnosti v odměňování pracovníků. S tím souhlasí také Bukovjan (2018) a doplňuje, že v souladu se zákazem diskriminace musí být nejen stanovování těchto odměn, ale i zacházení s nimi. Dle autora musí být nakládání s těmito složkami samozřejmě také transparentní a ve shodě se stanovenými pravidly.

### Mzda a odměny

Mzda je dle Vrajíka (2016) důležitým a v některých případech i klíčovým faktorem, proč pracovníci vykonávají pro svého zaměstnavatele práci. Mzdu musí dle zákoníku práce, jak informuje Šubrt (2018, s. 55) zaměstnavatel sjednávat s odbory v kolektivní smlouvě nebo se zaměstnancem v pracovní nebo jiné individuální smlouvě či ji může jednostranně určit vnitřním předpisem případně mzdovým výměrem. Šubrt (2018, s. 52) také popisuje, že základní mzda nesmí být nižší než takzvaná minimální mzda, jejíž definice je zakotvena v zákoníku práce (§ 111 ZP) a jejíž minimální výše je vždy aktualizována nařízením vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Mzdu je možné poskytovat ve finanční podobě, ale také dle Šubrt (2018, s. 59) v podobě naturální mzdy, jejíž podmínky musí být mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem předem dohodnuty a zaměstnanec s nimi musí souhlasit. Autor dále specifikuje, že naturální

mzda může mít podobu výrobků, které organizace vyrábí či výkonů prací nebo služeb, jež organizace poskytuje s upřesněním, že naturální mzda se vyjadřuje v penězích tak, aby byla srovnatelná s cenou, která je zaměstnavatelem účtována ostatním odběratelům za srovnatelné výrobky, práce či služby. Šubrt (2018, s. 60) také doplňuje, že naturální mzda nesmí zasahovat do celkové mzdy takovým způsobem, aby finanční část mzdy byla nižší, než je nařízením vlády stanovená minimální mzda.

Urban (2017, s. 116) je přesvědčen, že k hlavním formám odměňování patří základní mzda, s doplněním, že je v praxi využívána v řadě modifikací, jako je například pevná, tarifní či smluvní mzda. Autor dále uvádí, že jejím cílem je získání, motivování a udržení pracovníků. Výhodou této základní mzdy je, že patří k takzvaným zaručeným (nárokovým) formám v odměňování, tedy je pro zaměstnance velice stimulující, avšak její výše nebo její navyšování mají na motivaci, a tedy i na výkon zaměstnanců, krátkodobý dopad. Mikuláščík (2015, s. 126) upřesňuje, že pevná mzda by měla být nejen stimulující, ale pro udržení motivace by měla být navyšována pravidelně. Urban (2017, s. 116) dále popisuje, že základní mzda je zpravidla částečně navázána na ohodnocení pozic jednotlivých profesí na trhu práce, ale její výši ovlivňuje také ekonomický přínos pracovní pozice, náročnost a požadavky na vykonávanou práci a v neposlední řadě také schopnosti pracovníka a jeho dlouhodobý výkon.

Jako další formu finančního odměňování uvádí Urban (2017, s. 117) odměnu, která je vázána na individuální schopnosti pracovníka. K čemuž dodává Šubrt (2018, s. 63), že tato odměna je oceněním dlouhodobých pracovních výsledků či nadstandardní výkonnosti a na rozdíl od základní mzdy se jedná o nenárokovou složku odměňování. Cílem této složky mzdy, jak uvádí dále Urban (2017, s. 117) je stabilizace dlouhodobě výkonných zaměstnanců a také motivace ke zvýšení kvalifikace a schopností. Podle autora může být vyplácena v různých formách, jako je nadtarifní složka mzdy, osobní ohodnocení nebo vyšší mzda v rámci mzdového rozpětí pracovní pozice. Urban (2017, s. 117) dále informuje, že její výše může být stanovena procentem ze základní mzdy nebo fixní částkou s tím, že by každá společnost měla vždy určit, z důvodu motivace zaměstnanců, maximum, kterého je možné dosáhnout.

Pohyblivá neboli výkonová složka mzdy, která je další formou mzdy, jež je podle Bukovjana (2018) nenároková, může být na základě informací Urbana (2017, s. 117) spjata s individuálním výkonem, výkonem určité skupiny či celé organizace. Cílem této složky mzdy, jak uvádí Urban (2017, s. 117), je stimulování k vyššímu výkonu, produktivitě nebo také motivaci k požadovanému pracovnímu chování. Autor také dodává, že tato složka mzdy je efektivní převážně tehdy, kdy je úzce provázána s dosažením předem stanovených cílů, které může zaměstnanec ovlivnit, a proto i k její výplatě by mělo docházet jen tehdy, kdy jsou požadované cíle splněny. Autor dále doplňuje, že výše výkonové složky by měla být úměrná výsledkům práce, které jsou závislé na schopnostech, úsilí a rozhodnutích zaměstnanců. Toto tvrzení doplňuje Mikuláščík (2015, s. 126) o fakt, že rozdíly ve výkonových odměnách by měly odpovídat odlišnostem ve vykonávaných činnostech. Lze tedy říci, čím více může zaměstnanec ovlivnit chod společnosti, tím vyšší pohyblivá složka mzdy by měla být. Její výše může být stanovena procentem ze základní mzdy nebo pevnou částkou. Také s touto složkou mzdy, jak uvádí Bukovjan (2018), nemůže zaměstnavatel nakládat libovolně dle uvážení a přiznávat bez jakýchkoli pravidel.

### **Ostatní mzdové formy odměňování**

Mezi ostatní mzdové formy odměňování se řadí mimořádné odměny, další typy odměn, mzdové příplatky a odměny za pracovní pohotovost. Mimořádné odměny či další odměny jsou plně v kompetenci organizací a jejich typy, výši a podmínky výplaty si určují sami zaměstnavatelé. Ale i u těchto odměn musí být zachován nediskriminační ráz a měla by být určena jasná pravidla. Mimořádné odměny by měly být poskytovány jednorázově za



mimořádné úsilí a výkon nad rámec pracovních povinností. Urban (2017, s. 133) informuje, že se většinou jedná o odměnu, která je přiznána za řešení náhlých a neočekávaných situací nebo v návaznosti na příkladné jednání či chování pracovníka.

Mzdové příplatky, jak uvádí Urban (2017, s. 118) odráží mimořádnost pracovních podmínek pracovního místa či výkonu práce a vyjadřují tak zvýšení nároků na pracovníka. Podle Šubrt (2018, s. 57-59) se mzdové příplatky řídí v České republice zákoníkem práce a jejich minimální sazby jsou aktualizovány vždy nařízením vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Šubrt (2018, s. 101) dále informuje o tom, že odměny za pracovní pohotovost, včetně stanovení jejího minima se řídí pouze zákoníkem práce. S ohledem na skutečnost, že legislativa hovoří pouze o minimálních sazbách příplatků a odměn za pracovní pohotovost, si mohou organizace nastavit své vlastní sazby, jimiž mohou více motivovat zaměstnance k vykonávání prací v mimořádných podmínkách a být více konkurenceschopné na trhu práce. Mezi příplatky řadí Šubrt (2018, s. 55–59), s ohledem na českou legislativu, kompenzaci za práci přesčas, za práci ve svátek, příplatek za práci v noci, ve ztíženém pracovním prostředí a za sobotu a neděli. Mnohým zaměstnavatelům však legislativní výčet výše uvedených příplatků nedostačuje k pokrytí odměňování zvýšených nároků v pracovní činnosti a z tohoto důvodu mají zavedeny ještě další typy příplatků, kterými mohou být například příplatek za dělenou směnu, příplatek za vedení, za vedení žáků/učňů či příplatek za zastupování, aj.

### **2.2.3 Nefinanční odměňování**

Dle Urbana (2014) nemusí být pro pracovníky odměnou jen finance. Zaměstnavatelé tak mohou využít nefinančního odměňování, které na základě informací Armstronga (2015, s. 423) pomáhá uspokojovat potřeby zaměstnanců. Mezi tyto potřeby řadí Urban (2014) získání uznání a respektu, hrdost na odváděnou práci, výsledky z práce i hrdost na zaměstnavatele a také udržování přátelských vztahů na pracovišti. Tyto aspekty však kladou vyšší nároky na management organizací a jejich práci s podřízenými. Ale pouze manažeři dokážou dle Urbana (2016) významně ovlivnit postoj pracovníků k práci a zvýšit jejich pracovní výkon. Autor dále uvádí, že manažeři mohou tento postoj ovlivňovat způsoby, jakým zadávají pracovní úkoly a provádějí jejich kontroly, ponecháváním zaměstnance se podílet na zadání úkolu, poskytováním a přijímáním zpětné vazby, pochvalou a uznáním schopností pracovníka, delegováním vyšších pravomocí, aj.

### **2.2.4 Zaměstnanecké benefity**

Podle zpracovaných informací Kubíčkové, Patákové (2018) jsou zaměstnanecké benefity zpravidla výhody, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům nad rámec mzdy a patří do takzvané nenárokové složky mzdy. Tuto informaci doplňuje Šubrt (2018, s. 48-49) podle něhož je nárokovost benefitů závislá na skutečnosti, zda jsou uvedeny v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu zaměstnavatele. Současně dodává, že znění těchto dokumentů musí být jasné do takové míry, aby bylo zřejmé, zda zaměstnanci vzniká právo na daný druh benefitu či nikoli. Zaměstnanecké benefity mohou být zakotveny také v pracovní, manažerské či jiné smlouvě. Zaměstnavatelé však soupis benefitů zpravidla do smluv v praxi neuvádějí a pokud ano, děje se tomu u top manažerů nebo u pozic se specifickým know-how nikoli však u běžné pracovní populace. Poskytování benefitů je tak zcela na zvážení dané společnosti, jelikož jak popisují Kubíčková, Patáková (2018) není upraveno zákoníkem práce ani jinou právní normou a současně dodávají, že: *„pojem zaměstnaneckého benefitu zákoník práce nezná a upravuje pouze minimální standardy péče o zaměstnance - odborný rozvoj*

*zaměstnanců, zvýšení a prohlubování kvalifikace a příspěvek na stravování“*. Benefity jsou velice důležité pro spokojenost zaměstnanců a mohou být pro organizace konkurenční výhodou. Současně se jimi společnosti snaží oslovit nové pracovníky, udržet je a motivovat k adekvátním výkonům. S výše uvedenou tezí souhlasí také Armstrong (2015, s. 442) a doplňuje, že zaměstnanecké výhody zlepšují pohodu zaměstnanců a zvyšují jejich blahobyt. Benefity však nejsou výhodné jen pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele, jelikož řada benefitů je podle Pozdníčka (2015) částečně či plně osvobozena od odvodů sociálního a zdravotního pojištění a daně z příjmu. Autor dále doplňuje, že pro zaměstnavatele je tak nákladově efektivnější poskytnout zaměstnanci určitý druh benefitu než mu například navýšit základní mzdu, která od odvodů osvobozená není.

Urban (2017, s. 118) identifikoval, že zaměstnanecké benefity nejsou vázány na náročnost pracovní pozice, výkon či zvýšení nároků na zaměstnance, ale jsou napojené na zaměstnanecký vztah ke společnosti nebo případně úroveň postavení pracovníka ve společnosti. Oproti tomu Pozdníček (2015) tvrdí, že zaměstnanecké benefity jsou pro pracovníky odměnou za pracovní úsilí. Benefity mohou být poskytovány ve formě finanční a nefinanční. WorldatWork (2021, s. 199-202) rozděluje benefity na výhody, které zajišťují ochranu příjmů zaměstnanců, do kterých řadí benefity na zdravotní péči, péči o duševní zdraví, dentální péči, péči o oči, benefity v případě invalidity, pozůstalostní dávky, penzijní plány, aj. a benefity za neodpracovanou dobu, do nichž zahrnuje delší přestávky v práci, další dovolenou či osobní volno. Pozdníček (2015) pak rozšiřuje pohled na výhody členěním na základní skupiny, jimiž jsou finance, zdraví, sport, kultura, osobní rozvoj a vzdělávání, rekreace pro dospělé i děti, nadstandardní technické vybavení v práci a výhody, které zaměstnavatel poskytuje v rámci předmětu své činnosti. Armstrong (2015, s. 442) oproti tomu zaměstnanecké výhody nerozděluje a uvádí pouze jejich výčet, do kterého zahrnuje například penzijní připojištění, různé druhy pojištění, služební automobil, zaměstnanecké půjčky, dovolenou navíc, osobní či jiná volna a ostatní výhody. Z výše uvedených souvislostí je patrné, že členění a zaměření zaměstnaneckých výhod je z pohledu odborné veřejnosti různorodé a dá se očekávat, že stejným způsobem budou k této problematice přistupovat i zaměstnavatelé. V současné době se společnosti snaží nabídnout svým zaměstnancům nepřehledné množství výhod s přihlédnutím k firemní kultuře, nejmodernějším trendům a snaze co nejvíce vyhovět pracovníkům. Z tohoto důvodu, jak uvádí Armstrong (2015, s. 442), zaměstnavatelé stále více zavádějí flexibilní systémy zaměstnaneckých výhod a benefitů. Tyto pružné systémy se v praxi nazývají dle Pozdníčka (2015) cafeteria systémy, ve kterých si zaměstnanec s přihlédnutím na finanční limit určený zaměstnavatelem, může libovolně vybrat z velké škály výhod. Společnosti, které mají cafeteria systémy často využívají služeb dodavatelů, kteří jsou schopni pomoci s nastavením systému na podmínky dle požadavků společnosti včetně změn, připravit online řešení, ale také mohou tento systém administrativně obhospodařovat. Všechny výše uvedené činnosti pak dodavatelé nabízí zaměstnavatelům zpravidla zdarma, což představuje pro firmy z hlediska pracovní síly úsporu nákladů. Zaměstnancům se benefity mohou poskytovat ve formě papírových poukázek, karet, bankovními převody na instituce nebo přímo zaměstnanci na účet.

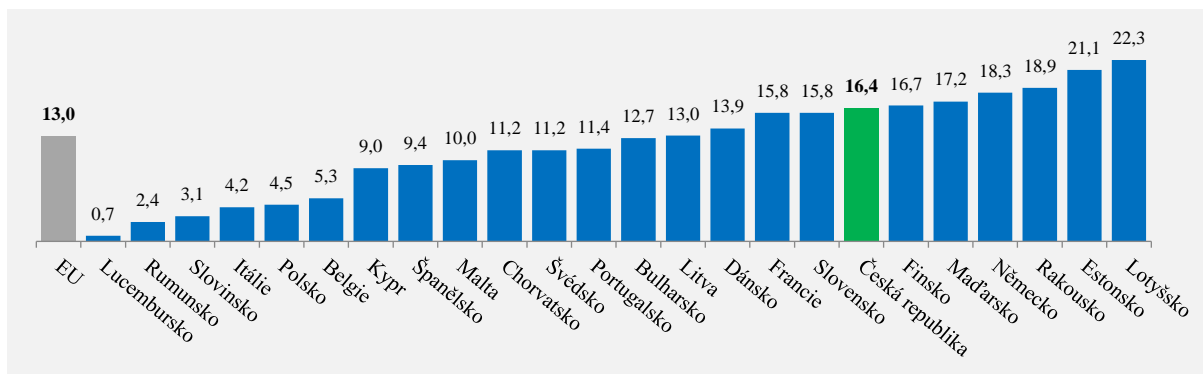
### **2.3 Rozdíly v odměňování žen a mužů**

Na základě sdělení Equal Pay Day (2022) jsou ženy velice důležité pro evropskou zaměstnanost i hospodářský růst a jejich talent je nutný pro ekonomický a hospodářský rozvoj všech zemí Evropské unie. I přesto v odměňování mezi ženami a muži existují rozdíly, kdy ženy jsou v tomto ohledu značně znevýhodňovány. Křížková a kol. (2018, s 35) zastávají názor, že toto nerovné odměňování je důsledek navzájem působících různorodých disbalancí, které se dějí celkově na trhu práce a ve společnosti. Autorka dále rozvíjí svou myšlenku, že

nerovnost v odměňování je výsledkem navzájem spjatých genderových nerovností v rodině, politice, a hlavně na trhu práce. Rozdíly v odměňování žen a mužů jsou dlouhodobě prakticky statické v celé Evropské unii. To potvrzuje také Zpravodajství Evropského parlamentu (2021), podle kterého došlo za posledních deset let pouze k mírnému vylepšení, a to je princip stejné odměny za stejnou práci zakotven v zakládající smlouvě Evropských společenství již od roku 1957 a dle Evropské komise (2020) byl převeden do práva Evropské unie, což zajišťuje existenci prostředků právní nápravy v případě diskriminačního jednání.

Pro Evropskou unii je téma diskriminace v odměňování mezi ženami a muži velmi ožehavé a snaží se tyto mezery v odměňování snižovat. Pro možnosti snižování a úprav opatření je nutné sledovat vývoj v jednotlivých zemích EU. Z tohoto důvodu je využíván ukazatel **Gender pay gap (GPG)**. Gender pay gap, jehož všeobecný význam je znám jako rozdíl v průměrných výdělcích žen a mužů, se dle ČSÚ (2016) uvádí v procentech a vyjadřuje relativní odchylku mediánu mezd žen vůči mzdám mužů. Aktuální hodnotu tohoto ukazatele každým rokem zveřejňuje ČSÚ a Eurostat.

Graf 1 Gender pay gap 2020 (v %)



Zdroj: Eurostat 2022

Z Grafu 1, který zachycuje pouze země EU, za které jsou známa data, je patrné, že za rok 2020 mají pracující ženy v EU o 13,0 % nižší průměrný hodinový výdělek než muži s tím, že rozdíly v jednotlivých zemích jsou velmi odlišné. Podle Eurostatu (2022) jsou největší rozdíly v Lotyšsku (22,3 %), Estonsku (21,2 %) a Rakousku (18,9 %) a naopak nejnižší čísla vykazovalo Lucembursko (0,7 %), Rumunsko (2,4 %) a Slovinsko (3,1 %). Eurostat (2022) dále informuje, že Česká republika obsadila v rámci EU sedmou příčku s 16,4 %. Česká republika tak patří mezi země s nejvyššími rozdíly v odměňování mezi pohlavími v celé Evropské unii, což není pro českou veřejnost pozitivní signál.

### 2.3.1 Příčiny rozdílů v odměňování žen a mužů

Křížková a kol. (2017) definují, že rozdíly v odměňování jsou komplexním sociálním problémem, který je tvořen mnohými provázanými příčinami. Z tohoto důvodu je nejprve logicky nutné stanovit důvody, které tuto nerovnost způsobují. Na téma rovného odměňování žen a mužů bylo provedeno mnoho průzkumů, kdy jsou s respondenty definovány možné příčiny těchto odchylek. Ty pak autoři shrnují do skupin z různých úhlů pohledu. Například Deloitte Advisory (2020, s. 31) podle výzkumu, který provedl, tyto příčiny rozděluje do tří oblastí:

- **Příčiny společenské úrovně**, které jsou důsledkem kulturně-historického nastavení společnosti.

- **Příčiny úrovně zaměstnavatele**, do kterých lze zahrnout firemní kulturu organizací, pravidla a postupy, které zaměstnavatelé využívají při jednáních se svými zaměstnanci a také neadekvátní nastavení interních procesů.
- **Příčiny úrovně zaměstnance**, do nichž spadají důsledky, které vycházejí z postojů, potřeb a osobnostních charakteristik žen a mužů.

Z výše uvedeného popisu je zřejmé, že příčin nerovnosti je celá řada a každá je v praxi méně či více významná. Zpravodajství Evropského parlamentu (2021) vydefinovalo významné příčiny, které nejvíce ovlivňují disbalanci v odměňování mezi ženami a muži a jimiž jsou: genderové stereotypy a úloha žen v péči o děti a rodinu, nízké zastoupení žen ve vedoucích pozicích, nedostatečné množství žen v dobře placených oborech. K tomuto výčtu ještě Křížková a kol. (2018, s. 48-49) dodávají netransparenci v odměňování a nízkou prioritizaci tématu rovnosti.

### **Genderové stereotypy a úloha žen v péči o děti a rodinu**

Dle Deloitte Advisory (2020, s. 35) má společnost stále tradiční představu o tom, že ženy mají vychovávat děti, pečovat o rodinu a muži mají rodinu živit. Ten samý názor sdílí také Křížková a kol. (2018, s. 47) a dodávají, že česká společnost není citlivá na genderovou nerovnost a drží se stále fixních představ o biologické předurčenosti žen pečovat o rodinu a mužů být živiteli rodiny. Ženy tak dle Zpravodajství Evropského parlamentu (2021) díky péči o děti nebo práci v domácnosti vykonávají více hodin neplacené práce než muži, proto jim zbývá méně časových kapacit na placenou práci – jsou tedy nucené častěji přijímat pracovní nabídky se zkráceným pracovním úvazkem. Jelikož je pro ženy často zkrácený úvazek hlavní prioritou při hledání pracovní pozice, obvykle nastupují na méně placenou práci, jelikož zaměstnavatelé, které hledají kandidáty na mzdově lépe ohodnocenou pozici, tuto možnost kratší pracovní doby nenabízí. Tento daný fakt může mít v konečném důsledku za následek, že ženy přicházejí nejen o příjmy, ale v dlouhodobějším horizontu i částečně o svou kvalifikaci. Dalším problémem v této oblasti je kariéra a profesní dráha žen, které jsou dle informací Zpravodajství Evropského parlamentu (2021) ovlivněny péčí o rodinu, tudíž je vyšší pravděpodobnost, že ženy svou profesní dráhu či kariéru přeruší. Na ženy dopadají i zažitá kulturní zvyklosti, kdy při závažných krizích (jako tomu bylo například v případě koronaviru nebo dalších těžkých životních situacích) musí odložit kariéru a postarat se o děti či rodinu. Jako jeden z důvodů Deloitte Advisory (2020, s. 33-34) také uvádí, že muži nejsou ochotni se více zapojit do péče o rodinu a děti z důvodu předsudků svých či okolí, kdy se obávají ztráty příjmů či postavení u zaměstnavatele. Velkou roli v zapojení otců v péči o děti také hraje velikost jejich příjmů. Pokud má muž příjmy vyšší než žena, ženě je automaticky, až na výjimky, přiřazena role pečovatelky a muži role živitele. V případě vyšších příjmů u ženy pak dochází nejčastěji k rozhodování o přiřazení rolí v domácnosti. Všechny tyto aspekty, jak popisuje Deloitte Advisory (2020, s. 33-34) se podílejí na nižší porodnosti a vyšším věku rodiček, jelikož propojení péče o rodinu a kariéry je velice náročné.

### **Nízká priorita tématu rovných příležitostí**

I když se situace v oblasti rovných příležitostí mírně zlepšila, stále se o této problematice ve společnosti zpravidla nehovoří. Podle Deloitte Advisory (2020, s. 34-35) není toto téma příliš probíráno ve společenských debatách a na základě této skutečnosti se toho o rovných příležitostech moc neví. To způsobuje, že rovné příležitosti nejsou pro zaměstnance důležité, protože je buď nevnímají, neřeší je nebo mají v rámci této problematiky obavy z diskusí. Zaměstnanci podle Křížkové a kol. (2018, s. 40) také nevyužívají antidiskriminační legislativu, což je dáno nejen nevědomostí o možnostech vymáhání práva, ale také nízkým

počtem soudních sporů v této oblasti, ve kterých nebyla zatím diskriminace prokázána. Což podle autorky odrazuje další zaměstnance v podávání žalob v případě, že se cítí být diskriminováni. Neznalost v oblasti rovných příležitostí se projevuje také u odborových organizací a zástupců zaměstnanců, kteří tak nemohou využít plně své síly ve vyjednávání o rovných mzdách. Podle Křížkové a kol. (2018, s. 41) v oblasti rovných příležitostí zaostává také SÚIP, jelikož nemá adekvátní zázemí a zdroje ve formě znalostí, zkušeností a metod, jak kontroly zaměřené na diskriminaci mají provádět. Deloitte Advisory (2020, s. 34-35) vnímá, že toto téma není stěžejní ani pro zaměstnavatele, jelikož se většinou domnívají, že se u nich tento problém nevyskytuje a pokud se tomuto tématu věnují, jedná se zpravidla o velké společnosti se zahraniční vlastnickou strukturou, které tuto oblast využívají pouze jako nástroj pro budování firemního brandu.

### **Nedostatečné množství žen v dobře placených oborech**

Deloitte Advisory (2020, s. 37) informuje, že i když se situace na trhu práce začíná mírně měnit a ženy začínají pracovat v lépe placených oborech, jako jsou například služby či marketing, pracují převážně v hůře placených oborech, mezi něž lze zařadit například školství, zdravotnictví, sociální péči, aj. To také potvrzuje Zpravodajství Evropského parlamentu (2021) a doplňuje, že muži dominují ve více placených odvětvích, jako je věda, inženýrství či technologie. Tento stav je podle Deloitte Advisory (2020, s. 37) ovlivněn výchovou, kulturně-společenskými normami, očekáváními a vzděláváním. S tím také souhlasí Equal Pay Day (2022) a doplňují, že si mladí volí studijní obory a profesní dráhu na základě očekávání okolí a společenských stereotypů a není tak využíváno jejich skutečného talentu a zájmů. Z předchozích výroků je zřejmé, že mladí muži tak spíše studují technické a vědecké obory a mladé ženy zpravidla obory humanitní. K tomuto doplňuje Stojarová (2020), že genderové stereotypy a očekávání se také mohou negativně promítat do motivace dívek dokončit studium technických oborů, kdy jim může být sdělováno profesory, rodiči či přáteli, že se nejená o vhodný obor, kde mohou uspět. Deloitte Advisory (2020, s. 37) také informuje, že ženy dominují práci ve veřejném sektoru. Ten je podle autorů sice hůře finančně ohodnocen než soukromá sféra, avšak jedná se o práci stabilní, méně stresující a méně náročnou, tudíž mají ženy větší jistoty a mohou mít i větší časovou a mentální kapacitu na péči o děti, rodinu a domácnost.

### **Nízké zastoupení žen ve vedoucích pozicích**

Žen ve vedení je mizivé množství, což je všeobecně známý fakt. Podle ČTK, Forbesu (2021) zastává manažerské funkce pouze 27 % žen, v nejvyšším vedení společností je pak 11 % žen a generálních ředitelk jsou pouze 4 %. Deloitte Advisory (2020, s. 38) k tomu doplňuje, že nízké zastoupení žen ve vedení je i v typicky ženských oborech. S tím také souhlasí Zpravodajství Evropského parlamentu (2021) a dále specifikuje, že ženy ve vedení vydělávají o 23 % méně než jejich mužské protějšky. K tomu Deloitte Advisory (2020, s. 38) dále specifikuje, že to může být ovlivněno mateřstvím, rodičovstvím či péčí o děti, nedostatečnou podporou talentovaných žen ze strany vedení, náročnějším kariéřním postupem (žena musí mít daleko vyšší výkon, aby dosáhla toho, co její mužští kolegové) nebo také většinovým zastoupením mužů v top managementu, kdy si v případě volné pozice k sobě vyberou raději muže než ženu. Deloitte Advisory (2020, s. 38) zdůrazňuje, že ženy mají také nižší zájem o vykonávání vedoucích pozic. Což může být dáno tím, že zaměstnavatelé nabízí ženám nízkou flexibilitu práce a také tím, jak popisuje Čevelová (2020), že ženy ve větší míře trpí takzvaným impostor syndromem. Tento syndrom se na základě sdělení Sarisové (2021) projevuje nízkým sebevědomím a přesvědčením o vlastní neschopnosti a nekompetenci, i když je tomu ve skutečnosti naopak. Ženy se tak často podceňují a nevěří v to, že mohou uspět a děje se tak převážně právě u žen, které vykonávají vysoké pracovní funkce. Tím se ženy mohou více bát reagovat na lukrativní nabídku práce, která odpovídá jejich kvalifikaci

a v případě, že se naopak snaží obsadit adekvátní pracovní pozici, říkají si automaticky o menší mzdové ohodnocení.

### **Netransparentnost v odměňování**

Na základě informací Rovné odměny (2021) patří netransparentnost v odměňování žen a mužů mezi nejdůležitější příčiny rozdílů, což také vyhodnotila Evropská komise na základě analýz a průzkumu GPG. Rovná odměna (2021) také vidí hlavní problém v legislativní neregulaci, kdy je tedy pouze na jednotlivých zaměstnavatelích, zda mají princip transparentnosti zakotven ve své firemní kultuře. Tím, že jsou v organizacích zpravidla mzdy neprůhledné, jsou ženy ze strany zaměstnavatele diskriminovány dle Evropského parlamentu (2021) tím, že za práci stejné hodnoty dostávají nižší mzdy než muži. To potvrzuje také Deloitte Advisory (2020, s. 42), podle nichž jsou informace o výši mezd v drtivé většině neveřejné, a současně doplňuje, že nerovnost mezi ženami a muži zvyšuje neexistence mzdových tříd a tarifů či tabulek.

### **2.3.2 Důsledky rozdílů v odměňování žen a mužů**

Podle Equal Pay Day (2022) mají veškeré příčiny, které způsobují nižší odměňování u žen, dopad na veřejné finance, nízkou životní úroveň domácností, riziko chudoby u žen či nízkou úroveň důchodů. Mezi hlavní důsledky rozdílů v odměňování lze zařadit:

- **Fungování společnosti a veřejné finance** - nižší příjmy u žen mají podle zjištění Deloitte Advisory (2021, s. 48) negativní dopad na veřejné finance, jelikož nedochází k platbám vyšších daní, příspěvků na sociální a zdravotní pojištění a naopak stát má vyšší výdaje ve formě výplaty sociálních dávek. Nízký příjem žen se na základě informací Zpravodajství Evropského parlamentu (2021) promítá také do hospodářství, jelikož méně utrácí a také méně investují.
- **Nízká životní úroveň domácností** – podle Křížkové a kol. (2017, s. 21) dochází u žen, vlivem nižších příjmů k významným finančním ztrátám, které se zvyšují se zvyšující se úrovní vzdělání a mají velmi negativní dopad do životní úrovně domácností.
- **Riziko chudoby u žen** – dopad nízkého odměňování má podle Křížkové a kol. (2017, s. 21) negativní dopad hlavně na životní úroveň matek samoživitelek, kdy se finanční ztráty způsobené nízkým odměňováním promítají do míry chudoby žen a také jejich dětí. Dochází tak, jak popisuje Equal Pay Day (2022) k takzvané feminizaci chudoby, což je podle Eige (2016) pojem, který definuje převahu chudoby u žen důsledkem strukturální diskriminace, která vlivem nižších příjmů negativně dopadá na jejich životy. Křížková a kol. (2017, s. 24) informuje o tom, že: „*americká studie Shaw a kol. (2016) ukázala, že kdyby ženy jednoduše dostaly zapláceno stejně jako muži se srovnatelnou kvalifikací a pozicí na trhu práce, tzn. muži, kteří odpracují*

*stejný počet hodin, mají stejné vzdělání, věk a žijí ve stejném prostředí (město / venkov), chudoba pracujících žen by se snížila na polovinu.“*

- **Nízká úroveň důchodů** - podle Rovné odměny (2021) mají ženy až o 17 % nižší důchod než muži. Tento efekt je podle Křížkové a kol. (2017, s. 25) důsledkem dlouhodobých genderových nerovností v odměňování. Autorka dále doplňuje, že výše důchodů je závislá na odvodu sociálního pojištění, které se odvíjí nejen od počtu odpracovaných let, ale hlavně od výše odměny – čímž důchodový systém reprodukuje genderové nerovnosti v odměňování a ženy jsou důchodovým systémem penalizovány za přerušování kariéry v důsledku čerpání mateřské a rodičovské dovolené. K tomuto výčtu penalizací Deloitte Advisory (2021, s. 51) doplňuje také velké množství zkrácených úvazků, vyšší nezaměstnanost a vyšší podíl neplacené práce z důvodů péče o dítě či jiného člena rodiny. A i když je podle Křížkové a kol. (2017, s. 25) tato péče v České republice zásadní a zásadní díl zde odvedou hlavně ženy, nemohou do systému vložit srovnatelné částky jako muži, kteří se na péči podílejí minimální měrou nebo vůbec. Nízká úroveň důchodů má podle Křížkové a kol. (2017, s. 27) na ženy negativní vliv z několika důvodů:
  - a. ženy pobírají nižší důchod i přes neustále se zvyšující náklady delší dobu, jelikož žijí déle;
  - b. ženy jsou ve stáří častěji samoživitelkami či žijí v domácnosti jednotlivkyň a musí hradit z nižšího důchodu veškeré náklady na chod domácnosti;
  - c. ženy jsou často ve stáří finančně závislé na dalších osobách v domácnosti, sociálních dávkách či musí být pracovně činné, aby se nepropadly do chudoby.

### **2.3.3 Možná řešení k eliminaci rozdílů v odměňování žen a mužů**

S ohledem na výčet příčin nerovnosti v odměňování nebudou řešení jednoduchá a ani krátkodobého charakteru. To potvrzuje také Zpravodajství Evropského parlamentu (2021) a informuje, že se 21. ledna 2021 poslanci usnesli na strategii pro rovnost žen a mužů a současně vyzvali Evropskou komisi k vypracování ctižádostivého akčního plánu, který by měl určit jasné cíle pro členské státy EU k řešení rozdílů v odměňování žen a mužů na dalších pět let. Prvním a zásadním krokem podle Křížkové a kol. (2018, s. 64) by mělo být, aby tuto problematiku řešila vláda ČR a stala se tak prioritou státu. Pokud by dle autorky byly prokázány rovné platy ve veřejné sféře, byl by to velký impuls i ke sféře soukromé. Autorka dále doplňuje, že by nemělo dojít pouze ke kontrole složek státu, ale také by mělo dojít ke zveřejnění výsledků.

#### **Zavedení změn v péči o rodinu, děti a domácnost**

Jelikož mateřství a péče o děti má dle Křížkové a kol. (2018, s. 69-70) významný dopad na rozdíly v odměňování žen a mužů, může být další možnou alternativou ke snížení nerovnosti změna stereotypů v rodině. Ke snížení rozdílů by mohli přispět také zaměstnavatelé, jak uvádí

Equal Pay Day (2022) větší flexibilitou pracovních míst jako je například flexibilní pracovní doba, zkrácený pracovní úvazek, sdílená pracovní místa či možnost vykonávání práce formou stlačeného pracovního týdne. Pokud by ženy měly možnost této flexibility, mohly by tak lépe dělit svůj čas na pracovní a nepracovní a byl by to velký impuls například k rychlejšímu návratu z rodičovské dovolené do pracovního procesu nebo přijmutí lépe placeného pracovního místa. Další možností ke snížení difference, kterou mohou také ovlivnit zaměstnavatelé je stále se zvyšující fenomén poslední doby, který se velice osvědčil hlavně v době pandemie Covid, a tím je možnost výkonu práce z domova (Home office). Home office je pro ženy s dětmi nebo ženy pečující o osoby blízké také velice vhodnou alternativou, jelikož čas, který by strávily na cestě do zaměstnání, mohou využít k péči o rodinu. Forem ke snížení podle Křížkové a kol. (2018, s. 69-70) může být ještě více a mezi ně uvádí například garanci návratu na stejnou pozici po rodičovské dovolené, automatickou indexaci mzdy o valorizaci, která probíhala v době, kdy žena byla na mateřské či rodičovské dovolené, dále by ženy měly mít právo se rozhodnout o dřívějším návratu do zaměstnání. Podle Křížkové a kol. (2018, s. 63) je možné nerovnost ovlivnit i přístupem změn v rodinné politice, kdy by mělo dojít k úpravám podmínek rodičovské dovolené a také podpoře otce k intenzivnější účasti na péči o rodinu. S tím souhlasí také Equal Pay Day (2022), podle kterého by v této problematice měla významnou roli také podpora mužů v jejich otcovské roli tak, aby měli možnost nejen vykonávat svou práci, ale také pečovat o děti či osoby blízké.

### **Vzestup prioritizace tématu rovných příležitostí**

Jedním z řešení by podle Křížkové a kol. (2018, s. 66-68) mohla být pozitivní podpora zaměstnavatelů, ze strany státu, formou nástrojů a osvěty. Mezi nástroje autorka uvádí takzvaný Logib, tedy nástroj na analýzu mezd ve společnosti nebo genderové audity, na které je již v současné době vytvořena metodika ze strany Úřadu vlády ČR. Křížková a kol. (2018, s. 66-68) dále doplňuje, že by stát v součinnosti s poskytováním nástrojů mohl poskytovat také osvětu a vzdělávání v této oblasti se zaměřením na informování o důležitosti a závažnosti tématu rovnosti v odměňování, představení možností využití nástrojů, přínosů rovného zacházení a představení možných postupů při řešení této problematiky. Jak tvrdí Křížková a kol. (2018, s. 65), bylo by možné též snížit rozdíly pomocí odbourání genderových stereotypů týkající se legislativy. Autorka dále uvádí, že pokud by existovaly kladné příklady, kdy byla diskriminace prokázána, pomohlo by to k postupnému odbourávání obvyklostí o například nižším pracovním výkonu žen, náplni práce žen a mužů, odlišných schopnostech či zájmech žen a mužů. Podle Křížkové a kol. (2018, s. 63) je možné nerovnost ovlivnit vzděláváním a osvětou v genderové rovnosti směrem k zaměstnavatelům, kontrolním orgánům, ale i soudům, které zajišťují dodržování antidiskriminačního zákona. Dále by dle autorky měla být posílena nejen vymahatelnost práva zvýšením postihů za nedodržování antidiskriminační legislativy, ale stát by měl zaměstnavatele v dodržování legislativy podporovat pozitivním přístupem a vytvářet také nástroje, které budou moci kontrolní orgány i samotní zaměstnavatelé využívat k potírání nerovnoměrného odměňování na pracovišti.

### **Profesní zaměření žen**

Podle Evropské komise (2020) je možné disbalanci v odměňování eliminovat vyváženějším zastoupením žen v tradičně mužských profesích a mužů v tradičně ženských profesích. V souladu je Křížková a kol. (2018, s. 63), podle níž je možné nerovnost ovlivnit přístupy žen a mužů na trhu práce, respektive umožnit jim dostatečný přístup do některých oborů. Tento přístup by měl být formován již ve vzdělávacích institucích a školách, kde by měly být odstraňovány genderové stereotypy, dle Evropské komise (2020) také diskriminační sociální normy a stereotypy o dovednostech žen a mužů, včetně podhodnocování práce žen. Studentům by měl být v rámci vzdělávání a odborné přípravy umožněn výběr oboru, který je zajímavý a na který mají technické a znalostní předpoklady. Tím bude zásadně ovlivněna



aspirace žen a mužů v jejich profesní dráze. Podle Stojarové (2020) by mohly v tomto ohledu pomoci také vzory žen či mužů, jimž se v odvětvích typických pro opačné pohlaví, podařilo uspět.

### **Zvýšení zastoupení žen ve vedoucích pozicích**

Podle Křížkové a kol. (2018, s. 63) je možné nerovnost ovlivnit dosazováním žen do řídicích pozic. To může být řešeno například nastavením kvót žen ve vedení, které v současné době funguje zpravidla jen u společností se zahraniční účastí. Tuto problematiku lze však řešit také formou poskytování vhodných pracovních podmínek pro ženy, které by jim umožňovaly nejen zastávat vedoucí funkci, ale také pečovat o děti a rodinu. Takovými možnostmi mohou být flexibilní pracovní doba, zkrácený úvazek, stlačený pracovní týden, práce v režimu home office atd. Pokud by zaměstnavatelé využívali potenciálu žen a zaměstnávali více jak 30 % žen ve vedení, jak uvádí ČTK, Forbes (2021), měli by o 25 % vyšší šanci dosáhnout nadprůměrného zisku. ČTK, Forbes (2021) současně dodávají, že pokud by se zaměstnavatelé v České republice chopili této příležitosti, zvýšil by se v roce 2030 o 20 miliard eur hrubý domácí produkt a v případě 50% zastoupení žen ve vedení by mohlo dojít dokonce ke zvýšení hrubého domácího produktu o 50 miliard eur.

### **Transparentnost v odměňování**

Jelikož Evropská komise dle Rovné odměny (2021) vyhodnotila netransparentnost jako jednu z hlavních příčin rozdílů v odměňování, snaží se zaměřit pomocí směrnice na mechanismy, které by zprůhlednily odměňování s vidinou toho, že by lidé měli mít možnost si porovnat svou mzdu s těmi, kteří v zaměstnání vykonávají práci stejné hodnoty. Stejný názor také zastává Křížková a kol. (2018, s. 63), podle níž je zvýšení transparency v odměňování klíčové pro řešení nerovností v odměňování. S tím se shoduje také Zpravodajství Evropského parlamentu (2021) a doplňuje, že ženy nejsou jinak schopny z důvodu netransparentnosti dokázat nižší úroveň jejich mzdy. Křížková a kol. (2018, s. 63) ale informují, že zástupci zaměstnavatelů a kontrolních orgánů SÚIP toto řešení spíše odmítají a zaměřují se na individuální úroveň řešení ze strany zaměstnavatelů. Odmítavá stanoviska ze strany zaměstnavatelů a kontrolních orgánů jsou zpravidla zapříčiněná tím, že transparentnost není dle Rovné odměny (2021) legislativně nijak regulována. Proto Equal Pay Day (2022) doporučuje, aby zaměstnavatelé měli vytvořen přehledný a otevřený systém odměňování, který bude založen na měřitelných a transparentních parametrech. Je to z toho důvodu, že se v praxi podle Rovné odměny (2021) ukazuje, že velmi mnoho firem má odměňování v neadekvátním stavu, a tudíž by jejich hlavním úkolem při tvorbě přehledného a otevřeného systému odměňování mělo být stanovení výše mezd, výkonnostních složek pro jednotlivé kategorie pozic, jejich adekvátní popsání a zařazení do jednotlivých úrovní. Současně Rovná odměna (2021) dodává, že pokud společnosti tento systém zavedou, dokáží pak jednoduše prokázat, z jakého důvodu vznikají rozdíly v odměňování a bude to pro všechny smysluplné a jednoduše vykazatelné. Rovná odměna (2021) také zdůrazňuje, že nastavením a sledováním dodržování spravedlivých a transparentních pravidel v odměňování dávají zaměstnavatelé svým pracovníkům jasně najevo, že jim o ně jde. Současně Rovná odměna (2021) doplňuje, že toto fěr jednáni ze strany zaměstnavatele se projeví ve spokojenosti a loajalitě zaměstnanců, kteří v konečném důsledku spoří firmě dodatečné náklady spojené s jejich fluktuací. Equal Pay Day (2022) identifikuje, že dalším možným řešením by mohlo být pro zaměstnavatele pravidelné testování rovnosti. Stejně stanovisko zaujímá také Rovná odměna (2021) a navrhuje možnost využít analytický nástroj **Logib**, který se již osvědčil například ve Francii a Německu a který umožňuje všem zaměstnavatelům nejen otestovat interní míru rovnosti a férovosti v odměňování žen a mužů (GPG), a to bez nutnosti sdílení citlivých dat, ale také se díky němu zaměstnavatelé dozvědí, co mohou v přístupu ke mzdám změnit. MPSV (2022) vidí též potenciál ve výše uvedeném analytickém nástroji Logib, ale také uvádí ještě

další možný nástroj, který může dopomoci zaměstnavatelům k řešení a tím je **Mzdová a platová kalkulačka**, pomocí které lze zjistit rozdíly v průměrných výdělcích žen a mužů dle profese, kraje, věku a pohlaví.

Řešení podle Rovné odměny (2021) se může také nacházet ve směrnici o transparentnosti v odměňování. Na základě stanovisek některých odborných publikací by směrnice však měla být v této oblasti průlomová. Tato již zmiňovaná směrnice by měla být, na základě vyjádření Evropské komise (2021), zaměřena na dva hlavní prvky rovného odměňování, kterýmiž jsou: opatření k zajištění transparentnosti pro zaměstnance i zaměstnavatele a opatření ke zlepšení přístupu k obětem diskriminace v odměňování. Jako hlavní opatření jsou ve směrnici o transparentnosti odměňování navrhovány:

- **Transparentnost odměňování pro uchazeče o zaměstnání** – zaměstnavatelé budou muset podle informací Evropské komise (2021, s. 11) v oznámení o volném pracovním místě nebo před výběrovým řízením či pracovním pohovorem poskytnout uchazeči informace o minimální odměně nebo jejím rozpětí. Naopak podle Rovné odměny (2021) se zaměstnavatelé oproti tomu nebudou mít možnost vyptat uchazeče na předchozí výši mzdy.
- **Právo zaměstnanců na informace** – zaměstnanci na základě sdělení Rovné odměny (2021) budou nově moci požadovat po zaměstnavateli informace o výši své osobní odměny a o průměrných úrovních odměny, rozdělených podle pohlaví, pro kategorie pracovníků, kteří vykonávají stejnou nebo rovnocennou práci.
- **Podávání zpráv o rozdílech v odměňování žen a mužů** – zaměstnavatelé, kteří mají alespoň 250 zaměstnanců, budou muset na základě sdělení Evropské komise (2021, s. 12-13) nově zveřejňovat informace o rozdílech v odměňování žen a mužů v jejich organizaci. Podle Rovné odměny (2021) budou muset zaměstnavatelé také interně poskytovat informace o rozdílech v odměňování žen a mužů podle kategorií pracovníků vykonávajících stejnou nebo rovnocennou práci.
- **Společné posouzení odměňování** – Evropská komise (2021, s. 13-14) popisuje, že pokud se ve zprávě o odměňování odhalí rozdíly ve výši nejméně 5 % a zaměstnavatel nebude moci tento rozdíl odůvodnit objektivními genderově neutrálními faktory, budou zaměstnavatelé nuceni ve spolupráci se zástupci zaměstnanců provést posouzení odměňování.
- **Náhrada pro zaměstnance** – podle Rovné odměny (2021) pracovníci, kteří byli diskriminováni v odměňování na základě pohlaví, budou moci obdržet náhradu, včetně vrácení celé dlužné mzdy a souvisejících odměn nebo plateb v naturáliích.
- **Důkazní břemeno na zaměstnavateli** – pouze zaměstnavatel bude na základě informací Rovné odměny (2021) prokazovat neexistenci diskriminace v odměňování.

- **Sankce zahrnující pokuty** – jak tvrdí Evropská komise (2021, s. 15) členské státy EU by měly stanovit sankce za porušení pravidla stejné odměny.
- **Orgány pro rovné zacházení a zástupci zaměstnanců** budou moci podle Rovné odměny (2021) jednat jménem pracovníků v soudním nebo správním řízení.

Vzhledem k tomu, že Česká republika dosahuje v oblasti rovného odměňování a celkové rovnosti mezi ženami a muži v rámci států EU podprůměrných hodnot, česká vláda schválila 8. 3. 2021 předložený návrh směrnice Strategie 21+ Odborem rovnosti žen a mužů ÚV ČR, která má dopomoci řešit nejen problematiku rovnosti v odměňování, ale v celém rozsahu rovnosti žen a mužů. Cílem Strategie 21+, která by měla být v platnosti do roku 2030, je podle Šafaříka (2021) definování opatření a jejich uplatňování v rámci státní správy k dosažení rovnosti žen a mužů v ČR, které pokrývají osm společenských oblastí: práce a péče, rozhodování, bezpečí, zdraví, poznání, společnost, vnější vztahy a instituce. Na základě identifikovaných problémů podle sdělení Šafaříka (2021), bylo stanoveno celkem dvacet šest strategických cílů.

Experti se shodují, na základě situace v zahraničí, že snižování disbalance v odměňování bude i v České republice velmi zdlouhavé, jelikož neexistuje jedno konkrétní řešení, které by mohlo významně snížit nerovnosti v krátké době. Důvodem je existence různých rovin nerovnosti, která je výsledkem mnoha příčin.

## 2.4 Metodika

Tato subkapitola je věnována popisu postupu jednotlivých kroků při zpracování bakalářské práce. Před samotným zpracováním výše uvedené práce proběhl krátký rozhovor s vedením vybrané společnosti o celkové problematice v odměňování žen a mužů a možnosti výskytu této nerovnováhy také uvnitř společnosti. V rámci rozhovoru vyvstal ze strany vedení požadavek na ověření, zda jsou odměňováni jejich zaměstnanci stejně bez ohledu na pohlaví. Dále byl požadavek rozšířen o návrh řešení v případě, že dojde ke zjištění jakékoli disbalance. V součinnosti s vedením tak došlo ke specifikaci tématu bakalářské práce a byl vytyčen primární a sekundární cíl této práce.

Bakalářská práce je rozdělena vedle kapitol, které se zabývají úvodním popisem a závěrečným shrnutím na dvě další kapitoly, kterýmiž jsou teoreticko-metodologická část a část praktická. V rámci teoreticko-metodologické části byly shromážděny a zanalyzovány dostupné primární a sekundární zdroje informací o motivaci a odměňování zaměstnanců a dále o diverzitivním tématu, které se zabývá rozdíly mezi odměňováním žen a mužů v zaměstnání. V návaznosti na veškeré zdroje byla teoreticko-metodologická kapitola rozdělena do čtyř subkapitol, které jsou zpracovány zejména ve formě literárních rešerší. První subkapitola je věnována definování základních pojmů a seznámení s tématem pracovní motivace. Následně druhá subkapitola je soustředěna na informování o odměňování zaměstnanců a jeho funkci a významu pro motivaci pracovníků ve společnostech. Třetí subkapitola se zabývá teoretickými východiskem v oblasti rozdílů v odměňování žen a mužů. Poslední část pak tvoří vlastní metodika, která popisuje přesný postup při zpracování této bakalářské práce. Teoretická část slouží jako základní stavební kámen pro následné zpracování praktické části.

V rámci praktické části byly nejprve formulovány výzkumné otázky. Existuje ve vybrané společnosti nerovnost v odměňování mezi ženami a muži? Je tato nerovnost dána v neprospěch žen? Dochází k diskriminaci žen v celém spektru odměňování nebo jen

v některých druzích? Praktická část bakalářské práce byla následně rozdělena celkem na čtyři subkapitoly. První subkapitola je věnována představení společnosti, ve které bude probíhat výzkum, a které bude současně navrženo možné řešení problematiky. Pro správné pochopení současného stavu v oblasti odměňování je v následující subkapitole popsán systém odměňování v dané společnosti. Třetí část se zabývá sběrem dat a jejich následným vyhodnocením. Sběr dat byl rozčleněn na tři na sebe navazující fáze. V první fázi byly získány informace od dvou manažerek z úseku Lidských zdrojů, a to formou polostrukturovaných rozhovorů. Jakožto příprava na rozhovory byla sepsána základní osnova otázek na téma odměňování žen a mužů uvnitř společnosti. Dále byla určena metoda zaznamenávání dat, místo rozhovoru a určení délky interview. Pro zaznamenání dat byl zvolen písemný zápis do programu MS Word, jelikož respondenti nedali souhlas s uchováním zvukových ani obrazových záznamů. Všichni souhlasili s uskutečněním rozhovorů na jejich pracovišti v maximální délce šedesáti minut. V rámci rozhovorů, které se finálně uskutečnily 3. 12. 2021, bylo zjištěno, že manažerky z úseku lidských zdrojů společnosti nevidí žádnou asymetrii v odměňování uvnitř společnosti mezi ženami a muži, avšak vnímají pozitivně vhodnost ověření také u ostatních zaměstnanců, zda jsou v dané problematice ve shodě s vrcholovým vedením firmy.

Z tohoto důvodu bylo realizováno dotazníkové šetření jakožto druhá fáze. Při formulaci otázek pro dotazníkové šetření bylo přihlédnuto k výstupům z teoretické části této bakalářské práce. Nedílnou součástí při tvorbě otázek bylo také zachování logické návaznosti na výstupy z polostrukturovaných rozhovorů s managementem společnosti a současně také na třetí fázi sběru dat. Vznikla tedy potřeba získání nezbytných informací, které bude z velké části možné ověřit a provést vzájemnou komparaci s daty, které byly následně získány ze systému společnosti. Dotazník byl vytvořen z uzavřených otázek a byl systematicky rozčleněn na tři části, a to na informativní, část motivace a odměňování a oddíl odměňování žen a mužů. V úvodu dotazníku se zaměstnanci dozvěděli, z jakého důvodu dotazník vyplňují, co je smyslem tohoto sběru dat, a že dotazníkové šetření je anonymní. Následoval sled otázek z informativní části, která byla zaměřena na vytěžení respondentů o údaje, které se týkají jejich věku, pohlaví, odpracovaných let u společnosti, výše jejich mzdy a vzdělání. V dalších částech byli respondenti tázáni na otázky z oblasti odměňování a vnímání rozdílů v odměňování žen a mužů v jejich organizaci. Závěr dotazníku obsahoval poděkování. Dotazník byl vytvořen v prostředí Click4Survey a byl následně elektronicky distribuován na 398 aktivních zaměstnanců, vyjma managementu společnosti. Vedení společnosti nebylo osloveno s ohledem na skutečnost, že jeho stanovisko bylo dané výstupem z výše uvedených polostrukturovaných rozhovorů. Na zodpovězení otázek obdrželi zaměstnanci lhůtu sedmi pracovních dnů, a to od 13. 12. 2021 do 21. 12. 2021. Návratnost činila 209 dotazníků (52,5%). Konkrétní podoba dotazníku je uvedena v Příloze 3. Získaná data z dotazníkového šetření byla nejprve číselně kódována a následně zaznamenána do datové matice v MS Excel 2010, jakožto zdroje pro později prováděné statistické operace. V rámci statistického vyhodnocování byla zkoumána absolutní a relativní četnost jednotlivých odpovědí nejprve všech respondentů, následně v rozdělení na ženy a muže a také byla zkoumána závislost odpovědí na otázky z oddílu odměňování a odměňování žen a mužů na nezávislých proměnných, které jsou uvedeny v identifikační části dotazníku.

Aby bylo docíleno nanejvýš možného ověření, zda se nachází ve společnosti rozdíly v odměňování mezi ženami a muži, byla zvolena ještě třetí fáze, která se týkala sběru dat pro jejich následný rozbor. Pro tento rozbor byly informace o zaměstnancích, jejich mzdách, mzdových zařazeních a rekapitulace mezd získány, s povolením vedení společnosti z personálního modulu systému SAP, a to v maximální možné granularitě ve výstupních souborech programu MS Excel 2010. Pomocí funkcí a kontingenčních tabulek byla data

adekvátně spárována a z velké míry detailu byly vytvořeny adekvátní souhrnné celky, které byly následně rozebrány. V rámci tohoto sběru dat, který se uskutečnil 5. 1. 2022, byly odstraněny veškeré informace o managementu společnosti, jelikož vedení nedalo souhlas k jejich dalšímu zpracování.

Všechny výsledky z jednotlivých sběrů dat byly zpracovány a na základě těchto zjištěných výsledků byly v poslední subkapitole sepsány návrhy a doporučení ke snížení diference mezi odměňováním žen a mužů uvnitř společnosti.

### 3 Praktická část

Z teoretického základu vyplývá, že pro každou organizaci, aby obstála v konkurenčním trhu, jsou důležití motivovaní zaměstnanci. Každého zaměstnance motivují k práci jiné stimuly. Mezi hlavní stimuly patří mimo jiné také odměňování. Odměňování je v každé společnosti nastaveno tak, aby splňovalo podmínky konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce a aby odpovídalo nákladovým podmínkám dané firmy. V odměňování se české společnosti dlouhodobě potýkají s genderovou nerovností, tedy existencí nerovného odměňování žen a mužů, která je i dlouhodobě řešena v rámci celé Evropské unie. V tomto nerovném odměňování dochází převážně k diskriminaci žen, která má následně dlouhodobé dopady do životních podmínek žen a jejich rodin. Praktická část je tak zaměřena na ověření, zda dochází ve vybrané organizaci k nerovnosti v odměňování žen a mužů. Na základě veškerých zjištění a vyhodnocení celkového aktuálního stavu ve společnosti budou následně formulována doporučení ke snížení disproporce v odměňování mezi ženami a muži, což je i cílem této bakalářské práce.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost, která si nepřála být jmenována, působí na českém trhu dle Výroční zprávy (2020) od roku 2006, vznikla fúzí českých plynárenských společností a byla do roku 2020 součástí české skupiny šesti společností německého vlastníka. Jak je uvedeno ve Výroční zprávě (2020), od roku 2020, kdy došlo k prodeji této společnosti, je společně s dvěma dalšími firmami součástí skupiny, která patří mezi největší provozovatele plynárenské distribuční soustavy v České republice, a která zajišťuje efektivní provoz vlastní plynárenské sítě, spolehlivé dodávky zemního plynu, vysokou bezpečnost provozu plynárenských zařízení a ochranu zdraví, osob a majetku a ochranu životního prostředí. Podle Výroční zprávy (2019) patří k hlavním činnostem této firmy poskytování manažerských, odborných a dalších podpůrných činností nejen pro své potřeby, ale také ostatním společnostem v rámci skupiny v České republice. Jedná se například o služby v řízení lidských zdrojů, služby v oblasti bezpečnosti, ochrany osob, majetku a informací, služby BOZP a PO, služby v oblasti interní a externí komunikace, službu procesního řízení, controllingové služby, vedení účetnictví a fakturace, řízení interního auditu, koordinace právních služeb a regulačních záležitostí, IT služby, služby centrálního nákupu a služby správy budov a autoparku, call centra, aj. Dle Sap systému (2022) společnost v současné době zaměstnává 427 aktivních zaměstnanců, z čehož je 29 zaměstnanců na manažerských úrovních řízení. Ostatní populace zaměstnanců, tj. 398 je tvořena z 210 žen a 188 mužů.

Věkové rozložení žen a mužů je ve společnosti téměř vyvážené, mimo skupin do 30 let a nad 60 let. Věkové rozpětí u žen se pohybuje od 20 do 68 let a u mužů činí od 25 do 66 let. Tyto informace jsou vyobrazeny v Grafu 2 v Příloze 4. Průměrný věk zaměstnanců je dle SAP systému (2022) 44 let. Z toho u žen je průměrný věk 44 let a u mužů je průměrný věk 45 let. Současně jak je vyobrazeno v Grafu 3 v Příloze 4, ženy dominují kategorii střední odborné vzdělání s maturitou, kdežto muži oproti tomu mají mírně větší zastoupení ve vzdělání vysokoškolském. Zaměstnanců s výučním listem, tedy se středním odborným vzděláním bez maturity a s vyšším odborným vzděláním je již minoritní množství. Tento stav zcela koresponduje s výše uvedeným zaměřením společnosti s potřebou pokrytí odborných pozic.

#### 3.2 Systém odměňování ve společnosti

Společnost má v oblasti lidských zdrojů jasně definovanou strategii v rámci všech firem skupiny v České republice, která je dozorována nejvyšším vedením společnosti a jejíž

součástí je také stanovení, údržba a rozvoj odpovídajícího systému odměňování, který musí splňovat podmínky konkurenceschopnosti firem na trhu práce a také musí být v souladu s jejich nákladovými možnostmi. Pracovní podmínky včetně zásad odměňování zaměstnanců jsou upraveny v kolektivní smlouvě a ve směrnici odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody. Kolektivní smlouva je uzavírána vždy minimálně na dva roky s tím, že podmínky valorizace mezd jsou vyjednávány se zástupci odborových organizací na roční bázi. Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody je upravována a schvalována vždy v souladu se změnami v kolektivní smlouvě.

### **3.2.1 Mzda**

Mzda je podle Kolektivní smlouvy (2019) interně strukturována na mzdu fixní a mzdu variabilní. Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody (2019) dále informuje, že nastavení mzdy vždy probíhá v souladu se zařazením pracovní pozice do Mapy pracovních pozic, tzv. Job Chartu, kdy Job Chart je nástrojem pro rozlišení pracovních pozic podle vykonávaných činností dle metodologie Hay pro porovnání pozic na interním a externím trhu práce. Na základě informací ze Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody (2019) je rozlišení pracovních pozic podle účelu, složitosti a náročnosti vykonávaných činností, míry zodpovědnosti a způsobu řešení úkolů definované Job Chart rolemi, kterými jsou:

- Management (MNG),
- Specialisté a odborná podpora (SPC),
- Kontaktní centrum (KTC),
- Montéři (MOT),
- Specialisté IT (ICT).

Na základě Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody (2019) je každá Job Chart role dále specifikována podle stupně složitosti a náročnosti vykonávaných činností, míry zodpovědnosti a způsobu řešení úkolů do Job Chart úrovní, kdy škála jednotlivých Job Chart úrovní je dána interními potřebami společností s ohledem na zařazení pracovních pozic na trhu práce. Celkový přehled Job Chart rolí a úrovní je prezentován v Příloze 14 Obrázkem 1. V současné době, jak je uvedeno v Grafu 4 v Příloze 4, nejsou obsazeny pracovní pozice, které spadají do role Kontaktního centra a Montérů. Jsou tedy využívány pouze role Management, Specialisté a odborná podpora a Specialisté IT. Zastoupení žen v roli Management je o více než polovinu nižší, než je tomu u mužů. Oproti tomu ženy jasně dominují v roli Specialistů a odborné podpory. A opět muži jsou ve značné přesile v roli Specialistů IT.

#### **Fixní mzda**

V rámci každé Job Chart úrovně, jak uvádí Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody (2019) je vždy stanoveno rozpětí fixní mzdy, kterého může zaměstnanec dosáhnout. Při stanovení měsíční fixní mzdy zaměstnance, v rámci mzdového rozpětí příslušné Job Chart úrovně role jsou dle Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody (2019) zhodnocena následující kritéria: odborné znalosti, kompetence, dlouhodobý výkon zaměstnance a interní spravedlnost v rámci organizačního útvaru. Směrnice dále informuje, že měsíční fixní mzda zaměstnance, který zůstává na stejné pozici a při stejném pracovním úvazku, nemůže být bez vzájemné dohody snížena a další pravidla se řídí ustanoveními zákoníku práce. Směrnice odměňování, řízení pracovního

výkonu a zaměstnanecké výhody (2019) také informuje o skutečnosti, že měsíční fixní mzda zaměstnance může být nižší než stanovené minimum rozpětí jeho Job Chart úrovně pouze v následujících případech: zaměstnanec nemá požadované odborné znalosti a kompetence pro danou pozici nebo má zaměstnanec nižší kvalifikaci, než je pro danou pozici požadováno. Fixní mzda má charakter zaručené mzdy a poskytuje se nezávisle na celkových hospodářských výsledcích zaměstnavatele.

### Variabilní mzda

V souladu se zařazením pracovní pozice do příslušné úrovně Job Chart role jsou stanoveny příslušné procentní sazby variabilní mzdy včetně frekvence výplaty variabilní mzdy. Dle Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody (2019) je sazba stanovena vždy procentem z měsíční fixní mzdy a variabilní mzda je pak vyplácena v měsíčním, čtvrtletním, půlročním či ročním intervalu. Směrnice dále uvádí, že případné výjimky v sazbách a frekvencích její výplaty musí být vždy změněny po vzájemné dohodě zaměstnavatele se zaměstnancem a o výplatě variabilní mzdy rozhoduje nadřízený vedoucí zaměstnanec a je přiznávána na základě hodnocení pracovního výkonu. Základními principy řízení a hodnocení pracovního výkonu, které vyobrazuje Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody (2019) jsou zejména:

- **zapojení zaměstnance** (při nastavení a plnění cílů, sebehodnocení, profesním rozvoji, atd.);
- **srozumitelnost** (zaměstnanec zná své cíle a ví, za co je v daném období hodnocen);
- **diferenciace zaměstnanců podle výkonu** (hodnocení výkonu je nástrojem pro odlišení standardního, nadstandardního a nedostatečného výkonu);
- **průběžnost sledování výkonu** (průběžné sledování a usměrňování výkonu zaměstnance po celé hodnocené období).

### 3.2.2 Mzdové příplatky a zvýhodnění

V souladu se zněním Kolektivní smlouvy (2019) poskytuje společnost svým zaměstnancům mzdové příplatky a zvýhodnění v takové škále, aby byly pokryty potřeby společnosti s ohledem na zabezpečení výkonu všech pracovních aktivit. Mezi tyto příplatky patří příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v noci, v sobotu a neděli, odměna za pracovní pohotovost, příplatek za zastupování vedoucího zaměstnance a odměňování ve zvláštních případech, kdy je zaměstnanec převeden na práci, za niž mu přísluší nižší mzda, z důvodu: ohrožení nemocí z povolání, karantény nařízené podle předpisů o opatřeních proti přenosným nemocem, odvrácení živelné události nebo jiné hrozící nehody nebo ke zmírnění jejich bezprostředních následků, prostoje, který zaměstnanec nezavinil, nebo přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy. Minimální výše a sazby příplatků, které jsou dány zákonem, se řídí zákoníkem práce, avšak společnost má také v některých případech nastavené sazby a výše nad rámec zákoníku práce. Detailní popis mzdových příplatků a zvýhodnění je uveden v Příloze 17.

### 3.2.3 Překážky v práci na straně zaměstnance

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, na základě sdělení v Kolektivní smlouvě (2019) pracovní volno s náhradou mzdy ve výši 100,0 % v případě osobního volna, kdy zaměstnavatel umožňuje osobní volno v kalendářním roce v rozsahu tří pracovních dnů u zaměstnanců pracujících v rovnoměrném rozvržení pracovní doby a dvou pracovních dnů u zaměstnanců pracujících v nerovnoměrném rozvržení pracovní doby v nepřetržitém pracovním režimu, zejména z důvodu krátkodobé nemoci. Kolektivní smlouva (2019) dále informuje, že zaměstnavatel poskytuje volno v rozsahu dalších dvou pracovních dnů pro



zaměstnance pracujících v rovnoměrném rozvržení pracovní doby a dalšího 1,5 pracovního dne pro zaměstnance pracujících v nepřetržitém pracovním režimu, kterým k 31. 12. daného kalendářního roku zbývá a do následujícího kalendářního roku se převádí nevyčerpaná dovolená v počtu hodin odpovídajících maximálně jejich týdenní (případně průměrné týdenní) pracovní době.

Dle Kolektivní smlouvy (2019) dále zaměstnavatel poskytuje pracovní volno s náhradou mzdy ve výši 100,0 % nebo také poskytuje pracovní volno bez náhrady mzdy v případech ostatních překážek na straně zaměstnance, kdy se jedná o vyšetření nebo ošetření ve zdravotnickém zařízení, doprovod rodinných příslušníků nebo registrovaných partnerů k vyšetření a ošetření nebo léčení, vlastní svatbu nebo svatbu rodinného příslušníka, narození dítěte nebo účast u porodu partnerky či manželky, úmrtí rodinného příslušníka nebo registrovaného partnera, a to k účasti na pohřbu a k zajištění pohřbu, pohřeb spoluzaměstnance, promoce, přestěhování, organizování a účast na sportovních akcích skupiny, rekvalifikační vzdělávací akce a živelné události. Detailní popis ostatních překážek v práci na straně zaměstnance je vyobrazen v Příloze 15.

### **3.2.4 Benefity a ostatní zaměstnanecké výhody**

#### **Benefitní program**

Kolektivní smlouva (2019) informuje, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek ve výši 27 000 Kč/rok, je-li zaměstnanec v evidenčním stavu po celý kalendářní rok nepřetržitě a také při polovičním a nižším pracovním úvazku zaměstnavatel poskytuje příspěvek ve výši 13 500 Kč/rok, je-li zaměstnanec v evidenčním stavu po celý kalendářní rok nepřetržitě. Výše benefitů je na základě sdělení v Kolektivní smlouvě (2019) krácena úměrně k délce pracovního poměru v daném roce a v případě, že zaměstnancem v aktivním pracovním poměru je osoba se zdravotním postižením, dochází k navýšení celkového příspěvku na 30 000 Kč/rok. Benefity jsou zprostředkovány přes elektronickou aplikaci Benefitní portál. Ostatní zaměstnanecké výhody, které tento zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje, jako jsou další odstupné, stravování, dary při pracovních výročí zaměstnanců, odměny při odchodu do důchodu a zaměstnanecké akce jsou detailně popsány v Příloze 16.

### **3.3 Výzkum a vyhodnocení**

Pro zjištění situace rovnosti v odměňování žen a mužů ve zkoumané společnosti byly nejprve získány informace ze strany vedení, konkrétně od manažerek z úseku lidských zdrojů. Jako metoda zde byla použita forma polostrukturovaných rozhovorů. Z těchto rozhovorů vyplynulo, že vedení vidí potenciál ve zjištění vnímání rovnosti v odměňování u žen a mužů také u zaměstnanců. Z tohoto důvodu bylo přistoupeno též k výzkumu formou dotazníkového šetření. Dotazník byl rozdělen na tři části, a to část informativní, část motivace a odměňování a oddíl odměňování žen a mužů. Obsahoval pouze uzavřené otázky, byl vytvořen v prostředí Click4Survey a online rozeslán na všechny aktivní zaměstnance, vyjma nejvyššího managementu společnosti, tj. na 398 potenciálních respondentů. Průzkumu se zúčastnilo celkem 209 respondentů, návratnost tak činila 52,5 %. Pro docílení maximálně možného ověření rovnosti v odměňování žen a mužů byla zvolena ještě třetí fáze výzkumu, která se týkala sběru dat pro jejich následný rozbor. Pro tento rozbor byly informace o zaměstnancích, jejich mzdách, mzdových zařazeních a rekapitulace mezd získány, s povolením vedení společnosti, z personálního modulu systému SAP, a to v maximálně možném detailu ve výstupních souborech programu MS Excel 2010. Pomocí funkcí a kontingenčních tabulek byla data adekvátně spárována a z velké míry detailu byly vytvořeny souhrnné celky, které

byly rozebrány. Struktura vyhodnocení je koncipována tak, že jsou nejprve uvedeny jednotlivé otázky z dotazníkového šetření, které jsou slovně, číselně či graficky vyhodnoceny a dále na ně navazuje, tam, kde je to logicky možné, zhodnocení poznatků, které vyplynuly z polostrukturovaných rozhovorů s manažerkami lidských zdrojů a výstupů z rozboru dat. Veškeré informace, které jsou čerpány z více zdrojů, jsou mezi sebou komparovány. V závěru je uvedeno celkové shrnutí výsledků šetření.

### **3.3.1 Vyhodnocení výzkumu – informativní část dotazníku**

Smyslem otázek z informativní části dotazníku bylo zjistit, jakého jsou respondenti pohlaví, jaké mají nejvyšší dosažené vzdělání, v jakém věkovém rozmezí se nacházejí, v jak dlouhém časovém rozmezí u společnosti pracují a v jakém mzdovém rozpětí jsou zařazeni. Z výsledků vyplynulo, že z celkového počtu respondentů bylo 58,4 % ženského pohlaví a 41,6 % respondentů bylo pohlaví mužského. Nejvíce odpovídajících, tj. 64,6 % bylo s vysokoškolským vzděláním, dále bylo 34,0 % zaměstnanců se středoškolským vzděláním s maturitou a 1,4 % pracovníků s vyšším odborným vzděláním. Z celkového počtu respondentů bylo 6,7 % zaměstnanců ve věkové kategorii do 30 let, 45,9 % zaměstnanců z kategorie 31–40 let, 35,4 % respondentů z kategorie 41–50 let a z kategorie 51–60 let se zúčastnilo 12,0 % zaměstnanců. Z tohoto vyhodnocení vyplývá, že ve společnosti pracují spíše zaměstnanci středního věku s dlouhodobějšími pracovními zkušenostmi. Dotazníkovým šetřením bylo dále zjištěno, že společnost se vyznačuje tím, že v ní zaměstnanci pracují dlouhodobě, jelikož nejvíce respondentů pracuje u zaměstnavatele v rozmezí od 11–15 let, což je nad průměrnou délkou pracovního poměru všech zaměstnanců, která činí 10 let. Právě zaměstnanci s dlouhodobou praxí jsou pro firmu vždy velkým přínosem, jelikož už dokonale ovládají svou práci a jsou dostatečně ztotožnění s firemní kulturou a nastavenými hodnotami. Zatímco zaměstnanci, kteří pracují u zaměstnavatele krátkou dobu, se musí sžívat s firemní kulturou, firemními hodnotami a specifikami náplně práce. Z průzkumu dále vyplynulo, že se dotazníkového šetření zúčastnilo min. 47,9 % respondentů, kteří nedosahují současné úrovně průměrné zaručené fixní mzdy ve společnosti, která činí 49,8 tis. Kč. Detailní rozbor informativní části dotazníku vyobrazuje Příloha 5.

### **3.3.2 Vyhodnocení výzkumu – motivace a odměňování**

Důvodem pro stanovení otázek v části motivace a odměňování bylo zjistit, co zaměstnanec nejvíce motivuje k práci u tohoto zaměstnavatele a jak jsou spokojeny s jednotlivými druhy odměňování. Výsledky ukázaly, že respondenty nejvíce motivuje k práci hlavně náplň práce, kterou volilo 69 (33,0 %) zaměstnanců, dále mzda a ostatní finanční benefity, které jsou důležité pro motivaci u 59 (28,2 %) zaměstnanců a výsledky vlastní práce, které volilo 30 (14,4 %) zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření tak plně korespondují s informacemi, které byly získány z polostrukturovaných rozhovorů, jenž jsou uvedeny v Příloze 1 a Příloze 2 této bakalářské práce, v rámci otázky číslo pět. Z šetření také vyplynulo, že zaměstnanci k podávání vyšších pracovních výkonů převážně nepotřebují další motivační faktory, jelikož jsou spokojeni a tím podávají vždy nadstandardní pracovní výkon.

Výzkum dále ukázal, že 60 (28,7 %) zaměstnanců zaujímá stanovisko, že systém odměňování ve společnosti je transparentní a s jasnými pravidly. Ale současně 69 (33,0 %) dotázaných vnímá, že systém odměňování ve společnosti je spíše netransparentní a s méně jasnými pravidly. Rozkolísanost odpovědí z dotazníkového šetření je v souladu se stanoviskem managementu, které vyplynulo z odpovědí na otázku číslo sedm z polostrukturovaných rozhovorů, jenž jsou uvedeny v Příloze 1 a v Příloze 2 této bakalářské práce. Podle

dotázaných má společnost sice jasná pravidla systému odměňování, ale systém není účelově plně transparentní.

Se svým mzdovým zařazením, dle výsledků výzkumu je spokojeno 88 (42,1 %) respondentů. Neutrální stanovisko volilo 60 (28,7 %) zaměstnanců. Větší zastoupení tvořila také odpověď spíše spokojen/na, kterou se rozhodlo zvolit 52 (24,9 %) respondentů a pouze 9 (4,3 %) zaměstnanců je pak spíše nespokojeno se svou mzdou. Odpovědi z dotazníkového šetření odpovídají vyjádření respondentek na otázku osm v rámci polostrukturovaných rozhovorů, které jsou uvedeny v Příloze 1 a v Příloze 2 bakalářské práce.

S výkonovou odměnou, tedy variabilní mzdou, je plně spokojeno 137 (65,5 %) respondentů. Spíše spokojeno je 33 (15,8 %) respondentů a neutrální stanovisko zaujímá 39 (18,7 %) dotázaných. Výsledky této otázky v rámci dotazníkového šetření doplňují také účastnice polostrukturovaných rozhovorů, které jsou uvedeny v Příloze 1 a v Příloze 2 této bakalářské práce. Konkrétně u otázky číslo 10 management vnímá pohled zaměstnanců na výkonovou odměnu hůře než samotní zaměstnanci. Z průzkumu dále vyvstalo, že s výší příplatků za sobotu a neděli, svátek, přesčas a odměnami za pracovní pohotovost je spokojeno 75 (35,9 %) respondentů, spíše spokojeno je 68 (32,5 %) zaměstnanců a neutrální názor zastává 66 (31,6 %) zaměstnanců. Prakticky vyvážené názory na škále spokojenosti je podtrženo také tvrzením ze strany managementu, jež vyplynulo z rozhovorů, které jsou Přílohou 1 a Přílohou 2. U otázky číslo deset se konkrétně jedna zástupkyně managementu vyjádřila, že příplatky jsou ve společnosti nastaveny výš, než jim ukládá zákoník práce.

Průzkum byl také zaměřen na spokojenost zaměstnanců s výší mimořádných odměn, kdy 68 (32,5 %) zaměstnanců je s výší mimořádných odměn plně spokojeno, 62 (29,7 %) zaměstnanců je spíše spokojeno, neutrální stanovisko mělo celkem 20 (9,6 %) respondentů. Výši mimořádných odměn jako spíše neuspokojivou vnímá 50 (23,9 %) zaměstnanců. A plnou nespokojenost uvedlo 9 (4,3 %) zaměstnanců. Spokojenost s výší mimořádných odměn z celé části motivace a odměňování vyhodnotili zaměstnanci nejhůře. Tento trend potvrzují také manažerky lidských zdrojů, které se zúčastnily rozhovorů, jenž jsou uvedeny v Příloze 1 a v Příloze 2 této odborné práce.

S výší benefitního programu je dle výsledků průzkumu zcela spokojeno 150 (71,8 %) zaměstnanců a zbývajících 59 (28,2 %) respondentů je spokojeno s malými výhradami. Názory zaměstnanců jsou plně v souladu s názory, které uvedly respondentky v odpovědích na otázky číslo deset a dvanáct v rámci polostrukturovaných rozhovorů, které jsou zpracovány jako Příloha 1 a Příloha 2 této bakalářské práce. Podle těchto respondentek jsou zaměstnanci s benefity a benefitním portálem všeobecně spokojeni, což dokazují i výsledky pravidelných průzkumů spokojenosti.

Ostatní zaměstnanecké výhody se 128 (61,2 %) zaměstnancům zdají v porovnání s ostatními společnostmi na trhu práce spíše vyšší. Dále 52 (24,9 %) respondentů vnímá rozpětí zaměstnaneckých výhod na stejné úrovni s ostatními společnostmi na trhu a 29 (13,9 %) pracovníků vnímá zaměstnanecké výhody dokonce nad úroveň trhu. Toto stanovisko zaměstnanců potvrzují také respondentky z průzkumu, který proběhl formou polostrukturovaných rozhovorů, které jsou Přílohou 1 a Přílohou 2 této bakalářské práce. Konkrétně u otázky číslo dvanáct vedoucí pracovníce potvrdily celkovou spokojenost zaměstnanců s benefity a ostatními výhodami, které mají podpořené pravidelnými průzkumy.

Zaměstnanci mají také kladné stanovisko k časovému prostoru a finančním prostředkům, které společnost poskytuje svým pracovníkům na rozvoj a vzdělávání. Celkově je spokojeno 124 (59,3 %) respondentů. Spíše spokojeno je 46 (22,0 %) zaměstnanců a neutrální postoj zaujalo k této problematice 30 (14,4 %) pracovníků. Minoritní počet, tedy 9 (4,3 %) zaměstnanců je spíše nespokojeno. Dobrý výsledek z dotazníkového šetření potvrdily také

zaměstnankyně ze strany managementu v rámci rozhovorů, které jsou uvedeny jako Příloha 1 a Příloha 2. Zde se obě k otázce číslo třináct vyjádřily, že společnost poskytuje zaměstnancům dostatečné finanční prostředky a nabídka vzdělávacích aktivit je prakticky ze strany společnosti nelimitována.

S pracovním prostředím, tedy kulturou společnosti, nepeněžním uznáním, komunikací, work-life balance, atd. je zcela spokojeno 131 (62,7 %) pracovníků, méně spokojeno je 60 (28,7 %) zaměstnanců a spíše nespokojeno je 18 (8,6 %) pracovníků. Relativně dobrý výsledek z dotazníkového šetření prakticky vysvětlily manažerky lidských zdrojů v otázce číslo čtrnáct v rámci polostrukturovaných rozhovorů, které jsou Přílohou 1 a Přílohou 2 této bakalářské práce. Společnost určuje v této oblasti spíše jakési rámce a ostatní je na dohodě mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, čímž mají zaměstnanci větší pocit možnosti volby a jakési volnosti. Detailní vyhodnocení výzkumu části motivace a odměňování je uvedeno v Příloze 6 této bakalářské práce.

### **3.3.3 Vyhodnocení výzkumu – odměňování žen a mužů**

Z hlediska problematiky, která je řešena v rámci celé bakalářské práce byla sestavena sada otázek z části odměňování žen a mužů s cílem zjistit, zda je k zaměstnankyním z pohledu odměňování přistupováno ze strany zaměstnavatele stejným způsobem jako k zaměstnancům mužského pohlaví. První otázka ze sekce odměňování žen a mužů byla definována s cílem odhalit, zda zaměstnanci vnímají, že v nástupních mzdách se vyskytuje mezi ženami a muži rovnost. Na výběr měli respondenti celkem ze tří možných variant odpovědí. Mohli se tak vyjádřit, že rovnost ve společnosti v nástupních mzdách je nebo není s tím, že mají ženy nebo muži vyšší nástupní mzdy. Z výsledků průzkumu, které jsou zobrazeny v Grafu 19 v Příloze 7, jasně vyplývá, že nadpoloviční většina, tj. 108 (51,7 %) zaměstnanců vnímá, že jsou nástupní mzdy žen a mužů rovnocenné. Ale současně si 101 (48,3 %) zaměstnanců myslí, že muži v tomto ohledu jsou na tom lépe, mají tedy nástupní mzdy vyšší. K vyšším nástupním mzdám žen se nevyjádřil žádný (0,0 %) zaměstnanec. Trend, že zaměstnanci vnímají u mužů vyšší nástupní mzdy, může být ovlivněn tím, že se dokážou více prosazovat. To také tvrdí respondentka, která se účastnila polostrukturovaných rozhovorů, které jsou Přílohou 1 a Přílohou 2 bakalářské práce, v rámci otázky číslo devět. Respondentky také informovaly při zodpovídání na otázku číslo osm, o skutečnosti, že při obsazování pracovních pozic se dodržují nastavená pravidla, ale také dochází k výjimkám, kdy je nutné uchazeče zaplatit nad úroveň maxima jeho pozice s ohledem na požadavky, které má, s vidinou, že uchazeč tuto investici vrátí zpět do společnosti ve formě uspořené nákladů, posunu v pracovních činnostech či zlepšení pracovních procesů. To, že muži mají vyšší mzdy, mohou zaměstnanci vnímat také proto, že ve společnosti neexistuje plná transparence odměňování, jak uvedly respondentky v odpovědích na otázku číslo sedm. Z tohoto důvodu byl proveden rozbor dat, ve kterém bylo vyhodnoceno všech 46 zaměstnanců (25 mužů a 21 žen), kteří nastoupili v roce 2021. Z rozboru se genderová nerovnost potvrdila. Tento jev je zobrazen v Tabulce 1 v Příloze 8, která jasně prokazuje, že až na výjimku u Job Chartové úrovně SPC7, kdy mají ženy o 11,1 % vyšší nástupní mzdy, mají ženy v Job Chartových úrovních ICT5, SPC6 a SPC8 nižší nástupní mzdy než muži. Job Chartové úrovně ICT3, ICT4, ICT6, MNG3, SPC3, SPC4 a SPC5 nebylo možné vyhodnotit, jelikož byly obsazovány vždy pouze jedním typem pohlaví.

Zda si zaměstnanci myslí, že nárůst mezd po zkušební době je ve společnosti u žen a mužů stejný nebo odlišný, bylo cílem v pořadí druhé otázky ze sekce odměňování žen a mužů. Zaměstnanci mohli volit vždy jednu odpověď z třech možných variant. Tedy, že jsou si vědomi, že po zkušební době je zaměstnancům navyšována mzda nediskriminačně nebo zda mají ženy či muži vyšší nárůst mzdy. Z Grafu 20 v Příloze 7 je patrné, tedy z výzkumu

vyplývalo, že si 134 (64,1 %) zaměstnanců myslí, že je v rámci úprav mezd po zkušební době přihlíženo vždy bez jakékoli diskriminace. A současně 75 (35,9 %) pracovníků vnímá nárůsty mezd po zkušební době jako nerovné s tím, že u mužů dochází k vyššímu nárůstu mzdy. Tento fakt, že u mužů dochází po zkušební době k vyššímu nárůstu, podpořila ještě manažerka lidských zdrojů v rámci polostrukturovaných rozhovorů, které jsou Přílohou 1 a Přílohou 2 bakalářské práce, v rámci otázek číslo devět a deset. Tato respondentka uvedla, že muži se více prosazují než ženy, což může vést i k tomu, že si neváhají říci o navýšení mzdy po zkušební době nebo již tuto úpravu mzdy komunikovat ještě před přijetím pracovní pozice. Výsledky z dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů nebylo možné rozbořem dat, jak vyplývá z Tabulky 2 v Příloze 9, potvrdit ani vyvrátit, jelikož v roce 2021 došlo pouze k šesti úpravám mzdy po zkušební době, a to vždy v rámci různých druhů kombinací pohlaví a Job Chartové úrovně.

Třetí otázka z části odměňování žen a mužů byla věnována tématu, zda jsou v organizaci ženy za stejnou práci odměňovány shodnou fixní mzdou jako muži, tedy zda mají shodnou mzdu za práci stejné hodnoty. Zde bylo umožněno respondentům volit jednu ze tří odpovědí, které vypovídaly o tom, zda existuje rovnost v odměňování za práci stejné hodnoty, dále že tato rovnost ve společnosti není s tím, že ženy nebo muži mají vyšší fixní mzdu. Graf 21 v Příloze 7 ukazuje, že nadpoloviční většina, tj. 115 (55 %) respondentů vnímá, že fixní mzdy žen a mužů za práci shodné hodnoty jsou stejné, ale také současně 94 (45,0 %) oslovených se přiklání k tomu, že genderová rovnost ve fixních mzdách má ve společnosti své mezery, jelikož muži mají vyšší fixní mzdu. Názory respondentů z dotazníkového šetření se významně liší od názorů respondentek z polostrukturovaných rozhovorů, které jsou Přílohou 1 a Přílohou 2, v rámci otázek číslo devět a deset. Respondentky konstatovaly, že v oblasti fixních mezd pracují s výkonností zaměstnance a k pohlaví není přihlíženo vůbec. Současně jedna respondentka uvedla, že se muži všeobecně více prosazují než ženy, což může vést i k tomu, že si neváhají říci o vyšší mzdu. Management také vyjádřil odpověďmi na otázky tři a čtyři v rámci rozhovorů, že na pravidelné bázi dochází k interním analýzám odměňování, kde se zaměřují i na genderovou oblast. V současné době však nevyužívají žádný externí mechanismus kontrol genderové správnosti nastavení mezd. Pro ověření, zda jsou ženy a muži odměňováni ve společnosti stejně na jednotlivých Job Chart úrovních, byl použit rozbor dat. Výsledky z tohoto rozboru potvrdily, že disbalance u fixních mezd ve společnosti existuje, jak je patrné z Tabulky 3 v Příloze 10. Ta znázorňuje, že ženy mají mírně vyšší fixní mzdy pouze u kategorií ICT2, ICT3, ICT4 a SPC5, kdy nejvyšší difference je u kategorie ICT2 ve výši 2,7 %. V ostatních kategoriích mají již vyšší fixní mzdy muži. Největší rozdíl byl zjištěn u kategorie MNG2, kdy rozdíl činí 33,3 %. Job Chartové úrovně ICT6 a SPC2 nebylo možné vyhodnotit z důvodu zastoupení vždy pouze jednoho pohlaví zaměstnanců.

V pořadí čtvrtou otázkou z oblasti odměňování žen a mužů byla, zda si zaměstnanci myslí, že jsou ženy v organizaci za stejný pracovní výkon odměňovány stejně jako muži. Respondentům byly poskytnuty tři možné typy odpovědí, z nichž první se týkala toho, že ženy i muži jsou za stejný výkon odměňováni stejně. Dalšími možnostmi byla nerovnost ve výplatách výkonových odměn s variantami, že muži mají vyšší plnění výkonu nebo ženy mají vyšší plnění výkonu. Na základě údajů, které jsou uvedeny v Grafu 22 v Příloze 7, je možné vidět, že 147 (70,4 %) pracovníků vnímá, že oblast výplatnosti výkonu je genderově vyvážená. Oproti tomu si 41 (19,6 %) zaměstnanců myslí, že muži mají vyšší plnění výkonu a 21 (10,0 %) pracovníků je přesvědčeno, že vyšší plnění výkonu mají ženy. Názory zaměstnanců nekorrespondují s názory respondentek ze strany managementu, které vyplývaly z polostrukturovaných rozhovorů, které jsou Přílohou 1 a Přílohou 2, v rámci otázek číslo devět a deset. Manažerky tvrdí, že výkonové odměny jsou na pravidelné bázi kalibrovány na poradách nejvyššího vedení, kde dochází k obhajobám výší procent jednotlivých výkonů.

Současně však konstatovaly, že součástí variabilních mezd jsou i mimořádné odměny. Tudíž nelze z personálního systému dobře vyhodnotit genderovou rovnost výkonových odměn. V rámci rozboru z personálních dat bylo zjištěno, jak je uvedeno v Tabulce 4 v Příloze 11, že roční průměrné plnění výkonu u žen je 106,3 % a u mužů 105,6 %. Lze tedy konstatovat, že ženy mají o 0,7 vyšší procentické plnění výkonu, ale bohužel nelze jasně určit, v jakém poměru je tento stav ovlivněn vlastním výkonem nebo mimořádným výkonem. Všeobecně lze však říci, že odchylka mezi ženami a muži není natolik vysoká, aby byla prokázána nerovnost v odměňování v rámci této složky mzdy.

Pátá otázka z oblasti odměňování žen a mužů měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci vnímají, že ženy mají ve společnosti stejné možnosti k získání mimořádných odměn jako muži. I zde mohli zaměstnanci volit jednu ze třech možných odpovědí. Tedy, že ženy mají stejné možnosti k získání mimořádných odměn jako muži nebo ženy či muži mají vyšší možnost k získání mimořádných odměn. Z výzkumu vyplývá, jak je uvedeno v Grafu 23 v Příloze 7, že 167 (79,9 %) zaměstnanců vnímá, že ženy i muži mají stejné možnosti k získání mimořádných odměn. Současně ale 42 (20,1 %) zaměstnanců zastává stanovisko, že se v této oblasti objevuje diskriminace směrem k ženám. Názory zaměstnanců nejsou plně v souladu s názory managementu, které vyvstaly z polostrukturovaných rozhovorů, které jsou uvedeny jako Příloha 1 a Příloha 2, v rámci otázek číslo devět a deset. Manažerky uvedly, že zaměstnavatel nepřihlíží při udělování mimořádných odměn ke genderu, ale pouze k výkonu pracovníků, v tomto případě k mimořádnému výkonu. Respondentky dále uvedly, že mimořádné výkony jsou kalibrovány na poradách nejvyššího vedení, kde je nutné, aby vedoucí zaměstnanec výplatu mimořádného výkonu velmi dobře obhájil. Současně však konstatovaly, že mimořádné odměny jsou vypláceny jako součást výkonové odměny, respektive variabilní mzdy. V personálním systému je tak zpracována celková výše variabilní mzdy bez rozdělení výkonu a mimořádného výkonu, proto nemohlo rozbořením dat dojít k prokázání ani vyvrácení genderové nerovnosti.

Další, tedy šestá otázka z oddílu odměňování žen a mužů, měla za úkol zjistit, zda respondenti vnímají, že jejich zaměstnavatel při zvyšování mezd přihlíží k pohlaví zaměstnance. Oslovení zaměstnanci měli možnost výběru jedné ze tří variant odpovědí. Tedy, že zaměstnavatel přihlíží k pohlaví a ženy mají vyšší nárůst mezd, muži mají vyšší nárůst mezd nebo k navyšování mezd zaměstnavatel přistupuje nediskriminačně. Zde, jak je patrné z Grafu 24 v Příloze 7, 200 (95,7 %) zaměstnanců uvedlo, že k diskriminaci nedochází, což je velmi pozitivní impuls směrem ke společnosti. Jelikož pouze 9 (4,3 %) respondentů vnímá, že je ženám navyšována mzda více než mužům, může v tomto případě jít spíše o jednotlivé osobní zkušenosti oslovených. To, že bezmála 100,0 % pracovníků uvedlo, že při navyšování mzdy zaměstnavatel nepřihlíží k pohlaví zaměstnanců je plně ve shodě s tvrzeními respondentek z polostrukturovaných rozhovorů, které jsou Přílohou 1 a Přílohou 2 této bakalářské práce, v rámci otázek číslo devět a deset. Respondentky uvedly, že zaměstnavatel dodržuje v rámci zvyšování mezd zásadu rovnosti, jelikož pro ně není důležité pohlaví, ale dlouhodobý výkon zaměstnance a comparatio jeho mzdy. Tuto zásadu podpořily také informacemi, že nárůsty sice zabezpečuje vedoucí zaměstnanec daného pracovníka, ale jsou kontrolovány ze strany HR Business Partnerů a ze strany oddělení, které se zabývá odměňováním, zda nedochází k interní nespravedlnosti. Při snaze provedení rozboru dat, který měl ověřit rovnost v nárůstech mezd a doplnit tak stanoviska respondentů z dotazníkového šetření i z polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že v roce 2021 proběhl ve společnosti nárůst mezd v rámci roční valorizace plošnou metodou. Tedy metodou, kdy všichni zaměstnanci obdrželi stejný procentický nárůst mzdy. Z toho vyplývá, že genderovou nerovnost nelze prokázat.

Sedmá otázka z části odměňování žen a mužů byla zaměřena na vykonávání práce přesčas, sobotu, neděli, ve svátek či držení pracovní pohotovosti. Tedy zda zaměstnavatel umožňuje/nařizuje výkon práce mimo řádnou pracovní dobu spíše ženám, mužům nebo bez přihlídnutí k pohlaví zaměstnance. Jak je uvedeno v Grafu 25 v Příloze 7, nadpoloviční většina oslovených, tj. 123 (58,9 %) pracovníků se přiklání k názoru, že zaměstnavatel umožňuje/nařizuje práci nad rámec běžné pracovní doby bez ohledu na pohlaví zaměstnanců. Ale současně také 86 (41,1 %) respondentů uvedlo, že práce nad rámec pracovní doby je umožňována/nařizována spíše mužům. I když 41,1 % zaměstnanců vnímá, že je práce nad rámec pracovní doby nařizována či umožňována spíše mužům, tento trend vyvrací manažerky lidských zdrojů. V odpovědi na otázku číslo jedenáct z polostrukturovaných rozhovorů, jež jsou uvedeny v Příloze 1 a v Příloze 2 této bakalářské práce, totiž uvádí, že je v rámci společnosti přistupováno v této oblasti zcela nediskriminačně. Jelikož názory managementu a zaměstnanců, které byly zjištěny v rámci polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření, jsou odlišné, bylo nutné v této oblasti provést rozbor z personálních dat, konkrétně z rekapitulací mezd za rok 2021, aby došlo k adekvátnímu vyhodnocení rovnosti. Jak je patrné z Tabulky 5 v Příloze 12, ženy v roce 2021 odpracovaly více přesčasové práce. Dále také vedou ve výkonu práce ve svátek, v sobotu a neděli. Oproti tomu ženy, v odpracovaných hodinách v noci, mírně zaostávají za muži a muži také více drží pracovní pohotovost. Výsledky, které vyplynuly z rozboru dat, podporují spíše stanovisko managementu, kdy je ženám umožňována/nařizována práce nad rámec pracovní doby v obdobně stejném rozsahu, mnohdy i vyšším jako je tomu u mužů. Lze tedy konstatovat, že je ve společnosti dodržována zásada rovnosti.

Aby bylo možné předchozí otázku adekvátně vyhodnotit, byla zaměstnancům položena ještě v pořadí osmá a současně doplňující otázka ze sekce odměňování žen a mužů, která se týkala také práce nad rámec řádné pracovní doby. Jejímž cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci vůbec ochotni dlouhodoběji vykonávat práci nad rámec pracovní doby, respektive zda by se stavem, kdy by po nich zaměstnavatel požadoval dlouhodobější práci přesčas, v sobotu, neděli, ve svátek nebo držet pracovní pohotovost, byli spokojeni. Zaměstnancům byla nabídnuta škála pěti možných variant odpovědí od spokojenosti až po nespokojenost. Výzkum ukázal, jak vyobrazuje Graf 26 v Příloze 7, že zaměstnanci nejsou všeobecně ochotni konat práci nad rámec pracovní doby v dlouhodobějším horizontu. S tímto stavem by byla převážná část, tedy 88 (42,1 %) zaměstnanců, zcela nespokojena a 83 (39,8 %) zaměstnanců by bylo spíše nespokojeno. Spokojen by nebyl žádný (0,0 %) zaměstnanec. Variantu spíše spokojen/na uvedlo 21 (10,0 %) respondentů a neutrální stanovisko zastává 17 (8,1 %) oslovených. Při detailnějším rozboru bylo zjištěno, že varianty spíše nespokojen/na a nespokojen/na volilo 80,3 % žen a 83,9 % mužů. Z čehož lze určit, že ženy jsou obdobně neochotné vykonávat dlouhodobější práci nad rámec pracovní doby jako muži. To potvrzují i zástupkyně managementu v odpovědi na otázku číslo jedenáct z polostrukturovaných rozhovorů, jež jsou uvedeny v Příloze 1 a v Příloze 2 této bakalářské práce, kdy si nejsou vědomé, že by ženy byly méně ochotné k vykonávání dlouhodobější práce nad rámec pracovní doby než muži.

Devátá otázka z části odměňování žen a mužů byla zaměřena na zjištění, zda je pro všechny zaměstnance stejný benefitní program, tedy bez známek diskriminace. Respondenti mohli vybrat vždy jednu variantu z pěti možných odpovědí v rozsahu souhlasu až po nesouhlas. Z Grafu 27 v Příloze 7 jasně vyplývá, že se všichni oslovení, tj. 209 (100,0 %) respondentů, shodli, že zaměstnanecké benefity a jejich poskytování je funkční zcela v zásadách rovnosti, tedy je pro všechny zaměstnance stejná jak částka, které mohou dosáhnout, tak možnosti dosažení těchto benefitů. Toto jednohlasné stanovisko zastává i management společnosti, který v otázce číslo deset v rámci polostrukturovaných rozhovorů, které jsou uvedeny

v Příloze 1 a v Příloze 2, odpověděl, že v oblasti benefitů nepřihlíží v žádném případě k pohlaví zaměstnanců.

V pořadí desátá otázka ze sekce odměňování žen a mužů měla za úkol zjistit, zda zaměstnaci vnímají, že k získání ostatních zaměstnaneckých výhod (např. osobní volno, dovolená nad rámec zákoníku práce, odměny při odchodu do důchodu, odstupné nad rámec zákoníku práce, automobil aj.) mají ženy stejné možnosti jako muži. Respondenti měli možnost volit vždy jednu odpověď z pěti možných, které byly odstupňované od souhlasu až po nesouhlas. I u této otázky, jak znázorňuje Graf 28 v Příloze 7, převážná část, tedy 196 (93,8 %) respondentů se přiklání k tomu, že při získávání ostatních zaměstnaneckých výhod přistupuje zaměstnavatel k zaměstnancům bez známek diskriminace. Současně ale také 13 (6,2 %) oslovených se vyjádřilo, že má k rovnému přístupu zaměstnavatele drobné výhrady. Ostatní zaměstnanecké výhody z pohledu genderové vyváženosti u zaměstnanců dopadly skvěle. Tento trend byl potvrzen i odpověďmi na otázku číslo dvanáct v rámci polostrukturovaných rozhovorů, které tvoří Přílohu 1 a Přílohu 2. Management se k této otázce vyjádřil, že v zaměstnaneckých výhodách společnost přistupuje k zaměstnancům zcela nediskriminačně.

Předposlední, jedenáctou otázkou z oblasti odměňování žen a mužů mělo být cíleno ke zjištění, zda zaměstnavatel poskytuje ženám stejný časový prostor i finanční prostředky na potřebný rozvoj a vzdělávání, jako mužům. Respondenti měli na výběr pět možných odpovědí od souhlasu po nesouhlas. Z dotazníkového šetření vyplynulo, jak ukazuje Graf 29 v Příloze 7, že 177 (84,7 %) pracovníků zastává názor, že zaměstnavatel v oblasti vzdělávání přistupuje k zaměstnancům v zásadách genderové rovnosti. Jako nediskriminační přístup zaměstnavatele v oblasti vzdělávání, ale s drobnými výhradami, vidí 32 (15,3 %) zaměstnanců. V tomto případě může jít o špatnou zkušenost s vedoucím zaměstnancem, který neschálil zaměstnanci vzdělávací akci. Oblast vzdělávání dopadla z pohledu zaměstnanců velmi dobře. Tento výsledek je také podpořen informacemi, které byly konstatovány v otázce číslo třináct v rámci polostrukturovaných rozhovorů, které jsou uvedeny jako Příloha 1 a Příloha 2. Manažerky se vyjádřily, že nejenom, že v této oblasti nedochází k diskriminaci žen, ale ženám jsou speciálně věnovány různé typy vzdělávacích akcí, jako jsou například ženské konference. Pro ucelené ověření rovnosti v oblasti vzdělávání byl proveden ještě rozbor z personálních dat, konkrétně z údajů, které se týkají nákladů na vzdělávání, počtu vzdělávacích akcí a počtu hodin školení za rok 2021. V rámci rozboru bylo objeveno, že průměrná částka, kterou ve výše uvedeném roce čerpaly ženy, činí 17 168 Kč/osobu. Oproti nim muži vyčerpali v průměru 16 236 Kč/osobu. Z čehož vyplývá, že ženy čerpaly o 932 Kč/osobu více než muži. Rozdíl vznikl i v počtu vzdělávacích akcí, kdy byl v rámci rozboru zjištěn průměrný počet vzdělávacích akcí u žen, který činil 3,6 vzdělávací akce/osobu a u mužů byl zjištěn výsledek ve výši 3,1 vzdělávací akce/osobu. Z toho tedy vyplývá, že ženy absolvovaly průměrně o 0,5 vzdělávací akce více než muži. Dále bylo v rámci rozboru zjištěno, že ženy strávily na školeních průměrně 8,5 hodin, což je 0,6 hodiny více než je tomu u mužů, u kterých byla průměrná doba vyčíslena na 7,9 hodiny. Výsledky rozboru tak potvrzují stav, který byl zjištěn z polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření.

Poslední otázka ze sekce odměňování žen a mužů měla za úkol identifikovat, zda zaměstnavatel ženám poskytuje stejné pracovní prostředí (kultura ve společnosti, nepeněžní uznání, komunikace, work-life balance, aj.), jako mužům. V této otázce měli respondenti možnost uvést vždy jednu odpověď ve škále od souhlasu až po nesouhlas. Jak je vidno v Grafu 30 v Příloze 7, celkem 96 (45,9 %) zaměstnanců vnímá, že zaměstnavatel přistupuje ke všem zaměstnancům nediskriminačně. Dále 92 (44,1 %) respondentů souhlasí s nediskriminačním přístupem zaměstnavatele s mírnými výhradami a 21 (10,0 %) oslovených spíše nesouhlasí, že zaměstnavatel razí cestu genderově rovného přístupu. Stanovisko, které zaujímají respondenti z dotazníkového šetření, se úplně neshoduje



s odpověďmi, které uvedly respondentky na otázku číslo čtrnáct v rámci polostrukturovaných rozhovorů, které jsou v Příloze 1 a v Příloze 2 této bakalářské práce. Podle nich zaměstnavatel přistupuje v rámci pracovního prostředí k zaměstnancům bez přihlídnutí k pohlaví.

### 3.3.4 Shrnutí výsledků průzkumů

Tato část bakalářské práce se zabývá shrnutím výsledků průzkumů, které byly uskutečněny formou polostrukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření a rozboru dat. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do tří částí, na část informativní, část motivace a odměňování a oddíl odměňování žen a mužů. Toto shrnutí je koncipováno tak, že je nejprve vyhodnocena informativní část dotazníku, následně jsou otázky z části motivace a odměňování a odměňování žen a mužů sloučeny do tématických celků, k nimž jsou vždy připojeny výsledky z polostrukturovaných rozhovorů, případné výsledky z rozboru dat a hodnotící komentáře. První informativní část byla zaměřena na poznání respondentů dotazníkového šetření. Průzkumu se zúčastnilo celkem 209 respondentů, z nichž bylo 122 žen a 87 mužů. Většina odpovídajících byla vysokoškolského vzdělání, dále ve věkovém rozmezí 31–40 let, také s délkou pracovního poměru ve škále 11–15 let a se mzdou pod úrovní průměrné fixní mzdy ve společnosti. Ve druhé části zaměřené na motivaci a odměňování vyplynulo, že zaměstnance nejvíce v práci motivuje jejich náplň práce a mzda včetně benefitů a současně nejvíce respondentů je přesvědčeno, že odvádí vždy nadstandardní výkon a nepotřebuje další motivátory k vyššímu pracovnímu výkonu. Dále 67,0 % zaměstnanců zcela souhlasí nebo spíše souhlasí, že má společnost nastaven transparentní systém odměňování s jasnými pravidly, ale současně 33,0 % dotazovaných je s transparentností a jasností pravidel spíše nespokojeno.

#### Mzdové zařazení

Se svým mzdovým zařazením, tedy svou mzdou je 67,0 % zaměstnanců spokojeno nebo spíše spokojeno. V oddílu odměňování žen a mužů bylo mzdové téma rozděleno na nástupní mzdy, nárůst mezd po zkušební době, mzdu za práci stejné hodnoty a pravidelný nárůst mezd v rámci valorizace. Z výsledků průzkumu, u otázky nástupních mezd, jasně vyplývá, že nadpoloviční většina zaměstnanců vnímá, že jsou nástupní mzdy žen a mužů rovnocenné. Ale současně si bezmála polovina zaměstnanců myslí, že muži v tomto ohledu jsou na tom lépe a mají nástupní mzdy vyšší. Respondentky z polostrukturovaných rozhovorů zastávají stanovisko, že při obsazování pracovních pozic jsou dodržována nastavená pravidla, ale také dochází k výjimkám, kdy je nutné zaměstnance zafixovat vyšší nástupní mzdou. Současně ale také informují, že muži jsou při výběrových řízeních průbojnější, umí se lépe „prodat“ a nebojí se říci o vyšší mzdou. To, že muži mají vyšší nástupní mzdy, až na výjimky, bylo potvrzeno také rozbohem dat, ze kterého vyplynulo, že pouze v jedné ze čtyř Job Chartových úrovní, které bylo možné vyhodnotit, mají ženy vyšší průměrnou nástupní mzdu než muži. Z výsledků je tedy patrné, že nerovnost vůči ženám v nástupních mzdách byla potvrzena.

U nárůstu mezd po zkušební době se zaměstnanci v polostrukturovaných rozhovorech vyjádřili, že si převážně myslí, že k nárůstům mezd po zkušební době je ze strany zaměstnavatele přistupováno bez jakékoli diskriminace. Ale také bezmála 36,0 % je přesvědčeno, že u mužů dochází k vyššímu nárůstu mzdy. Ze strany zaměstnavatele je nárůst mezd po zkušební době vnímán jako rovný, dle pravidel, ale současně zaměstnavatel vnímá, že muži se více prosazují než ženy, což může vést i k tomu, že si neváhají říci o navýšení mzdy po zkušební době nebo již tuto úpravu mzdy komunikovat ještě před přijetím pracovní pozice. Následný rozbor dat nemohl diskriminaci v nárůstu mezd po zkušební době vyvrátit ani potvrdit, jelikož došlo v roce 2021 k nárůstům tohoto typu pouze u šesti zaměstnanců s různými kombinacemi pohlaví a Job Chartových úrovní.

Ženy mají stejnou fixní mzdu jako muži za práci stejné hodnoty, s tím je ztotožněna nadpoloviční většina respondentů. Současně také velmi vysoké množství zaměstnanců vnímá, že muži mají vyšší fixní mzdu. Názory respondentů z dotazníkového šetření se významně liší od názorů respondentek z polostrukturovaných rozhovorů, které konstatovaly, že v oblasti fixních mezd pracují s výkonností zaměstnance a k pohlaví není přihlíženo vůbec. Společnost také provádí kontroly formou interních analýz, které se zaměřují i na genderovou oblast. Kontrola pomocí externích nástrojů ve společnosti neprobíhá. Následným rozbořením dat, který bylo možné vyhodnotit, došlo ke zjištění, že v Job Chartových úrovních ICT2, ICT3, ICT4 a SPC5, mají ženy mírně vyšší průměrnou fixní mzdu než muži. V ostatních kategoriích mají již významně vyšší fixní mzdy muži. Lze tedy potvrdit genderovou nerovnost vůči ženám i ve fixních mzdách za práci stejné hodnoty.

Při pravidelném navyšování mezd, v rámci valorizace, nedochází k diskriminaci, s tím se ztotožňuje 95,7 % zaměstnanců, což je velmi pozitivní impuls směrem ke společnosti. To, že bezmála 100,0 % pracovníků uvedlo, že při navyšování mzdy zaměstnavatel nepřihlíží k pohlaví zaměstnanců je plně ve shodě s tvrzením respondentek z polostrukturovaných rozhovorů, které uvedly, že zaměstnavatel dodržuje v rámci zvyšování mezd zásadu rovnosti, jelikož pro ně není důležité pohlaví, ale dlouhodobý výkon zaměstnance a comparatio jeho mzdy. Tuto zásadu podpořily také informacemi, že nárůsty sice zabezpečuje vedoucí zaměstnanec daného pracovníka, ale jsou kontrolovány, zda nedochází k interní nespravedlnosti. Při rozboru dat bylo zjištěno, že v roce 2021 proběhl ve společnosti nárůst mezd mimořádně bez zohlednění pracovního výkonu a comparatia mzdy, ale byl proveden plošnou metodou. Tedy metodou rovnocenného procenta nárůstu mzdy u všech zaměstnanců. Z toho vyplývá, že genderovou nerovnost nelze potvrdit.

### **Výkonová odměna**

S výkonovou odměnou, kterou zaměstnanci dostávají za odvedený výkon je spokojeno nebo spíše spokojeno celkem 81,4 % odpovídajících z dotazníkového šetření. V otázce rovnosti žen a mužů v odměnách za výkon si 70,3 % pracovníků myslí, že oblast výplatnosti výkonu je genderově vyvážená. Bezmála 20,0 % respondentů je přesvědčeno, že muži mají vyšší plnění výkonu a 10,0 % odpovídajících zastává stanovisko, že vyšší plnění výkonu mají ženy. Názory zaměstnanců úplně nekorespondují s názory respondentek ze strany managementu, které vyplynuly z polostrukturovaných rozhovorů. Podle managementu nedochází k hodnocení na základě pohlaví, ale pouze na základě výkonu. Respondentky dále uvedly, že výkonové odměny jsou na pravidelné bázi kalibrovány na poradách nejvyššího vedení, kde dochází k obhajobám ze strany vedoucích zaměstnanců k volbě daného procenta plnění výkonu. Respondentky také uvedly, že výkon je vyplácen variabilní mzdou a součástí jsou mimořádné odměny. Tudíž nelze z personálního systému dobře vyhodnotit genderovou rovnost výkonových odměn. Poměr výkonových odměn a mimořádných odměn, které se formou variabilní složky vyplácí, bohužel není schopno jakkoli identifikovat ani oddělení lidských zdrojů. Nemají tedy přehled o výkonu a mimořádných odměnách. V rámci rozboru bylo pouze zjištěno, že roční průměrné plnění výkonu u žen je 106,3 % a u mužů 105,6 %. Ženy mají procento plnění vyšší než muži, ale s ohledem na neexistenci jasných identifikátorů výkonu nelze potvrdit ani vyvrátit genderovou rovnost.

### **Příplatky a odměny za pracovní pohotovost**

Zcela spokojeno nebo spíše spokojeno je 68,4 % respondentů příplatky a odměnami za pracovní pohotovost. Nadpoloviční většina dotázaných se současně vyjádřila, že zaměstnavatel k nařizování/umožňování práce nad rámec pracovní doby přistupuje nediskriminačně, ale také více než 41,0 % respondentů zastává názor, že zaměstnavatel nařizuje/umožňuje práci nad rámec pracovní doby spíše mužům. Současně pak byla

zaměstnancům podána doplňující otázka, zda by byli spokojeni s dlouhodobější prací nad rámec pracovní doby, kde se ukázalo, že zaměstnanci jsou zpravidla zcela neochotni či méně ochotni vykonávat dlouhodoběji práci nad rámec řádné pracovní doby s tím, že rozvrstvení odpovědí žen a mužů bylo prakticky identické, z čehož vyplynulo, že ženy i muži mají stejnou míru neochoty. Z polostrukturovaných rozhovorů však vyplynulo, že zaměstnavatel ke genderu vůbec nepřihlíží. Bylo tak potřebné provést rozbor z personálních dat, konkrétně z rekapitulací mezd za rok 2021, aby byla potvrzena nebo vyvrácena rovnost v této problematice. Z rozboru dat však vyplynulo, že ženy vévodí přesčasové práci, práci ve svátek, v sobotu i neděli, tedy mají více odpracovaných hodin než muži. Oproti tomu ženy, velmi mírně zaostávají v odpracovaných hodinách v noci a také drží méně pohotovostí. Výsledky, které vyplynuly z rozboru dat, podporují spíše stanovisko managementu, kdy je ženám umožňována/nařizována práce nad rámec pracovní doby v obdobně stejném rozsahu, mnohdy i vyšším, jako je tomu u mužů. Lze tedy konstatovat, že je ve společnosti dodržována zásada rovnosti.

### **Mimořádné odměny**

V rámci dotazníkového šetření bylo identifikováno, že s výší mimořádných odměn je spokojeno celkem 62,2 % dotazovaných, kteří zastávají stanovisko plné spokojenosti nebo spokojenosti s drobnými výhradami, bohužel však bezmála čtvrtina zaměstnanců je s mimořádnými odměnami spíše nespokojena. Současně bezmála 80,0 % respondentů vnímá, že ženy i muži mají stejné možnosti k získání mimořádných odměn. Ale zbývající část odpovídajících zaměstnanců zastává stanovisko, že se v této oblasti objevuje diskriminace směrem k ženám. Názory zaměstnanců nejsou plně v souladu s názory managementu, které vyvstaly z polostrukturovaných rozhovorů, jelikož zaměstnavatel nepřihlíží při udělování mimořádných odměn ke genderu, ale pouze k výkonu pracovníků, v tomto případě tedy k mimořádnému výkonu. Respondentky dále uvedly ty samé informace, které se týkaly výkonových odměn a to, že mimořádné výkony jsou kalibrovány na poradách nejvyššího vedení, kde je nutné, aby vedoucí zaměstnanec výplatu mimořádného výkonu velmi dobře obhájil. Současně však konstatovaly, že mimořádné odměny jsou vypláceny jako součást výkonové odměny, respektive variabilní mzdy. V personálním systému je tak zpracována celková výše variabilní mzdy bez rozdělení výkonu a mimořádného výkonu, proto nemohl být rozbor dat proveden.

### **Benefitní program**

Skvělého výsledku dosáhl benefitní program, se kterým je zcela spokojeno či spíše spojeno 100,0 % respondentů. Rovnost v poskytování benefitního programu dosáhlo také výborného výsledku, jelikož se všichni respondenti shodli, že není přihlíženo ke genderu. Názory zaměstnanců byly plně podpořeny respondentkami z polostrukturovaných rozhovorů. Jelikož společnost poskytuje benefity ve výši 27 000 Kč všem zaměstnancům bez rozdílu a pouze osoby se zdravotním postižením mají benefitní program vyšší o 3 000 Kč, nebylo smysluplné zpracovávat rozbor dat. S ohledem na výsledky průzkumu lze říci, že benefitní program je ve zkoumaném objektu perfektně nastaven a bez známek diskriminačního jednání.

### **Ostatní zaměstnanecké výhody**

U této otázky 100,0 % odpovídajících uvedlo, že společnost má ostatní zaměstnanecké výhody minimálně v tržní výši, tedy na úrovni ostatních společností na trhu. Z toho 75,1 % respondentů vnímá škálu a výši ostatních benefitů vyšší, než je situace na trhu. Nejen, že zaměstnanci ostatní výhody hodnotí kladně, ale také převážná část, tedy 93,8 % respondentů se přiklání k tomu, že zaměstnavatel nepřihlíží u ostatních zaměstnaneckých výhod k pohlaví zaměstnanců. Tuto skutečnost také potvrdil management při rozhovorech, kdy se vyjádřil, že v zaměstnaneckých výhodách společnost přistupuje k zaměstnancům zcela nediskriminačně.

Došlo tak k potvrzení, že společnost má ostatní zaměstnanecké výhody nastaveny v rámci pravidel genderové rovnosti.

### **Vzdělávání a rozvoj**

Se vzděláním, respektive s časovým prostorem a finančními prostředky, které společnost vynakládá na vzdělávání zaměstnanců, je spíše spokojeno a zcela spokojeno 81,3 % zaměstnanců. Respondenti současně vnímají, že tak, jak je vzdělávání ve společnosti nastaveno, je nediskriminační vůči ženám. Tento trend také potvrdily respondentky z polostrukturovaných rozhovorů, které se vyjádřily, že nejenom, že v této oblasti nedochází k diskriminaci žen, ale ženám jsou speciálně věnovány různé typy vzdělávacích akcí, jako jsou například ženské konference. Rovnost v oblasti vzdělávání a rozvoje byla potvrzena také rozbořením dat, z něhož vyplynulo, že ženy v této společnosti měly v roce 2021 v průměru o 932 Kč/osobu vyšší náklady na vzdělávání a rozvoj, dále absolvovaly průměrně o 0,5 vzdělávací akce více než muži a současně strávily na školeních průměrně o 0,6 hodiny více. Lze tedy konstatovat, že v oblasti vzdělávání a rozvoje nedochází k diskriminačnímu jednání.

### **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí, tedy kulturu společnosti, nepeněžní uznání, komunikaci, work-life balance, atd. respondenti vnímají velmi pozitivně, což potvrzují výsledky, které ukázaly, že 91,4 % odpovídajících volilo z možností spokojen/na nebo spíše spokojen/na. V otázce rovnosti pak 45,9 % zaměstnanců vnímá, že zaměstnavatel přistupuje ke všem zaměstnancům nediskriminačně. Dále 44,0 % respondentů souhlasí s nediskriminačním přístupem zaměstnavatele s mírnými výhradami a 10,0 % zaměstnanců spíše nesouhlasí, že přistupuje k zaměstnancům nediskriminačně. Stanovisko, které zaujímají respondenti dotazníkového šetření, se úplně neshoduje s odpověďmi, které uvedly respondentky v polostrukturovaných rozhovorech. Podle nich zaměstnavatel přistupuje, v rámci pracovního prostředí, k zaměstnancům bez přihlídnutí k pohlaví. Jelikož neexistují měrná data k tomuto tématu, z nichž by mohl být proveden rozbor, nelze s přihlídnutím k povaze výsledků z rozhovorů a dotazníku potvrdit, že zaměstnavatel přistupuje diskriminačně.

Na základě celkových výsledků šetření lze konstatovat a tím i odpovědět na první i druhou výzkumnou otázku, že ve vybrané společnosti existuje nerovnost v odměňování mezi ženami a muži, kdy je tato nerovnost dána v neprospěch žen. Současně je možné také odpovědět i na třetí výzkumnou otázku, že nerovnost se vyskytuje pouze v některých spektrech odměňování, a to v oblasti mezd.

## **3.4 Návrhy a doporučení**

Cílem této kapitoly je formulace návrhů a doporučení, které přispějí k růstu rovnosti v odměňování mezi ženami a muži ve vybrané společnosti a pozitivnějšímu vnímání interní genderové rovnosti zaměstnanci.

### **Doporučení: Separace mimořádných odměn z variabilní mzdy, nastavení pravidel a rozpočtu na mimořádné odměny.**

Bezmála 25,0 % zaměstnanců je spíše nespokojeno s mimořádnými odměnami a 20,1 % zaměstnanců je přesvědčeno, že muži mají vyšší mimořádné odměny než ženy. Současně jsou mimořádné odměny vypláceny jako součást variabilní mzdy, neexistují tak na ně žádná pravidla, rozpočet a bohužel ani systémově nelze výši mimořádných odměn zjistit. Mimořádné odměny ve výkonové složce mohou významně ovlivnit i nárůst mezd, jelikož je valorizace mzdy prováděna zpravidla pomocí kalibrační tabulky, která obsahuje kombinaci comparatia mzdy zaměstnance a dlouhodobého pracovního výkonu, jenž je mimořádnými

odměnami zkreslen. Systém mimořádných odměn je pro zaměstnance neprůhledný, nespravedlivý, často nepochopitelný a bez pravidel, čímž následně dochází k jejich negativnímu hodnocení a domněnkách o genderové nerovnosti. Je tedy nutné stanovit finanční rozpočet a zpracovat jasná pravidla pro mimořádné odměny. Rozpočet, který je v tomto ohledu prioritní, aby mohlo dojít k separaci z variabilní složky mzdy, byl navržen s hlavní tezí a tou bylo, že jeho výše spolu s objemem variabilních mezd při průměrném 100,0% výkonu, nesmí překročit objem vyplacených variabilních složek mzdy v roce 2021. Maximální hranice rozpočtu tak byla stanovena na 3,3 milionu korun.

Jak je patrné z Tabulky 6 v Příloze 13, v rámci stanovení finančního rozpočtu došlo k alokaci částek mimořádných odměn na základě Job Chart úrovně a současně se zohledněním průměrné výše fixních mezd zaměstnanců na jednotlivých stupních Job Chartu. Tato hodnota byla vždy pronásobena počtem zaměstnanců, kteří jsou na dané úrovni zařazeni. Z celkového součtu pak vyplývá, že maximální stanovená hranice rozpočtu nebude překročena. Při alokaci hodnot na Job Chart úrovně byly nastaveny i částky u úrovní, kde nejsou v současné době zaměstnanci, a to z toho důvodu, aby byl systém připraven na případné změny, a s tím souvisejí přesuny zaměstnanců na jiné úrovně Job Chartu. Tento rozpočet, respektive jeho alikvotní část, by měla být distribuována jednotlivým úsekům společnosti, které by s ním měly uváženě hospodařit. Rozpočet by měl být sledován nejen vedoucím zaměstnancem, který by zodpovídal za jeho nepřekročení, ale také zástupcem HR, který dohlíží na celkové personální náklady, jakožto druhý kontrolní mechanismus. V případě potřeby může být čerpání rozpočtu zasíláno například na měsíční bázi na vedoucího zaměstnance pracovníkem HR. Rozpočet by měl být adekvátně upravován v případě velkých změn v částech, které výši rozpočtu určují, tedy stav zaměstnanců a změny v alokacích zaměstnanců na úrovních Job Chartu.

Navržená pravidla mimořádných odměn, která musí být jasná a srozumitelná, by měla být nejprve konzultována s kulturním týmem, zda jsou dostatečně srozumitelná a pochopitelná zaměstnanci napříč společnostmi a následně mohou být zaměstnancům k dispozici například na intranetových stránkách v sekci Lidské zdroje. Z důvodu změn v rozpočtu, které budou ve vyšší frekvenci, než probíhá kolektivní vyjednávání, není ze strany autorky této práce doporučováno mít zakotven rozpočet a alokaci hodnot na Job Chartové úrovni v Kolektivní smlouvě nebo Směrnici odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody. Z důvodu náročnosti, složitosti a zdlouhavosti úprav, projednání a schvalování těchto dokumentů zaměstnavatelem a odborovými organizacemi.

Návrh pravidel je následující:

- mimořádné odměny se vyplácí pouze za mimořádný výkon zaměstnance, kdy mimořádným výkonem se rozumí jednorázový výkon při neočekávaně vyvstálé situaci;
- každý mimořádný výkon může být odměněn pouze jednou;
- mimořádnými odměnami se v žádném případě nekompenzují jiné složky mzdy jako například přesčasové hodiny, výkonové odměny, a jiné;
- výši odměny určuje přímý nadřízený zaměstnanec, který je schopen vyhodnotit rozsah a kvalitu odvedené práce;
- finální výše odměn je vždy schvalována na příslušných poradách nejvyššího vedení;

- zaměstnanec je ihned po schválení vedením informován svým nadřízeným o finální výši odměny, která mu bude vyplacena;
- mimořádné odměny se vyplácí bezprostředně po uskutečnění mimořádného výkonu, tj. v měsíci, kdy zaměstnanec mimořádnou práci vykonal, výjimka je umožněna pouze v případě, že dojde k výkonu na přelomu měsíce, k posunu porady vedení nebo k jiné závažné události;
- mimořádná odměna může být zaměstnanci odebrána v případě porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem.

Separace mimořádných odměn z variabilní mzdy, nastavení jasných a srozumitelných pravidel a stanovení finančního rozpočtu je základem pro efektivní řízení této složky mzdy, vyšší povědomí a spokojenost zaměstnanců a současně také snížení vnímání genderové nerovnosti. Výhodou tohoto řešení jsou pro vybranou společnost také nulové vícenáklady. Dále je to jednoduchost tohoto řešení a rychlost zpracování včetně velmi rychlé implementace do společnosti bez výrazného dopadu do časových kapacit pracovníků lidských zdrojů.

#### **Doporučení: Využívání externích kontrolních mechanismů pro nastavení fixních mezd.**

Nástupní mzdy a mzdy za práci stejné hodnoty byly u zaměstnanců z pohledu rovnosti pohlaví nejhůře hodnoceny. Veškeré domněnky zaměstnanců byly potvrzeny také v rozbořech dat, které zpravidla potvrdily diskriminaci u žen. Také zaměstnavatel si plně uvědomuje, že v této oblasti má mezery a snaží se řešit tuto problematiku spíše individuálně v rámci týmů než celé společnosti. I když zaměstnavatel provádí interní analýzy, které jsou také zaměřeny na gender, dle výsledků průzkumu, jsou nedostačující. Současně má společnost nastaveny cíle na gender pay gap a jeho snižování, ale pouze u nejvyššího vedení.

Z tohoto důvodu je navrhováno, aby společnost v rámci nábory využívala také mzdovou a platovou kalkulačku, která je přístupná online na [www.rovnaodmena.cz](http://www.rovnaodmena.cz), tedy odkudkoli a na jakémkoli typu počítačové či mobilní techniky, a která je schopna na základě výběru sektoru, odvětví, profese, nejvyššího dosaženého vzdělání, věku, kraje a velikosti společnosti vyčíslit procentický rozdíl ve výdělcích žen a mužů a také vyobrazit celkovou průměrnou hrubou mzdu, průměrnou hrubou mzdu žen a průměrnou hrubou mzdu mužů a současně také rozpětí těchto mezd. Zaměstnavatel by tak měl velmi rychlou efektivní pomůcku, kterou by mohl pružně reagovat na požadavky kandidátů. A s přihlédnutím na interní spravedlnost by byla zaručena rovnost v nástupních mzdách u žen a mužů. Jakožto přípravu na možnost využívání této kalkulačky musí však zaměstnavatel počítat s tím, že své pracovní pozice bude muset alokovat do skupin kategorií zaměstnání, které jsou v této kalkulačce nabízeny, protože tato pomůcka pracuje s vybranými typickými kódy zaměstnání CZ-ISCO. V případě využívání tohoto nástroje a dodržováním hodnot, se kterými nástroj pracuje, může zaměstnavatel tuto skutečnost propagovat svým zaměstnancům například na intranetových stránkách, z čehož bude patrné, že je společnost genderově spravedlivá.

V případě již nastavených mezd může z pohledu genderové vyváženosti pomoci také nástroj Logib, který byl vyvinut ve Švýcarsku a v rámci projektu 22 % K ROVNOSTI byl převeden do českého prostředí. Jelikož tento nástroj pracuje na bázi MS Excel, neměl by být problém pro společnost naplnit potřebná data z personálního systému. Vyhodnocení dat v Logibu je rychlé, tudíž společnost může mít relativně rychle k dispozici informace, zda odměňuje férově a kde má svá šedá místa, která často vznikají nezáměrně. Zaměstnavatel musí samozřejmě vyhodnotit, zda se jedná o nerovnost, která je statisticky nevýznamná nebo o nerovnost

systemovou. V případě systémové nerovnosti může zaměstnavatel v rámci personální strategie nastavit cíle pro snížení gender pay gapu a určit si jeho meziroční procentické snížení. U statisticky nevýznamné odchylky může společnost provést relativně rychlé úpravy mezd u několika málo zaměstnanců v rámci nastaveného valorizačního rozpočtu. Skutečnost, že zaměstnavatel využívá analytický nástroj Logib, který prokazuje míru rovnosti ve mzdách a informace, že zaměstnavatel jde cestou genderové rovnosti tím, že snižuje meziročně gender pay gap o určitá procenta, která má nastavená v rámci personální strategie mohou být propagovány zaměstnancům opět například na intranetových stránkách. Tímto zveřejněním společnost sice svým pracovníkům přizná, že zaměstnance odměňuje v současné době nerovnoměrně, ale hledá možnosti a má cíle, jak tyto nerovnosti eliminovat.

Výhodou tohoto řešení je, že nástroje jsou poskytovány ze strany státu zcela zdarma a nemají také vyšší nároky na software, nedochází tak k nutnosti vynakládání dalších finančních prostředků ze strany vybrané společnosti. Současně i z časového hlediska se jedná o vhodné řešení, jelikož vynaložený čas na práci s nástrojem Logib vybalancuje čas, který by zaměstnanec, který provádí interní analýzy v odměňování, strávil nad ručními rozbory dat. Tyto nástroje jsou také dostupné online a jsou tak uživatelsky přívětivé.

### **Doporučení: Komunikace vyhodnocení pracovního výkonu, příplatků a odměn za pracovní pohotovost.**

S pracovním výkonem, příplatky a odměnami za pracovní pohotovost jsou zaměstnanci celkem spokojeni, ale současně vidí tyto složky mzdy jako genderově nevyvážené, respektive vnímají, že muži mají nejen vyšší plnění výkonu, ale také více pracují nad rámec pracovní doby. Toto vnímání zaměstnanců nebylo potvrzeno polostrukturovanými rozhovory ani rozborem dat. Naopak z rozboru dat vyplynulo, že ženy mají vyšší procentické plnění výkonu než muži a dominují v práci nad rámec pracovní doby, vyjma pracovních pohotovostí a práci v noci. V tomto ohledu je zaměstnavateli navrženo, aby více komunikoval výsledky hodnocení pracovního výkonu a odpracované hodiny nad rámec pracovní doby napříč společností. Tyto výsledky mohou být komunikovány formou pravidelného reportingu směrem k zaměstnancům, články na intranetových stránkách či mohou být uvedeny například v průzkumech spokojenosti jako součást otázek. Zaměstnavatel tak může z tohoto pohledu apelovat na zaměstnance, že všem zaměstnancům poskytuje stejné podmínky pro práci nad rámec pracovní doby a odměňuje pracovníky na základě pracovního výkonu nikoli pohlaví, čímž zvýší zaměstnancům povědomost o těchto problematikách.

Výhodou tohoto řešení je, že vybraná společnost může využít současné nástroje na komunikaci a průzkumy bez dodatečných nákladů na další komunikační prostředky. Současně je toto řešení bez dopadů do časových kapacit zaměstnanců, jelikož je možné výše uvedené aktivity provést v průběhu řádné pracovní doby. Je tedy možné říci, že navržené řešení nebude mít dopad do nákladů vybrané společnosti.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo formulovat doporučení ke snížení disproporce v odměňování mezi ženami a muži ve vybrané společnosti. Současně dílčím cílem bylo prozkoumat a posoudit současný stav odměňování žen a mužů ve vybrané společnosti. Tato práce je složena ze čtyř na sebe navazujících částí, jimiž jsou úvod, teoreticko-metodologická část, část praktická a závěr. V rámci teoreticko-metodologické části došlo nejprve k prostudování adekvátních zdrojů informací o pracovní motivaci, odměňování zaměstnanců a rozdílů v odměňování žen a mužů včetně jejich příčin, důsledků a možných řešení z pohledu odborné veřejnosti. Tyto zdroje byly následně zpracovány, a to zpravidla formou literárních rešerší. Důvodem bylo získání odborného přehledu o možných druzích odměňování, jejich dopadů do pracovní motivace a návaznosti na genderovou rovnost v odměňování. Součástí teoreticko-metodologické části byl také popis metodiky práce.

Praktická část je následně věnována vlastnímu ověření, co zaměstnance ve vybrané společnosti motivuje, zda jsou spokojeni s jednotlivými typy odměňování a do jaké míry zaměstnanci vnímají v těchto schématech odměňování rozdíly u žen a mužů. Současně se praktická část snaží najít odpovědi na výzkumné otázky, kterými jsou: Existuje ve vybrané společnosti nerovnost v odměňování mezi ženami a muži? Je tato nerovnost dána v neprospěch žen? Dochází k diskriminaci žen v celém spektru odměňování nebo jen v některých druzích? Pro vlastní ověření, bylo nejprve nutné provést sběr dat, který byl proveden ve třech navazujících fázích. V první řadě byly zvoleny polostrukturované rozhovory se dvěma oslovenými zástupkyněmi managementu společnosti, druhá fáze sběru dat proběhla formou dotazníkového šetření u zaměstnanců vybrané společnosti a jako třetí fáze byl zvolen rozbor dat zaměstnanců, vyjma managementu společnosti, jejichž data si společnost nepřála zpracovávat. Po sběru dat byly výsledky jednotlivých šetření rozebrány, mezi sebou komparovány a finálně zpracovány do osmi oblastí odměňování, kterými jsou mzdové zařazení, výkonová odměna, variabilní mzda, příplatky a odměny za pracovní pohotovost, benefity, ostatní zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že nerovnost v odměňování mezi ženami a muži ve vybrané společnosti existuje. Současně je tato nerovnost v odměňování spíše v neprospěch žen, čímž byla potvrzena východiska z teoreticko-metodologické části. Dále bylo zjištěno, že ženy mají oproti mužům výrazně nižší nástupní mzdy a také mají, až na výjimky, výrazně nižší fixní mzdy za práci stejné hodnoty. U ostatních forem odměňování diskriminace nebyla potvrzena.

S ohledem na výsledky šetření byla navržena celkem tři doporučení, která byla formulována tak, aby přinesla společnosti praktické podklady a návody, které mohou využít v běžné praxi s implementací ve velmi krátkém časovém horizontu a bez dopadů do finančního rozpočtu společnosti, což by mohlo být pro společnost velice efektivní. V první řadě se jedná o doporučení k separaci mimořádných odměn z variabilní mzdy, nastavení pravidel mimořádných odměn a stanovení rozpočtu na mimořádné odměny. Odejmutí mimořádných odměn z variabilní mzdy, nastavení jasných a srozumitelných pravidel a stanovení finančního rozpočtu je základem pro efektivní řízení této složky mzdy, pro vyšší povědomí a spokojenost zaměstnanců a současně také snížení vnímání genderové nerovnosti. V pořadí druhým doporučením bylo využívání externích kontrolních mechanismů pro nastavení fixních mezd. Mezi tyto kontrolní mechanismy bylo zařazeno využívání mzdové a platové kalkulačky, která může být nápomocná při nábořech zaměstnanců a dokáže být velmi rychlou efektivní pomůckou, kterou může společnost pružně reagovat na požadavky kandidátů s ohledem na interní spravedlnost. V případě využívání tohoto nástroje a dodržováním hodnot, se kterými nástroj pracuje, může zaměstnavatel tuto skutečnost propagovat svým zaměstnancům například na intranetových stránkách, z čehož bude patrné, že je společnost genderově spravedlivá. V případě již nastavených mezd je doporučováno využití nástroje Logib, který



může organizaci pomoci se zjištěním, zda odměňuje férově a kde má v oblasti odměňování svá šedá místa. Skutečnost, že zaměstnavatel využívá analytický nástroj Logib, který prokazuje míru rovnosti ve mzdách a informace, že zaměstnavatel jde cestou genderové rovnosti, mohou být propagovány zaměstnancům. Třetím doporučením je komunikace vyhodnocení pracovního výkonu, příplatků a odměn za pracovní pohotovost. Tyto výsledky mohou být komunikovány formou pravidelného reportingu směrem k zaměstnancům, články na intranetových stránkách či mohou být uvedeny například v průzkumech spokojenosti jako součást otázek. Zaměstnavatel tak může z tohoto pohledu apelovat na zaměstnance, že všem bez rozdílu poskytuje stejné podmínky pro práci nad rámec pracovní doby a odměňuje pracovníky na základě pracovního výkonu nikoli pohlaví. Veškerá doporučení byla představena zástupcům vedení společnosti a na základě následné schůzky se zaměstnanci úseku lidských zdrojů byly domluveny další postupy pro navázání spolupráce v oblasti přípravy dat pro využívání externích nástrojů a přípravy podkladů pro schválení rozpočtu a pravidel mimořádných odměn.

Snižování nerovnosti v odměňování je v současnosti jednou z velkých výzev, se kterými se organizace potýkají, jelikož toto rovnání je velice dlouhodobé. Právě však rovné odměňování významně přispívá k získávání a udržení kvalitních zaměstnanců, kteří jsou klíčem ke stabilitě, rozvoji a konkurenceschopnosti společností na trhu práce.

## Literatura

### Primární zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

KŘÍŽKOVÁ, A., MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ, R., VOHLÍDALOVÁ, M. *Genderové nerovnosti v odměňování: problém nás všech*. 1. vydání. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2018. 197 s. ISBN 978-80-7330-329-7.

ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha*. 1. vydání. Olomouc: Anag, 2018. 575 s. ISBN 978-80-7554-138-3.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

WORLDATWORK. *The WorldatWork Handbook of TotalRewards*. 2. vydání. United States: John Wiley&SonsInc, 2021. 388 s. ISBN 978-1-119-68244-8.

### Odborné knihy a časopisy

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno: KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L. *Personální strategie: krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. vydání. Praha: Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. Vydání. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PATTERSON, K., GRENNY, J., MAXFIELD, D., MCMILLAN, R., SWITZLER, A., *Mistři ovlivňování aneb umění změnit téměř vše*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. 237 s. ISBN 978-80-7261-245-1.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vydání. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1

TOMAN, I. *Motivace zvenčí je jako smard*. 2. vydání. Praha: Taxus International s.r.o., 2010. 192 s.

### Internetové zdroje

BRICHČÍN, P. Proč motivace nefunguje. *portál POHODA* [online]. 2020 [cit. 2020-09-11]. Dostupné z WWW: <http://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/proc-motivace-nefunguje/>.

BUKOVJAN, P. Nenárokové složky mzdy. *Petr Bukovjan* [online]. 2018 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z WWW: <https://petrbukovjan.cz/nenarokove-slozky-mzdy>.

ČEVELOVÁ, M. Impostor syndrom. *Magdalena Čevelová* [online]. 2020 [cit. 2020-02-09]. Dostupné z WWW: <https://www.cevelova.cz/impostor-syndrom/>.

ČSÚ: Gender: Práce a mzdy – Metodika. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/gender/gender\\_pracemzdy-metodika](http://www.czso.cz/csu/gender/gender_pracemzdy-metodika).

ČSÚ: Gender: Historie – Historie genderové problematiky v ČR. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/gender/gender\\_hist-historie\\_genderove\\_problematiky\\_v\\_cr](http://www.czso.cz/csu/gender/gender_hist-historie_genderove_problematiky_v_cr).

ČTK, FORBES. Více žen ve vedoucích pozicích. Podle studie by to v Česku zvýšilo HDP o půl bilionu. *Forbes* [online]. 2021 [cit. 2021-09-22]. Dostupné z WWW: <https://forbes.cz/vice-zen-ve-vedoucich-pozicich-podle-studie-by-to-v-cesku-zvysilo-hdp-o-pul-bilionu/>.

DELOITTE: Analýza příčin a procesů vedoucích k rozdílům v odměňování žen a mužů. *Rovná odměna* [online]. 2020. ISBN 978-80-7421-224-6. Dostupné z WWW: <https://www.rovnaodmena.cz/www/img/uploads/44239a5a8.pdf>.

EIGE: Feminizace chudoby. *Eige* [online]. 2022 [cit. 2022-02-01]. Dostupné z WWW: <https://eige.europa.eu/cs/taxonomy/term/1133>.

EQUAL PAY DAY: EqualPay = rovnost odměňování. *Equal Pay Day* [online]. 2022 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z WWW: [https://www.equalpayday.cz/equal\\_pay](https://www.equalpayday.cz/equal_pay).

EUROSTAT: Rozdíl v odměňování žen a mužů v neupravené podobě. *Eurostat* [online]. 2022 [cit. 2022-02-25]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem180/default/table?lang=en>.

EVROPSKÁ KOMISE: Unie rovnosti: strategie pro rovnost žen a mužů na období 2020–2025. *Evropská komise* [online]. 2020 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z WWW: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0152&from=EN>.

EVROPSKÁ KOMISE: Transparentnost odměňování: Komise navrhuje opatření k zajištění stejné odměny za stejnou práci. *Evropská komise* [online]. 2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z WWW: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/cs/ip\\_21\\_881?fbclid=IwAR2VnlHf\\_id6zyzsa7bCtKKS2-JYkKK4w6NmaN4Pac-Lf6mzz6l5X3fI9uQ](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/cs/ip_21_881?fbclid=IwAR2VnlHf_id6zyzsa7bCtKKS2-JYkKK4w6NmaN4Pac-Lf6mzz6l5X3fI9uQ).

KRÁL, M. Uplatňování pracovní motivace ovlivňující výkon a kvalitu práce zaměstnanců. *Práce a mzda* [online]. 2018 [cit. 2018-11-08]. Dostupné z WWW: [https://www.praceamzda.cz/clanky/uplatnovani-pracovni-motivace-ovlivnujici-vykon-kvalitu-prace-zamestnancu?check\\_logged\\_in=1](https://www.praceamzda.cz/clanky/uplatnovani-pracovni-motivace-ovlivnujici-vykon-kvalitu-prace-zamestnancu?check_logged_in=1).

KUBÍČKOVÁ, A., PATÁKOVÁ, V. Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. *Práce a mzda* [online]. 2019 [cit. 2019-06-03]. Dostupné z WWW: <http://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>.

MPSV: Rovnost žen a mužů na trhu práce a rovné odměňování. *MPSV* [online]. 2022 [cit. 2022-01-04]. Dostupné z WWW: <https://www.mpsv.cz/rovnost-zen-a-muzu-rovne-odmenovani-a-logib>.

- POZDNIČEK, V. Systémy odměňování a benefity. *PROFI-MEN* [online]. 2015. Dostupné z WWW: <http://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr-/systemy-odmenovani-a-benefity/>.
- ROVNÁ ODMĚNA: Systémy odměňování a benefity. *Rovná odměna* [online]. 2021. Dostupné z WWW: <https://www.rovnaodmena.cz/www/img/uploads/44239a5a8.pdf>.
- SARISOVÁ, K. Syndrom podvodníka. *Psychologie.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-09-15]. Dostupné z WWW: <https://psychologie.cz/syndrom-podvodnika/>.
- STOJAROVÁ, V. Ženy v ICT a technických oborech. *Průvodce kariérou* [online]. 2020 [cit. 2020-06-19]. Dostupné z WWW: <https://pruvodcekarierou.zkola.cz/zeny-v-ict-a-technickych-oborech/>.
- ŠAFAŘÍK, R. Strategie 2021-2030. *Úřad vlády* [online]. 2021. Dostupné z WWW: <https://www.tojеровnost.cz/cs/strategie-rovnosti-zen-a-muzu/>.
- URBAN, J. Sedmý bod z nejdražších manažerských chyb: Zanedbání motivace zaměstnanců. *Hospodářské noviny* [online]. 2014 [cit. 2014-09-08]. Dostupné z WWW: <http://byznys.hn.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-62690180-sedmy-bod-z-nejdrazsich-manazerskych-chyb-zanedbani-motivace-zamestnancu>.
- URBAN, J. Motivace pracovníků a její individuální rozdíly. *Práce a mzda* [online]. 2016 [cit. 2016-10-21]. Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivace-pracovniku-jeji-individualni-rozdily>.
- URBAN, J. Motivace nástroje vedoucího. *Práce a mzda* [online]. 2016 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivacni-nastroje-vedouciho>.
- VLÁČIL, J. Motivace. *Sociologický ústav AV ČR* [online]. 2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z WWW: <https://www.encyklopedie.soc.cas.cz/w/Motivace>.
- VRAJÍK, M. Mantinely odměňování v soukromé sféře. *Práce a mzda* [online]. 2016 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/mantinely-odmenovani-v-soukrome-sfere>.
- ZPRAVODAJSTVÍ EVROPSKÝ PARLAMENT: Proč jsou v odměňování žen a mužů rozdíly? *Zpravodajství Evropský parlament* [online]. 2021 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z WWW: <http://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20200109STO69925/proc-jsou-v-odmenovani-zen-a-muzu-rozdily>.

## Ostatní zdroje

Nejmenovaná společnost. Vnitropodnikové materiály „Výroční zpráva“ (2020).

Nejmenovaná společnost. Vnitropodnikové materiály „Kolektivní smlouva“ (2019).

Nejmenovaná společnost. Vnitropodnikové materiály „Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody“ (2019).

## Seznam příloh

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor - Manažerka lidských zdrojů č. 1 .....	II
Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor - Manažerka lidských zdrojů č. 2.....	VI
Příloha 3 Dotazník – rovnoprávnost v odměňování žen a mužů.....	X
Příloha 4 Informace o společnosti .....	XVI
Příloha 5 Dotazníkové šetření – část informativní .....	XVII
Příloha 6 Dotazníkové šetření – část motivace a odměňování .....	XIX
Příloha 7 Dotazníkové šetření - část odměňování žen a mužů.....	XXVII
Příloha 8 Nástupní mzdy žen a mužů a jejich difference v roce 2021 .....	XXXI
Příloha 9 Průměrný nárůst mezd po zkušební době v roce 2021 .....	XXXI
Příloha 10 Fixní mzdy žen a mužů a jejich difference v roce 2021 .....	XXXII
Příloha 11 Průměrné roční hodnocení výkonu v roce 2021 .....	XXXII
Příloha 12 Genderová rovnost ve výkonu práce mimo řádnou pracovní dobu v roce 2021 .....	XXXII
Příloha 13 Návrh rozpočtu na mimořádné odměny .....	XXXIII
Příloha 14 Job Chart role a jejich úrovně v roce 2021 .....	XXXIV
Příloha 15 Ostatní překážky na straně zaměstnance .....	XXXV
Příloha 16 Ostatní zaměstnanecké výhody.....	XXXVII
Příloha 17 Mzdové příplatky a zvýhodnění .....	XXXVIII

## Přílohy

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor-Manažerka lidských zdrojů č. 1

### **Polostrukturovaný rozhovor-Manažerka lidských zdrojů č. 1**

**Otázka 1: V rámci EU se neustále řeší téma rovnosti v odměňování žen a mužů. Řešíte toto téma také u vás ve společnosti? Pokud ano, jakým způsobem? Je to pro vás prioritou nebo řešíte hlavně jinou problematiku?**

Tuto problematiku řešíme, je to pro nás jedna z klíčových oblastí strategie na diverzitu a inkluzi. Tato strategie se zabývá pěti tématy, z nichž dvě se týkají tématu rovnosti. Jsou to rovnost v kariérním růstu a odměňování. Zde máme nastaveny vždy cíle, které jsou schvalovány a následně vyhodnocovány nejvyšším managementem společnosti. V rámci odměňování máme například v tomto roce nastaveny cíle na snížení gender pay gapu o 2 % u klíčových a manažerských funkcí. U nábory máme stanoveno, že se výběrových řízení na klíčové a manažerské pozici musí účastnit alespoň jedna žena. A následně už pracujeme s osvětou, kdy v rámci firmy šíříme informace o diverzitě, rovnosti apod.

**Doplňující otázka: jakou formou šíříte tyto informace?**

V současné době vše děláme veřejně, tedy se účastníme různých konferencí a následně tyto informace sdílíme se zaměstnanci na intranetu. Také jsme natočili na intranet video, kde jsou rozhovory se zaměstnanci ohledně tématu rodičovství, proč jsou ženy na rodičovských dovolených, jaká úskalí nastávají, když se vrací zpět do práce, jak dovedou skloubit péči o rodinu a práci. Zde jsme také narazili na případy otců, kteří chtěli sami absolvovat rodičovskou dovolenou, ale nemohli, jelikož jim finanční situace tuto myšlenku znemožnila, nebo s tím, že muž zaměstnanec chce jít na rodičovskou má problém jeho blízké okolí atd.

**Otázka 2: Směrnice EU o rovném zacházení žen a mužů má přinést řadu změn i ve výkaznictví státním orgánům (např. ČSÚ), jelikož je neustálý tlak na veřejnou transparentní mezd a platů. Souhlasíte s tímto nastavením nebo jste pouze pro interní spravedlivé nastavení systému ze stran zaměstnavatelů?**

Určitě bychom spíše uvítali vnitřní transparentní nastavení než transparentní veřejnou. Jelikož nejsem pro takzvanou totální regulaci ze strany státu, jelikož to vytváří prostor pro kreativitu. Každá firma má své potřeby, tak zde nevidím prostor pro jednoznačné sjednocení.

**Otázka 3: Máte v rámci vaší společnosti kontrolní mechanismy, které vám dopomáhají, aby ženy byly stejně odměňované jako muži? (např. pravidelné interní analýzy atd.) Pokud ano, jaké?**

K tomuto tématu vám spíše řekne více kolegyně. Každopádně za sebe vám mohu říci, že provádíme například pravidelné vyhodnocení a reportování hodnocení pracovního výkonu ve formě procentních škál směrem k nejvyššímu managementu ke kalibraci.

**Otázka 4: Využíváte také externí pomůcky pro zjišťování rovnosti v odměňování mezi ženami a muži, které nabízí například státní správa (mzdová a platová kalkulačka, Logib)?**

Tuto otázku vám také spíše zodpoví kolegyně. Ale podle mého, externí nástroje nevyužíváme.

**Otázka 5: Jelikož jste tvůrce různých motivačních programů a sama vykonáváte nadřízenou pozici, co nejvíce motivuje vaše zaměstnance k práci?**

Dobrá práce, kolektiv včetně atmosféry v práci, důvěra, tedy pokud jsou nejprve uspokojeny finanční podmínky zaměstnanců. Což nám vyšlo i v průzkumu spokojenosti, který jsme v letošním roce uskutečnili. Oproti tomu negativně zaměstnance ovlivnili Covid a změny, které se ve společnosti dějí.

**Otázka 6: Myslíte si, že existují ještě nějaké další stimulační prostředky, které nevyužíváte (nebo z určitých důvodů nemůžete využívat) a zaměstnanci by je ocenili v návaznosti na podávání vyššího pracovního výkonu?**

Naše společnost musí určitě pracovat na uznání práce lidí, což je velký stimul, ale řada vedoucích s tím vůbec nepracuje. A jako druhý stimulační prostředek je určitě organizace práce na home office zaměstnanců, tam máme co dělat. Hlavně sebeorganizace manažera, organizace týmu na home office, spravedlivé rozdělování úkolů. Nemáme však žádné stimulační prostředky, které by třeba management bojkotoval.

**Otázka 7: Existuje ve vaší společnosti plná transparence odměňování? Tedy, zveřejňujete interně zaměstnancům, jakého rozpětí mzdy na dané pracovní pozici a jakých výkonových odměn, benefitů atd. může zaměstnanec dosáhnout?**

Tuto otázku vám také spíše odpoví kolegyně. Ale každopádně si myslím, že takovou kulturu ve společnosti nemáme nastavenou.

**Otázka 8: Jsou všichni zaměstnanci u vás adekvátně odměňováni za svou práci nebo akceptujete odchylky? Např. z důvodu těžce obsaditelné pozice jste nuceni přijmout člověka nad rámec rozpětí pozice nebo naopak z důvodu velkého zájmu uchazečů přijmete i uchazeče za menší mzdu, než činí rozpětí dané pozice?**

Odchylek je bohužel čím dál více se stavem na trhu. Je to také tím, jak se manažeři dívají na interní spravedlnost. A když nabírají nového člověka, tak ho spíše zaplatí k průměru mezd zaměstnanců a tím se dostáváme do propadu s trhem. Tím se nám také rozevírají nůžky mezi trhem a firmou stále více. A samozřejmě interně jdou vždy mzdy postupem času mírněji nahoru, než když se uchazeč uchází o novou pracovní pozici. Dlouhodobě tedy nefunguje nabírat nové zaměstnance na průměr současných zaměstnanců v týmu. A v náboru v tomto bojujeme.

**Otázka 9: Kontrolujete výši nástupních mezd, navýšení po zkušební době, odměňování za výkon nebo mimořádný výkon či roční navýšení mzdy, zda je k tomuto tématu přistupováno ze strany vedoucích zaměstnanců nediskriminačně nebo ponecháváte vše na vedoucích zaměstnancích?**

Opět spíše otázka na kolegyni. Ale kontrola funguje určitě přes naše HR Business partnery, kteří kontrolují i interní spravedlnost, regulují a snaží se najít kompromis mezi potřebami zaměstnance (nebo např. uchazeče) a kolegy. Co se týká odměňování za výkon nebo mimořádný výkon, tak v současné době velmi fungujeme s výkonem, dobrý výkon musí být opravdu plně obhajitelný. Pokud chce manažer někomu navýšit mzdu, nebo dát vyšší procento variabilní mzdy a také mimořádné odměny, musí dobře obhájit výkonnost zaměstnance a musí být velmi dobře specifikováno, co je nadstandardní práce. Vysoká procenta variabilních mezd a mimořádné odměny následně prochází kalibrací na poradách nejvyššího vedení. Nikdo v naší firmě určitě nepřihlíží ke genderovým stereotypům. Ale obecně se muži více a lépe „prodávají“. Problematika je spíše v tom, a tady to vidím

na dlouhodobý proces, že ženy by bylo dobré spíše edukovat, protože na sebe kladou velké nároky. Například pokud máme vypsánu pracovní pozici, kde jsou určitá kritéria, tak ženy, pokud vidí, že jedno z deseti těchto kritérií neplní, vůbec se do výběrového řízení nepřihlásí. Kdežto muž tento „hendikep“ na výběrovém řízení „prodá“ a prosadí se.

**Otázka 10: S výší fixních mezd, odměn za výkon, odměn za mimořádný výkon, příplatků a odměn za pracovní pohotovost, benefitního programu jsou u vás zaměstnanci spokojeni nebo máte nějaké větší signály nespokojenosti? Máte výše těchto částí systému odměňování nastaveny pro jednotlivá pohlaví rovnocenně nebo existují výjimky?**

Mám pocit, že obecně panuje celková nespokojenost s odměňováním. Ale více vám řekne kolegyně. Benefitní program si myslím, že je skvěle nastaven, takže tam problém určitě není. A genderově k benefitům nepřihlížíme, každý má rovnocenné možnosti.

**Otázka 11: Pokud požadujete po zaměstnancích dlouhodobější práci přesčas, sobotu, neděli, svátek či držet pracovní pohotovost nebo mimořádné pracovní nasazení, přistupujete ke všem zaměstnancům nediskriminačně? A ze strany zaměstnanců je vnímán tento požadavek shodně u žen jako u mužů nebo mají např. ženy větší problém s prací nad rámec pracovního týdne, aj.**

Společnost určitě přistupuje nediskriminačně. A že by ženy měly větší problém s prací než muži, toho si nejsem vědoma, ale netvrdím, že tomu tak v některých týmech není.

**Otázka 12: Se škálou ostatních zaměstnaneckých výhod, např. osobní volno, dovolená nad rámec ZP, odměny při odchodu do důchodu, odstupné nad rámec ZP, aj. jsou zaměstnanci spokojeni nebo je v této oblasti tlak na zvýšení? Opět zde existuje zásada rovnosti nebo jsou v této oblasti mezi ženami a muži odchylky?**

Všeobecně jsou zaměstnanecké výhody vnímány zaměstnanci velmi dobře. A určitě v tomto nerozlišujeme, jakého je zaměstnanec pohlaví.

**Otázka 13: S ohledem na vytížení zaměstnanců, poskytnete dostatečný časový prostor i finanční prostředky ke vzdělávání a rozvoji? Existují nějaká pravidla pro čerpání vzdělávání nebo toto téma necháváte v plné dikci vedoucích zaměstnanců? Mají v této oblasti ženy srovnatelné podmínky jako muži?**

U nás je to vždy na dohodě mezi manažerem a zaměstnancem, takže určitě nemáme nastaveny nějaké kvóty, podle kterých by zaměstnanci měli strávit na školení určitý počet hodin. Co se týká financí, tak jsou z mého pohledu dostatečné. Například za poslední dva roky jsme nevyčerpali rozpočet, který jsme měli určen na vzdělávání. Samozřejmě nám to ovlivnil i covid. Myslím, že v letošním roce ale bude rapidně stoupat počet školicích akcí minimálně na úroveň roku 2019, protože se po covidu vracíme v tomto ohledu do jakéhosi normálu. Covid nám řadu vzdělávacích akcí bohužel stopl a všichni vyčkávali, jak se bude vše vyvíjet. Díky covidu jsme si však zvykli na nový normál a to je, že řadu školení a kurzů jsou v online podobě. Tím se může zúčastnit daleko více lidí a lidi to už krásně akceptují. Zaměstnanci nemusí nikam cestovat, spoří tedy svůj čas, firmě finanční prostředky a také jsme tím šetnější k životnímu prostředí. Školení je zcela jistě i genderově vyvážené, spíše bych mohla říci, že máme mnoho školení spíše k ženské populaci.

**Otázka 14: Jak je u vás nastaveno pracovní prostředí? Work-life balance, komunikace, nepeněžní uznání, kultura společnosti atd.? Řešíte tuto problematiku celofiremně nebo**



## **zde využíváte spíše schopností přímých nadřízených zaměstnanců? Vytváříte stejné pracovní prostředí pro ženy i muže?**

Tuto problematiku nechávám spíše na vedoucích zaměstnancích, ale přistupujeme k tomu bez ohledu na pohlaví. Work-life balance je součástí naší strategie diverzity a inkluze a dělíme ji na dvě části, jedna část je zaměřena na pracovní podmínky. Zde řešíme například home office, kdy v současné době neurčujeme žádná pravidla k čerpání home office a ani zatím pravidla neplánujeme zavést. Vždy je to na dohodě mezi vedoucím zaměstnancem a zaměstnancem a plně se to přizpůsobuje potřebám týmu nebo potřebám toho daného člověka. Pak jsou to například kratší pracovní doba, možnost půlúvazků atd. A druhá část je zaměřena na osvětu témat, které se týkají například zdraví fyzického i psychického, vyhoření atd. Dále spolupracujeme s neziskovou organizací Nevypusť duši, kde lektorují studenti psychologie, kteří nám vždy přinášejí zajímavá témata.

Kultura společnosti je pro nás velmi zajímavé téma. U nás máme zaveden takzvaný Culture tým, který je složen z dvaceti zaměstnanců, kteří jsou rozestí po celé společnosti v různých odděleních, regionech a je to velmi diverzitní skupinka. Tato skupina je spojkou mezi vedením a lidmi. Takže když zavádíme nové systémy nebo když chystáme nějaký interní průzkum, otázky vždy konzultujeme s Culture týmem, zda tomu budou zaměstnanci rozumět. Pomáhají nám i vysvětlovat v řadách zaměstnanců některá nepopulární témata a přináší do firmy informovanost. Dávají nám zrcadlo a tím nám velmi za oblast HR pomáhají.

### **Otázka 15: Jsou nějaké programy nebo jiné aktivity, které máte zaměřené speciálně na podporu žen a žen ve vedení?**

Tak to, co už jsem říkala – v oblasti náboru musí být účastna vždy alespoň jedna žena na výběrovém řízení na vedoucí pozici. A jinak je to zaměřeno na již dříve uvedený work-life balance, kdy se snažíme pomoci maminkám se zpět začlenit do práce po rodičovské dovolené, ale není to celofiremně řízené. Je to vždy šité na míru týmům. Prostředky máme, nástroje máme, ale vše je na vedoucích jednotlivých týmů. Vedoucí podporujeme v tomto vždy osvětou.

### **Otázka 16: Podporujete ženy a muže s rodinami? Pokud ano, jakým způsobem?**

V současné době děláme spoustu akcí pro rodiče s dětmi. Organizujeme různé webináře a akce na témata jako jsou zdraví, bezpečnost v kybernetickém prostředí nebo máme program Start Driving, kde rodiče s dětmi, kteří mají již řidičský průkaz, prochází kurzem na bezpečnou jízdu. Děti si zkusí na polygonu limity vozidla ve spolupráci s rodičem, který se stává mentorem a jde příkladem. Další větší akce jsme v souvislosti s covidem nedělali, ale nyní budeme pořádat den digitalizace a robotizace pro rodiče s dětmi.

Na závěr bych chtěla říci, že nejsme firma, která by dělala rozdíly mezi ženami a muži. U nás má každý šanci růst. A pak je to otázka schopností, talentu, „drzosti“, odvahy. Možná, že by stálo za to zjistit, jak vnímají rozdíly mezi ženami a muži také naši zaměstnanci. Aby management nežil v opojení, že je vše v pořádku a zaměstnanci to vnímali naopak.

### **Polostrukturovaný rozhovor-Manažerka lidských zdrojů č. 2**

**Otázka 1: V rámci EU se neustále řeší téma rovnosti v odměňování žen a mužů. Řešíte toto téma také u vás ve společnosti? Pokud ano, jakým způsobem? Je to pro vás prioritou nebo řešíte hlavně jinou problematiku?**

Diverzita je obecně jedno z témat, kterému se věnujeme. Zpracování a reporting k tomu tématu zajímá i akcionáře. Což znamená, že na pravidelné bázi zpracováváme people dashboard, kde kategorie diverzity a odměňování je součástí tohoto reportingu. V současné době jsme ve fázi, kdy akcionářům reportujeme prozatím pouze top management. Máme daný target - snížení gender pay gap o 2% a následným snižováním docílit 0% rozdílu. Cílem v oblasti nábory je, že když obsazujeme pracovní pozici vedoucího zaměstnance a je přijmuta žena, odměňujeme jí stejným způsobem, jako bychom přijímali muže.

**Otázka 2: Směrnice EU o rovném zacházení žen a mužů má přinést řadu změn i ve výkaznictví státním orgánům (např. ČSÚ), jelikož je neustálý tlak na veřejnou transparentnost mezd a platů. Souhlasíte s tímto nastavením nebo jste pouze pro interní spravedlivé nastavení systému ze stran zaměstnavatelů?**

Pokud by byl požadavek na kumulovaná data, tak s tím problémem mít nebudeme, jelikož již průměry do ČSÚ reportujeme. Rozdělení na muže a ženy už by neměl být problém. Pokud by byla data detailnější a bylo by to povinné, tak s tím samozřejmě nic neuděláme.

**Otázka 3: Máte v rámci vaší společnosti kontrolní mechanismy, které vám dopomáhají, aby ženy byly stejně odměňované jako muži? (např. pravidelné interní analýzy atd.) Pokud ano, jaké?**

Nyní provádíme na pravidelné bázi interní analýzy odměňování pro naši kontrolu, jelikož jsme společnost, která se velmi zabývá diverzitou. Kontrolu provádíme zejména u mezd. Je pravdou, že spíše řešíme dlouhodobý výkon člověka, který na určité pozici sedí, než bychom řešili, jakého je pohlaví.

**Otázka 4: Využíváte také externí pomůcky pro zjišťování rovnosti v odměňování mezi ženami a muži, které nabízí například státní správa (mzdová a platová kalkulačka, Logib)?**

Určitě zatím nevyužíváme žádný z těchto nástrojů, ale bylo by to určitě zajímavé. Do budoucna budeme přecházet na nový personální systém a chystáme revizi CZ-ISCO kódů, tak bychom to mohli využít jako podpůrný prostředek. Každopádně se pravidelně účastníme průzkumu od Korn Ferry, kde jsou muži a ženy součástí následných výstupů, které máme po ukončení průzkumu vždy k dispozici a pracujeme s nimi po celý rok do dalšího průzkumu.

**Otázka 5: Jelikož jste tvůrce různých motivačních programů a sama vykonáváte nadřazenou pozici, co nejvíce motivuje vaše zaměstnance k práci?**

Určitě je to všeobecně u nás ve firmě náplň práce, kolektiv lidí, kteří je obklopují, finance a benefity, účastnit se na projektech, výsledky práce lidí a home office, homeworking. Home office určitě můj tým kvituje ze všeho nejvíce, protože nemusíme trávit čas na cestách, ale je to hodně o důvěře vedoucího zaměstnance ke svým lidem.

**Otázka 6: Myslíte si, že existují ještě nějaké další stimulační prostředky, které nevyužíváte (nebo z určitých důvodů nemůžete využívat) a zaměstnanci by je ocenili v návaznosti na podávání vyššího pracovního výkonu?**

Určitě jsou ohlasy zaměstnanců na vyšší nárůst mezd. Zde jsme ale limitováni rozpočtem. Jinak nevím o ničem jiném.

**Otázka 7: Existuje ve vaší společnosti plná transparence odměňování? Tedy, zveřejňujete interně zaměstnancům, jakého rozpětí mzdy na dané pracovní pozici a jakých výkonových odměn, benefitů atd. může zaměstnanec dosáhnout?**

Úplnou transparentci odměňování mají u nás jen manažeři. Ostatní zaměstnanci znají jen své minimální hodnoty fixní mzdy, které máme uvedeny v kolektivní smlouvě a zaměstnancům se také zobrazují v HR portálu (což je systém, kde mají zaměstnanci přístup ke svým dokumentům, výplatní pásce, formulářům atd.).

**Otázka 8: Jsou všichni zaměstnanci u vás adekvátně odměňováni za svou práci nebo akceptujete odchylky? Např. z důvodu těžce obsaditelné pozice jste nuceni přijmout člověka nad rámec rozpětí pozice nebo naopak z důvodu velkého zájmu uchazečů přijmete i uchazeče za menší mzdu, než činí rozpětí dané pozice?**

Odchylky budou vždy. Ve firmě razíme to, že pokud je člověk opravdu dobrý, musíme ho umět zaplatit, protože nám do budoucna přinese například úsporu nákladů, obrovský rozhled nebo posun v práci. Držíme se samozřejmě určitého systému, ale pokud potřebujeme tzv. cuknout, tak to uděláme bez problému. Pod minimum člověka nikdy neplatíme, to máme interně zakázané. Občas se stává, že máme na krátkou dobu zaměstnance pod minimem z toho důvodu, že zvyšujeme z důvodu situace na trhu minima. To pak ale dorovnáme navýšením mzdy v rámci roční valorizace mezd. Jsme tak v souladu s filozofií naší firmy, kdy nechceme platit pod minimem.

**Otázka 9: Kontrolujete výši nástupních mezd, navýšení po zkušební době, odměňování za výkon nebo mimořádný výkon či roční navýšení mzdy, zda je k tomuto tématu přístupováno ze strany vedoucích zaměstnanců nediskriminačně nebo ponecháváte vše na vedoucích zaměstnancích?**

Systém odměňování máme nastaven a další kroky musí již konat vedoucí zaměstnanci, ale jakmile dojde k odchýlení ze systému, tak do toho velmi zasahujeme. Poskytujeme kontrolu a obrovskou podporu managementu při nárůstu mezd, odměňování za výkon a mimořádný výkon, kdy sledujeme výplatu variabilní složky versus výkon a vykonávání mimořádných aktivit. Mimořádný výkon se u nás nevyplácí mimořádnými odměnami, ale formou navýšení variabilní složky za výkon. Co se týká nárůstu mezd, jsme ve fázi, kdy navyšujeme podle dlouhodobé výkonnosti zaměstnance a comparatia jeho mzdy v souladu s rozpočtem na odměňování. U nástupních mezd a úprav po zkušební době postupujeme v souladu s nastavením interních pravidel. Ale všeobecně chceme dobře odměňovat ty, kteří chtějí pracovat dobře a nadstandardně.

**Otázka 10: S výší fixních mezd, odměn za výkon, odměn za mimořádný výkon, příplatků a odměn za pracovní pohotovost, benefitního programu jsou u vás zaměstnanci spokojeni nebo máte nějaké větší signály nespokojenosti? Máte výše těchto částí systému odměňování nastaveny pro jednotlivá pohlaví rovnocenně nebo existují výjimky?**

Úplně nespokojenost není, ale víme, že máme v některých útvarech mezery. Děláme analýzy s manažery útvarů a úpravy řešíme individuálně. Takže tam, kde máme mezery, tak problém řešíme. Ale úplná nespokojenost nebo například stávky, tak to určitě nemáme. Benefity jsou u zaměstnanců v pořádku. Určitě ale nepřehlídíme v tomto ohledu k pohlaví zaměstnance. Příplatky máme nastaveny zpravidla nad úrovní zákoníku práce. Je tomu také u pohotovosti, ale dlouhodoběji se potýkáme s názory, že odměna za pracovní pohotovost je na nízké úrovni. Mimořádné odměny jsou u nás vypláceny jako součást výkonu zaměstnance.

**Otázka 11: Pokud požadujete po zaměstnancích dlouhodobější práci přesčas, sobotu, neděli, svátek či držet pracovní pohotovost nebo mimořádné pracovní nasazení, přistupujete ke všem zaměstnancům nediskriminačně? A ze strany zaměstnanců je vnímán tento požadavek shodně u žen jako u mužů nebo mají např. ženy větší problém s prací nad rámec pracovního týdne, aj.**

Myslím si, že ne. Podle mě to vždy v jednotlivých týmech závisí na tom, na koho daný úkol směřuje. Není to tedy o pohlaví jako spíše o náplni práce. Nevnímám, že by ženy měly větší problém s vykonáváním například přesčasové práce.

**Otázka 12: Se škálou ostatních zaměstnaneckých výhod, např. osobní volno, dovolená nad rámec ZP, odměny při odchodu do důchodu, odstupné nad rámec ZP, aj. jsou zaměstnanci spokojeni nebo je v této oblasti tlak na zvýšení? Opět zde existuje zásada rovnosti nebo jsou v této oblasti mezi ženami a muži odchylky?**

Zde jsou určitě zaměstnanci spokojeni. Na pravidelné bázi děláme průzkumy, jak jsou zaměstnanci spokojeni s benefitem portálem, jelikož máme benefity řízené v online podobě, a i všeobecně s benefity. U benefitů samozřejmě také nerozlišujeme, jestli se jedná o zaměstnance ženu či muže.

**Otázka 13: S ohledem na vytížení zaměstnanců, poskytujete dostatečný časový prostor i finanční prostředky ke vzdělávání a rozvoji? Existují nějaká pravidla pro čerpání vzdělávání nebo toto téma necháváte v plné dikci vedoucích zaměstnanců? Mají v této oblasti ženy srovnatelné podmínky jako muži?**

V současné době máme mnoho školení, ale myslím si, že zaměstnanci toho úplně, s ohledem na pracovní vytížení nevyužijí. Máme jak vzdělávání různých typů, jako jsou genderové tak mezigenerační. Máme i ženské konference a podobně.

**Otázka 14: Jak je u vás nastaveno pracovní prostředí? Work-life balance, komunikace, nepeněžní uznání, kultura společnosti atd.? Řešíte tuto problematiku celofiremně nebo zde využíváte spíše schopností přímých nadřízených zaměstnanců? Vytváříte stejné pracovní prostředí pro ženy i muže?**

Nevím, jestli už kolegyně nezmiňovala, ale máme vytvořen kulturní tým, který funguje napříč celou společností. Je to jakási spojka mezi managementem společnosti a zaměstnanci. Tenhle tým se podílel na vytváření firemních hodnot, takže máme velmi dobře propracovanou strategii a propracované hodnoty, se kterými neustále pracujeme. Jsou to bezpečnost, spolehlivost a respekt. Snažíme se přistupovat k životnímu prostředí, tak k sobě navzájem. Bezpečnost je pro nás na prvním místě, proto máme i provázané některé bonusy na výsledky z pohledu bezpečnosti a zdraví při práci. Snažíme se takto působit napříč společností směrem shora dolů, tedy od manažerů, teamleaderů až po běžné zaměstnance. Zda propadnou veškeré informace od manažerů, až k běžné populaci lidí zjišťujeme následně různými průzkumy. Pracovní prostředí máme pro všechny zaměstnance stejné bez genderových rozdílů.

**Otázka 15: Jsou nějaké programy nebo jiné aktivity, které máte zaměřené speciálně na podporu žen a žen ve vedení?**

Máme určitě nějaké ženské konference. A snažíme se, aby ve výběrových řízeních na vedoucí pozici byla vždy alespoň jedna žena. A v tomto se nám velmi daří, za poslední dobu jsme nabrali několik žen do vedoucích funkcí. Bohužel povahou našeho businessu jako zaměstnavatel poutáme pozornost spíše mužů.

**Otázka 16: Podporujete ženy a muže s rodinami? Pokud ano, jakým způsobem?**

Určitě podporujeme. Vše, co děláme je nejen pro ženy, ale i pro muže. Nepřihlížíme vůbec ke genderu.

**Doplňující otázka: Vaše kolegyně zmínila, že vidí jako vhodné ověřit také u vašich zaměstnanců, zda vnímají genderovou rovnost v odměňování. Vnímáte to stejně? A bylo by možné u vás provést dotazníkové šetření?**

Určitě by to bylo fajn si toto ověřit. Dotazníkové šetření určitě provést můžete.

## **DOTAZNÍK**

### **ROVNOPRÁVNOST V ODMĚŇOVÁNÍ ŽEN A MUŽŮ**

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na vás prosbou o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Údaje z něj získané mi pomohou při zpracování mé bakalářské práce na téma „Rovnoprávnost v odměňování žen a mužů ve vybrané společnosti“. Jejím cílem je rozbor motivace, odměňování žen a mužů ve vaší organizaci, návrhy změn a doporučení na zlepšení v této oblasti. Ujišťuji Vás, že tento dotazník je anonymní a získané informace nebudou nijak zneužity.

#### **INFORMATIVNÍ ČÁST**

**1) Jaké je vaše pohlaví?**

- a) Žena
- b) Muž

**2) Jaké je vaše vzdělání?**

- a) Základní
- b) Střední bez maturity/vyučen
- c) Střední s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

**3) Jaký je váš věk?**

- a) Do 30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51-60 let
- e) Nad 60 let

**4) Jaká je vaše délka zaměstnání u tohoto zaměstnavatele?**

- a) Do 1 roku
- b) 1-5 let
- c) 6-10 let
- d) 11-15 let
- e) 16-20 let
- f) Více než 20 let

**5) Jaká výše je vaší měsíční mzdy bez odměn?**

- a) Do 35 tis. Kč
- b) 36 tis. Kč – 45 tis. Kč
- c) 46 tis. Kč – 55 tis. Kč

- d) 56 tis. Kč – 75 tis. Kč
- e) 76 tis. Kč – 95 tis. Kč
- f) Nad 95 tis. Kč

## **ČÁST ODMĚŇOVÁNÍ**

### **6) K práci v této firmě mě nejvíce motivuje:**

- a) Mzda a ostatní finanční benefity
- b) Možnost home office a pružnost pracovní doby
- c) Náplň práce
- d) Výsledky mé práce
- e) Pracovní kolektiv
- f) Můj nadřízený
- g) Možnost seberealizace

### **7) Co by vás motivovalo k podávání vyšších výkonů v práci?**

- a) Vyšší mzda či ostatní finanční benefity
- b) Zvýšení možnosti využití home office či pružnosti pracovní doby
- c) Možnost více se seberealizovat
- d) Být více součástí v rozhodování
- e) Změna náplně práce
- f) Nic, jsem spokojen/na a podávám vždy nadstandardní výkon

### **8) S tím, že je ve společnosti nastaven transparentní systém odměňování s jasnými pravidly:**

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Ani souhlasím/ani nesouhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Nesouhlasím

### **9) Se svým mzdovým zařazením, a tedy i mzdou za svou odvedenou práci jsem:**

- a) Spokojen/na
- b) Spíše spokojen/na
- c) Ani spokojen/na ani nespokojen/na
- d) Spíše nespokojen/na
- e) Nespokojen/na

### **10) Se svou výkonovou odměnou za svou odvedenou práci jsem:**

- a) Spokojen/na
- b) Spíše spokojen/na
- c) Ani spokojen/na ani nespokojen/na
- d) Spíše nespokojen/na
- e) Nespokojen/na

**11) S výší příplatků (za sobotu, neděli, svátek, přesčas) a odměnami za pracovní pohotovost jsem:**

- a) Spokojen/na
- b) Spíše spokojen/na
- c) Ani spokojen/na ani nespokojen/na
- d) Spíše nespokojen/na
- e) Nespokojen/na

**12) S výší mimořádných odměn jsem:**

- a) Spokojen/na
- b) Spíše spokojen/na
- c) Ani spokojen/na ani nespokojen/na
- d) Spíše nespokojen/na
- e) Nespokojen/na

**13) S výší benefitního programu jsem:**

- a) Spokojen/na
- b) Spíše spokojen/na
- c) Ani spokojen/na ani nespokojen/na
- d) Spíše nespokojen/na
- e) Nespokojen/na

**14) Myslím si, že výše ostatních zaměstnaneckých výhod (např. osobní volno, dovolená nad rámec zákoníku práce, odměny při odchodu do důchodu, odstupné nad rámec zákoníku práce, automobil aj.) je v porovnání s ostatními společnostmi na trhu práce:**

- a) Vysoká
- b) Spíše vyšší
- c) Na stejné úrovni
- d) Spíše nižší
- e) Nízká

**15) S tím, jaký mi zaměstnavatel dává dostatečný časový prostor i finanční prostředky k potřebnému vzdělávání a rozvoji, jsem:**

- a) Spokojen/na
- b) Spíše spokojen/na
- c) Ani spokojen/na ani nespokojen/na
- d) Spíše nespokojen/na
- e) Nespokojen/na



**16) S tím, jaké mi zaměstnavatel poskytuje pracovní prostředí (kultura ve společnosti, nepeněžní uznání, komunikace, work-life balance, aj.) jsem:**

- a) Spokojen/na
- b) Spíše spokojen/na
- c) Ani spokojen/na ani nespokojen/na
- d) Spíše nespokojen/na
- e) Nespokojen/na

## **ČÁST ODMĚŇOVÁNÍ ŽEN A MUŽŮ**

**17) Myslíte si, že nástupní mzdy u vaší společnosti jsou u žen stejné jako u mužů?**

- a) Ano
- b) Ne, muži mají vyšší nástupní mzdy
- c) Ne, ženy mají vyšší nástupní mzdy

**18) Myslíte si, že nárůst mezd po zkušební době u vaší společnosti jsou u žen stejné jako u mužů?**

- a) Ano
- b) Ne, muži mají vyšší nárůst mezd
- c) Ne, ženy mají vyšší nárůst mezd

**19) Myslíte si, že jsou v organizaci ženy za stejnou práci odměňovány shodnou fixní mzdou jako muži? Mají tedy shodnou mzdu za práci stejné hodnoty?**

- a) Ano
- b) Ne, muži mají vyšší fixní mzdu
- c) Ne, ženy mají vyšší fixní mzdu

**20) Myslíte si, že jsou v organizaci ženy za stejný pracovní výkon odměňovány stejně jako muži?**

- a) Ano
- b) Ne, muži mají vyšší % plnění výkonu
- c) Ne, ženy mají vyšší % plnění výkonu

**21) Myslíte si, že u vás ve společnosti mají ženy stejné možnosti k získání mimořádných odměň jako muži?**

- a) Ano
- b) Ne, ženy mají vyšší možnost získání mimořádné odměny
- c) Ne, muži mají vyšší možnost získání mimořádné odměny

**22) Myslíte si, že váš zaměstnavatel při zvyšování mezd ve vaší organizaci přihlíží k pohlaví zaměstnance:**

- a) Ano, ženám je více navyšována mzda

- b) Ano, mužům je více navyšována mzda
- c) Ne

**23) Vykonávat práci přesčas, v sobotu, neděli, svátek či držet pracovní pohotovost umožňuje zaměstnavatel:**

- a) Spíše mužům
- b) Spíše ženám
- c) Bez ohledu na pohlaví

**24) Pokud by zaměstnavatel po vás požadoval dlouhodobější práci přesčas, sobotu, neděli, ve svátek či držet pracovní pohotovost, budu s tímto stavem:**

- a) Spokojen/na
- b) Spíše spokojen/na
- c) Ani spokojen/na ani nespokojen/na
- d) Spíše nespokojen/na
- e) Nespokojen/na

**25) Benefitní program (cafeteria) ve vaší organizaci je stejný pro všechny zaměstnance bez ohledu na pohlaví:**

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Ani souhlasím/ani nesouhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Nesouhlasím

**26) S tím, že k získání ostatních zaměstnaneckých výhod (např. osobní volno, dovolená nad rámec zákoníku práce, odměny při odchodu do důchodu, odstupné nad rámec zákoníku práce, automobil aj.) mají ženy stejné možnosti jako muži:**

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Ani souhlasím/ani nesouhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Nesouhlasím

**27) S tím, že zaměstnavatel poskytuje ženám stejný časový prostor i finanční prostředky na potřebný rozvoj a vzdělávání, jako mužům:**

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Ani souhlasím/ani nesouhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Nesouhlasím

**28) S tím, že při obsazování vedoucích pozic mají u vás ve společnosti ženy stejné možnosti jako muži:**

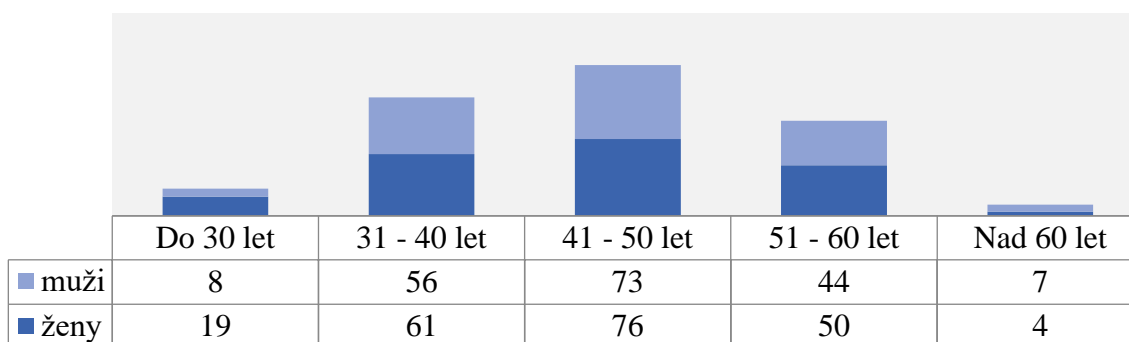
- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Ani souhlasím/ani nesouhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Nesouhlasím

**29) S tím, že ve společnosti máme nastaveny programy na podporu žen a mužů s rodinami:**

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Ani souhlasím/ani nesouhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Nesouhlasím

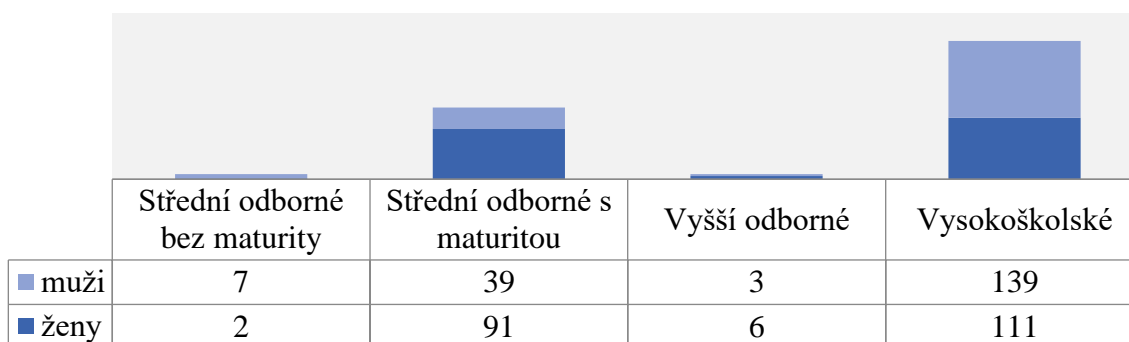
## Příloha 4 Informace o společnosti

Graf 2 Věková struktura k 31. 12. 2021 (ve fyzických stavech zaměstnanců)



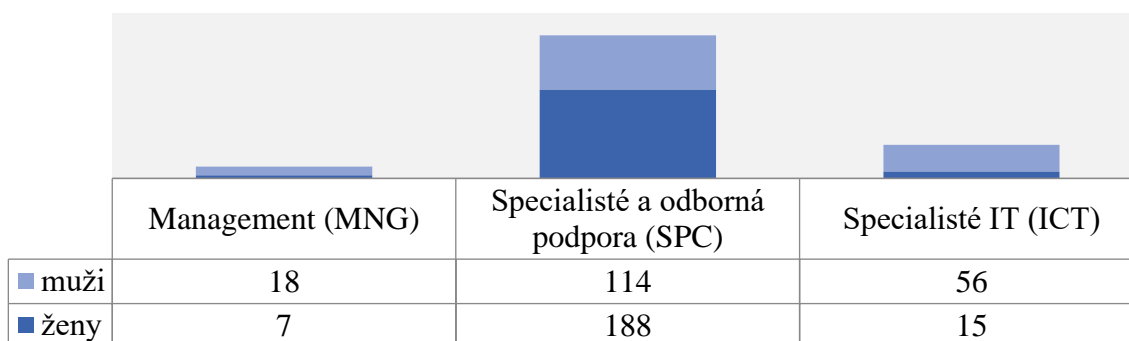
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Kvalifikační struktura zaměstnanců k 31. 12. 2021 (ve fyzických stavech zaměstnanců)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Struktura Job Chart rolí k 31. 12. 2021 (ve fyzických stavech zaměstnanců)



Zdroj: vlastní zpracování

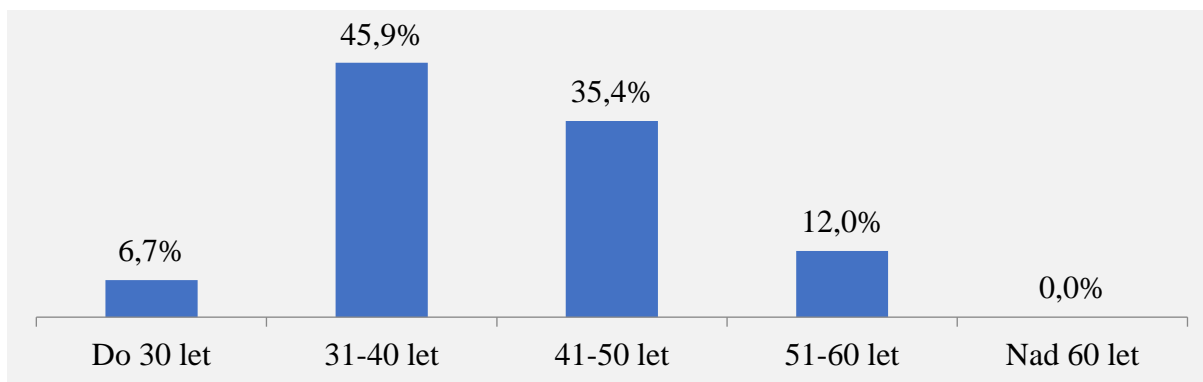
## Příloha 5 Detail vyhodnocení dotazníkového šetření – část informativní

Smyslem první otázky z informativní části bylo zjistit, zda na dotazník odpovídá osoba ženského nebo mužského pohlaví. Na výběr měli respondenti pouze ze dvou možností, tedy muž nebo žena. Třetí pohlaví zde nebylo uvedeno s ohledem na skutečnost, že není prozatím v České republice uzákoněno. Vyhodnocením této otázky bylo zjištěno, že z celkového počtu respondentů bylo 122 (58,4 %) ženského pohlaví a 87 (41,6 %) respondentů bylo pohlaví mužského.

Druhá otázka z informativní části dotazníku byla věnována nejvyššímu dosaženému vzdělání respondentů. V této otázce mohli zaměstnanci vybírat z celkem čtyř možností a to, zda jde o zaměstnance se středoškolským vzděláním s výučním listem, se středoškolským vzděláním s maturitou, dále s vyšším odborným vzděláním nebo vysokoškolským vzděláním. Největší podíl tvořilo 135 (64,6 %) pracovníků s vysokoškolským vzděláním, dále bylo 71 (34,0 %) zaměstnanců se středoškolským vzděláním s maturitou a 3 (1,4 %) pracovníci s vyšším odborným vzděláním. Na dotazník neodpověděl žádný (0,0 %) zaměstnanec se středoškolským vzděláním s výučním listem.

Dalším významným ukazatelem dotazníku z informativní části byl věk pracovníků, který byl zjišťován ve třetí otázce dotazníkového šetření. Zde měli zaměstnanci na výběr celkově pět věkových rozpětí, a to do 30 let, 31–40 let, 41–50 let, 51–60 let a kategorii nad 60 let. Na základě údajů z Grafu 5 je možné vidět, že z celkového počtu respondentů je ve věkové kategorii do 30 let 14 (6,7 %) zaměstnanců, 96 (45,9 %) zaměstnanců z kategorie 31–40 let, 74 (35,4 %) respondentů z kategorie 41–50 let a z kategorie 51–60 let se zúčastnilo 25 (12,0 %) zaměstnanců. Z kategorie nad 60 let se nezúčastnil žádný (0,0 %) zaměstnanec.

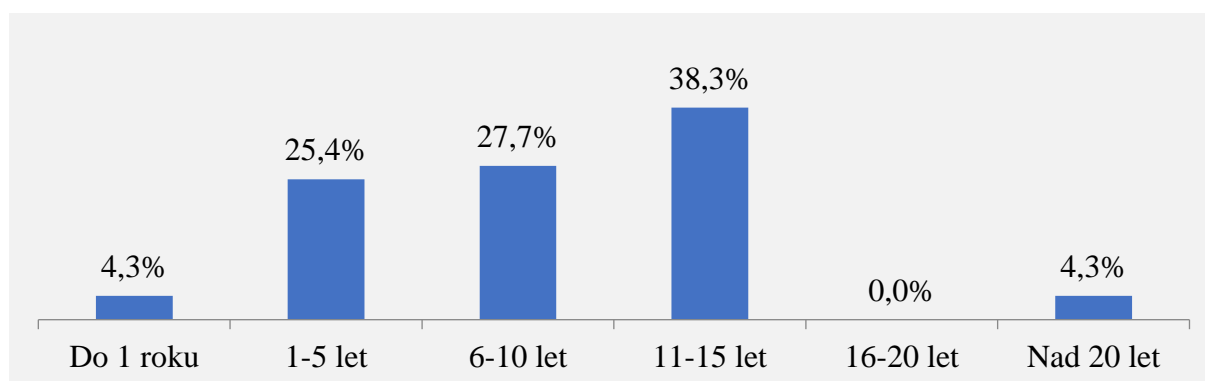
Graf 5 Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2021



Zdroj: vlastní výzkum

Čtvrtá otázka z informativní části byla zaměřena na zjištění, jak dlouho setrvávají zaměstnanci u tohoto zaměstnavatele v pracovním poměru. Zaměstnanci měli na výběr ze šesti možností a to do 1 roku, 1–5 let, 6–10 let, 11–15 let, 16–20 let a nad 20 let. Z Grafu 6 je patrné zjištění, že z celkového počtu respondentů byla nejvíce zastoupena skupina 11–15 let s celkem 80 (38,3 %) zaměstnanci, dále pak druhé nejvyšší zastoupení měla skupina 6–10 let s celkem 58 (27,7 %) zaměstnanci. Skupina 1-5 let byla tvořena z 53 (25,4 %) zaměstnanců. Skupiny do 1 roku a nad 20 let je v zastoupení po 9 (4,3 %) zaměstnancích. Skupina 16–20 let nebyla zastoupena žádným (0,0 %) zaměstnancem. Dotazníkovým šetřením tak bylo zjištěno, že společnost se vyznačuje tím, že v ní zaměstnanci pracují dlouhodobě. Nejvíce respondentů pracuje u zaměstnavatele v rozmezí od 11–15 let, což je nad průměrnou délkou pracovního poměru všech zaměstnanců, která činí 10 let.

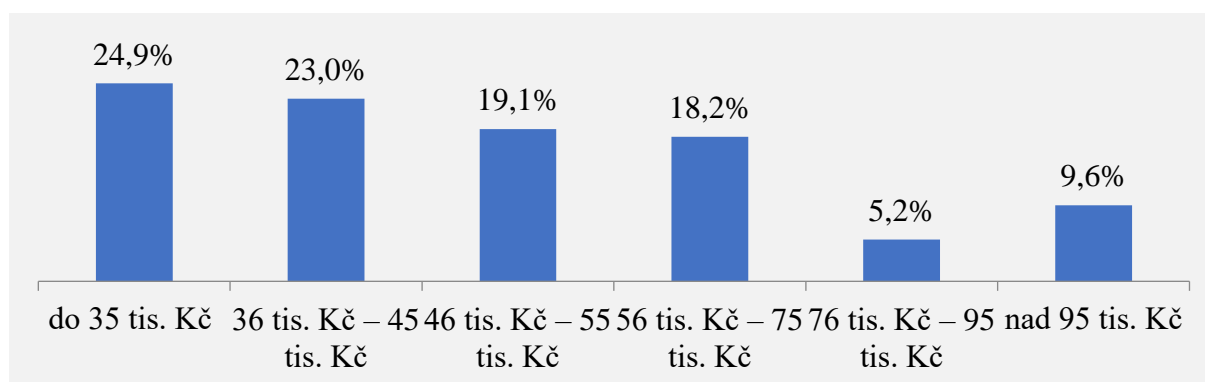
Graf 6 Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní výzkum

Poslední otázka z informativní části měla za úkol zjistit, v jakém mzdovém rozpětí se zaměstnanci nacházejí, aby byly získány o respondentech komplexní informace. Zaměstnanci mohli opět zvolit z jedné ze šesti kategorií, jimiž byly kategorie do 30 tis. Kč, 36 tis. Kč – 45 tis. Kč, 46 tis. Kč – 55 tis. Kč, 56 – 75 tis. Kč, 76 tis. Kč – 95 tis. Kč a nad 95 tis. Kč. Z Grafu 7 lze vyčíst, že z celkového počtu účastníků šetření tvořilo největší skupinu 52 (24,9 %) zaměstnanců v kategorii do 35 tis. Kč, druhou největší skupinu tvořilo 48 (23,0 %) zaměstnanců v kategorii 36 tis. Kč – 45 tis. Kč, třetí největší skupinu tvořilo 40 (19,1 %) zaměstnanců v kategorii 46 tis. Kč – 55 tis. Kč a v kategorii 56 tis. Kč – 75 tis. Kč bylo celkem 38 (18,2 %) pracovníků. Nižší počet respondentů již byl zaznamenán ve skupině 76 tis. Kč – 95 tis. Kč, a to celkem 11 (5,2 %) zaměstnanců a kategorie nad 95 tis. Kč byla zastoupena počtem 20 (9,6 %) respondentů. Jelikož je v současné době průměrná zaručená fixní mzda bez odměn ve společnosti 49,8 tis. Kč, z průzkumu jasně vyplývá, že se dotazníkové šetření zúčastnilo min. 47,9 % respondentů, kteří nedosahují této úrovně průměrné fixní mzdy.

Graf 7 Mzdová struktura

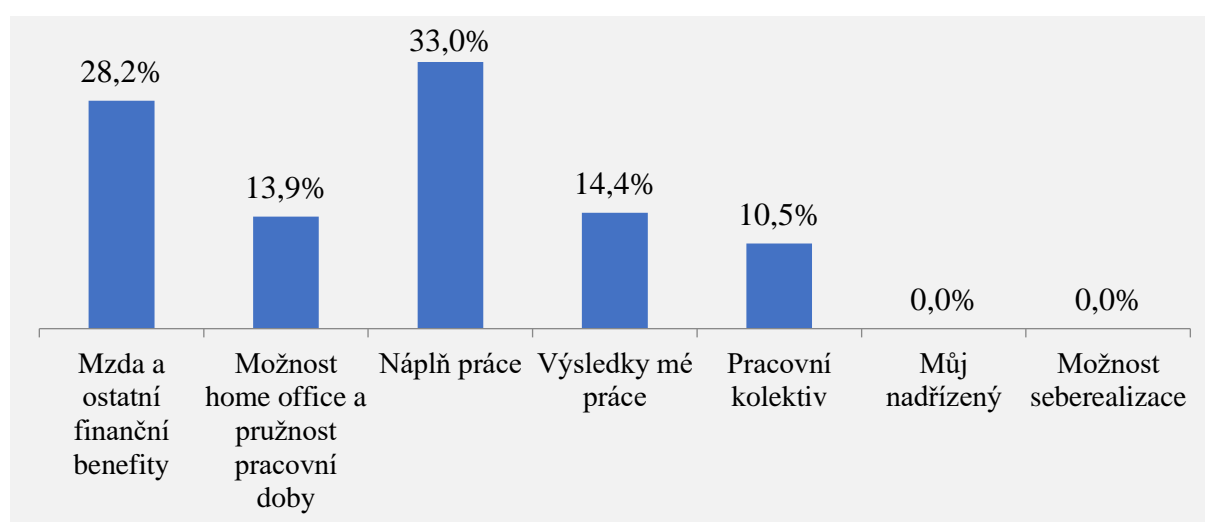


Zdroj: vlastní výzkum

## Příloha 6 Dotazníkové šetření – část motivace a odměňování

Smyslem první otázky z této oblasti je získání informací, co zaměstnance nejvíce motivuje k práci v této společnosti. Zaměstnanci měli možnost vybrat jednu ze sedmi možných odpovědí. První možností byla mzda a ostatní finanční benefity, další varianta byla možnost home office a pružnost pracovní doby, dále náplň práce, také výsledky práce respondentů, pracovní kolektiv, nadřízený nebo také možnost seberealizace. Jak lze identifikovat z Grafu 8, respondenty motivuje k práci hlavně náplň práce, kterou volilo 69 (33,0 %) zaměstnanců. Druhou nejčastější odpovědí byla mzda a ostatní finanční benefity, které jsou důležité pro motivaci u 59 (28,2 %) zaměstnanců. Výsledky vlastní práce jsou důležité u 30 (14,4 %) zaměstnanců. Možnost home office a pružnost pracovní doby zvolilo 29 (13,9 %) zaměstnanců a pracovní kolektiv celkem 22 (10,5 %) odpovídajících. Překvapivě žádný (0,0 %) respondent nehodnotí jako motivaci k práci svého nadřízeného a možnost seberealizace.

Graf 8 Motivační faktory k práci



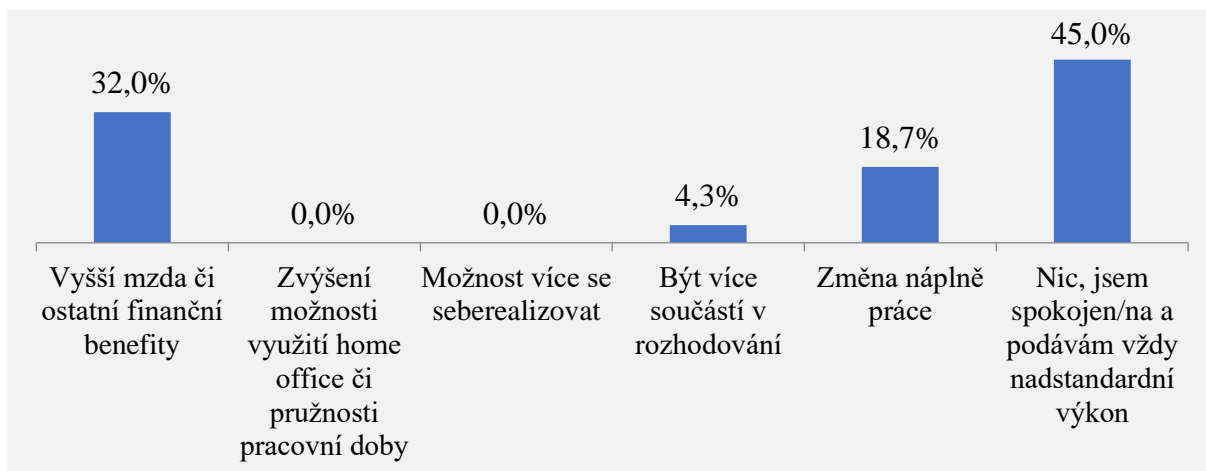
Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky z dotazníkového šetření plně korespondují s informacemi, které byly získány z polostrukturovaných rozhovorů, jenž jsou uvedeny v Příloze 1 a Příloze 2 této bakalářské práce, v rámci otázky číslo pět. Respondentky jednohlasně na prvním místě hodnotily náplň práce, která byla také nejvíce volenou možností u zaměstnanců. Dále to byla mzda a benefity, která je druhou nejčastější odpovědí z dotazníkového šetření. A také home office, který zaujímá třetí příčku ve volbě zaměstnanci. Dále z polostrukturovaných rozhovorů vyplynuly další typy možných motivačních faktorů, jako jsou pracovní kolektiv, účast na projektech, výsledky práce zaměstnanců, které byly zaměstnanci také v dotazníkovém šetření voleny. Jelikož společnost v roce 2020 uskutečnila průzkum, který se týkal motivace v práci, a z výsledků vyvstaly již výše zmiňované motivační faktory, lze konstatovat, že v této společnosti je trend v oblasti motivace stále stejný.

Druhá otázka z části motivace a odměňování navazuje na předchozí otázku a byla zaměřena na zjištění informací o tom, co by motivovalo zaměstnance k podávání vyšších pracovních výkonů. Respondenti měli možnost výběru jedné z šesti typů odpovědí. Z Grafu 9 je patrné, že převážná část, tedy 94 (45,0 %) zaměstnanců nepotřebuje další motivační faktory, jelikož jsou spokojeni a tím podávají vždy nadstandardní pracovní výkon. Jak již vyplynulo z předchozí otázky, zaměstnance velmi motivuje mzda a ostatní benefity, proto by i 67 (32,0 %) pracovníků uvítalo navýšení složek odměňování, aby byli dostatečně namotivováni

k vyššímu pracovnímu výkonu. Překvapivě 39 (18,7 %) zaměstnanců volilo změnu náplně práce, což není úplně dobrý signál pro společnost, jelikož bezmála 20,0 % zaměstnanců není spokojeno s náplní práce, kterou v současné době vykonává. Dále 9 (4,3 %) zaměstnanců zastává názor, že by chtěli být více součástí rozhodování. Zvýšení možnosti využití home office či pružnost pracovní doby nevolil žádný (0,0 %), z čehož vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s těmito motivačními faktory. Možnost více se seberealizovat nevolil žádný (0,0 %) respondent. Tento fakt také odpovídá informaci, která byla vyzkoumána v předchozí dotazníkové otázce, kdy zaměstnance seberealizace v práci nemotivuje, tudíž netouží ani po možnosti více se seberealizovat.

Graf 9 Motivační faktory k podávání vyššího pracovního výkonu

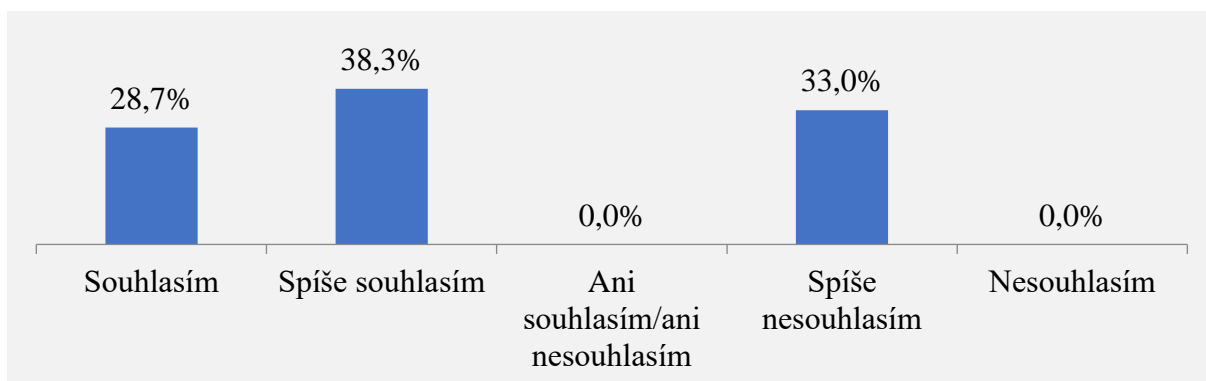


Zdroj: vlastní výzkum

V rámci otázky šest z polostrukturovaných rozhovorů, které jsou uvedeny v Příloze 1 a v Příloze 2, vyvstalo, že management vnímá existenci dalších stimulačních prostředků, které lze využít k vyšší motivaci zaměstnanců, jako jsou uznání či spravedlivé rozdělování úkolů a organizace práce z domova nebo dobrá sebeorganizace manažera. Jedna respondentka se také vyjádřila k tomu, že stimulačním prostředkem je zcela určitě vyšší nárůst mezd, což koresponduje s názorem 67 účastníků dotazníkového šetření, bohužel zde narážíme na finanční možnosti společnosti, respektive na výši schváleného rozpočtu pro nárůst mezd.

Cílem třetí otázky z části motivace a odměňování bylo zjistit, zda je ve společnosti nastaven transparentní systém odměňování s jasnými pravidly. Respondenti měli na výběr celkem z pěti možných variant odpovědí. Vyhodnocení této otázky je uvedeno v Grafu 10.

Graf 10 Transparentnost systému odměňování s jasnými pravidly



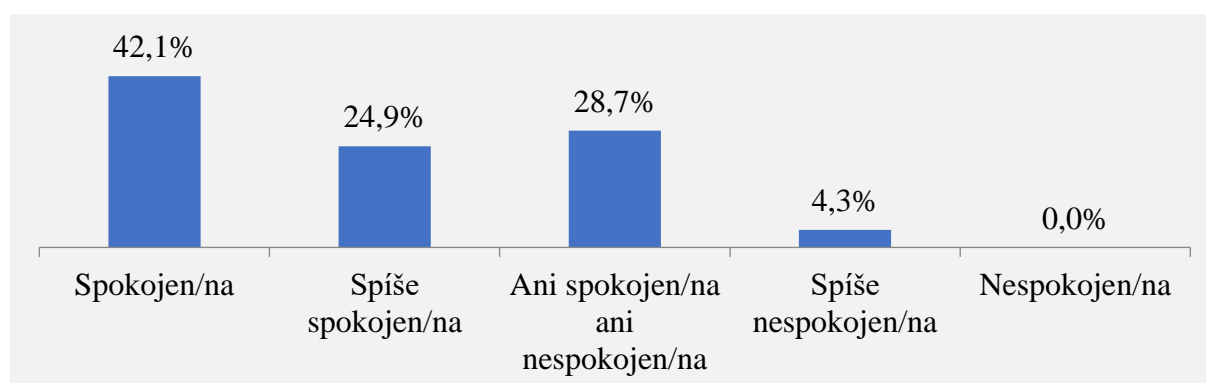
Zdroj: vlastní výzkum



Průzkum ukázal, že 60 (28,7 %) zaměstnanců zaujímá stanovisko, že systém odměňování je ve společnosti transparentní a s jasnými pravidly. Spíše souhlasí 80 (38,3 %) zaměstnanců, kteří sice s faktem, že společnost má transparentní systém odměňování, souhlasí, ale mají k němu určité výhrady. A 69 (33,0 %) dotázaných si myslí, že systém odměňování ve společnosti je spíše netransparentní a s méně jasnými pravidly. Neutrální stanovisko nezaujímá žádný (0,0 %) respondent a také žádný (0,0 %) dotázaný si nemyslí, že by systém odměňování byl zcela netransparentní a bez jasných pravidel. Rozkolísanost odpovědí z dotazníkového šetření je v souladu se stanoviskem managementu, které vyplynulo z odpovědí na otázku číslo sedm z polostrukturovaných rozhovorů, jenž jsou uvedeny v Příloze 1 a v Příloze 2 této bakalářské práce. Podle dotázaných má společnost sice jasná pravidla systému odměňování, ale systém není účelově plně transparentní. Plnou transparentci mají k dispozici jen manažeři společnosti. Zaměstnanci mají omezenou průhlednost odměňování v tom, že znají jen minimální mzdové pásmo své Job Chart úrovně. Z čehož vyplývá, že neznají maximální hodnotu, které mohou na své úrovni dosáhnout.

Další otázka, v pořadí již čtvrtá z oblasti motivace a odměňování byla, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým mzdovým zařazením, a tedy i mzdou za svou odvedenou práci. Dotazník nabídl respondentům celkem šest možností odpovědí, s tím, že poptávaní mohli určit pouze jednu odpověď ze škály spokojen/na, spíše spokojen/na, ani spokojen/na ani nespokojen/na a nespokojen/na. Z průzkumu vyplynulo, jak je vidno v Grafu 11, že zaměstnanci jsou ve větší míře se svou mzdou spokojeni. S odpovědí spokojen/na se tak ztotožnilo 88 (42,1 %) respondentů. Druhá nejčtenější odpověď byla ani spokojen/na ani nespokojen/na, kterou volilo 60 (28,7 %) zaměstnanců. Větší zastoupení tvořila také odpověď spíše spokojen/na, kterou se rozhodlo zvolit 52 (24,9 %) respondentů. Minoritní množství 9 (4,3 %) zaměstnanců je pak spíše nespokojeno se svou mzdou a odpověď nespokojen/na nevedl žádný (0,0 %) z pracovníků.

Graf 11 Spokojenost se mzdovým zařazením



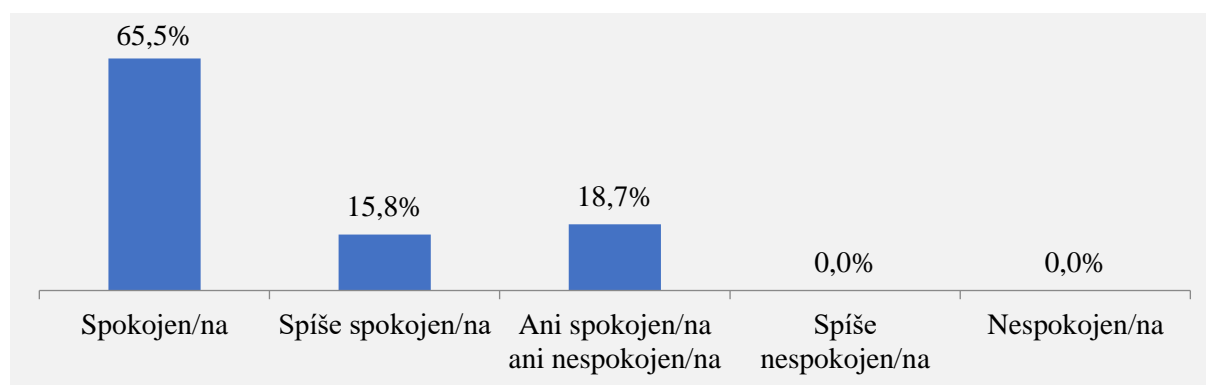
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi z dotazníkového šetření odpovídají tomu, co se děje na trhu práce a ve společnosti. Dle vyjádření respondentek na otázku osm v rámci polostrukturovaných rozhovorů, které jsou uvedeny v Příloze 1 a v Příloze 2 práce, dochází k několika druhům případů, které sebou nesou mnohá úskalí. Tím prvním je, že se čím dál více objevují odchylky u maxim fixních mezd, respektive jsou někteří zaměstnanci, kteří vykonávají specifické pozice, zařazeni nad maximum mzdového rozpětí své Job Chart úrovně. Což je dané tím, že na trhu je velký nedostatek kvalitní pracovní síly a pokud je například uchazeč o pracovní pozici velmi kvalitní a má finanční požadavky vyšší, než je jeho maximum rozpětí fixní mzdy, společnost se mu snaží vyhovět, jelikož může tento zaměstnanec přinést nejen úsporu nákladů v budoucnu, ale také sebou většinou přináší nové know-how, které je pro společnost velmi cenné. Druhá problematika spočívá v nábore zaměstnanců za mzdu, která odpovídá průměrné

mzdě v týmu. To je sice víceméně interně spravedlivé, ale z pohledu konkurenceschopnosti na trhu práce se firma těmito úkony propadá. Jelikož interní nárůst mezd je pomalejší. Celkově tyto kroky, které je společnost nucena konat, vedou k nižší spokojenosti zaměstnanců se svou mzdou v porovnání s ostatními, nově přicházejícími kolegy.

V pořadí pátá otázka ze sekce motivace a odměňování byla zaměřena na výkonovou odměnu, respektive variabilní složku mzdy za odvedenou práci. Respondenti byli dotazováni, zda jsou se svou výkonovou odměnou spokojeni. Na výběr měli opět šest možností odpovědí. S výkonovou odměnou, na základě informací, které znázorňuje Graf 12, je plně spokojeno 137 (65,5 %) respondentů. Spíše spokojeno je 33 (15,8 %) respondentů a neutrální stanovisko zaujímá 39 (18,7 %) dotázaných. Odpovědi spíše nespokojen/na a nespokojen/na nevedl žádný (0,0 %) z respondentů.

Graf 12 Spokojenost s výkonovými odměnami

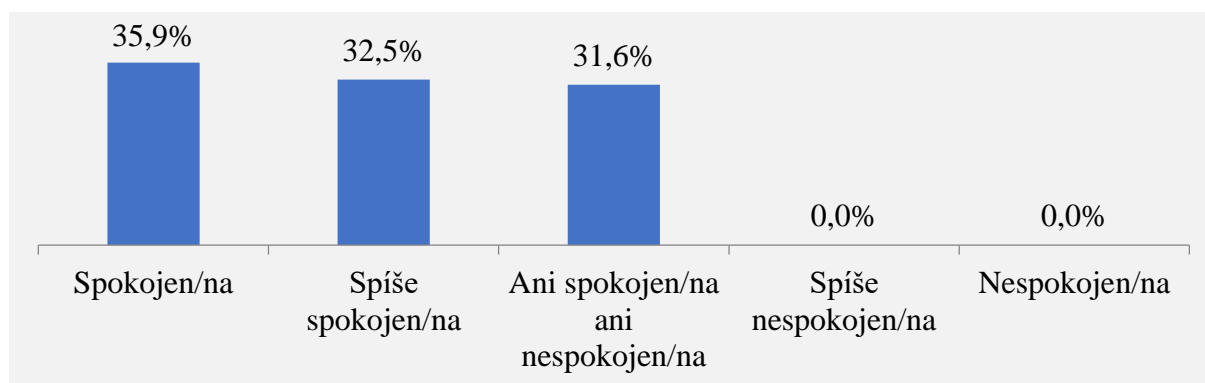


Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky této otázky v rámci dotazníkového šetření doplňují také účastnice polostrukturovaných rozhovorů, které jsou uvedeny v Příloze 1 a v Příloze 2 této bakalářské práce. Konkrétně u otázky číslo 10 se jedna respondentka přiklání k tomu, že všeobecně se složkami mzdy panuje ve společnosti spíše nespokojenost. Druhá respondentka tuto problematiku vidí trochu mírněji a uvádí, že úplná nespokojenost není, ale současně doplňuje, že zaměstnavatel si je vědom některých mezer, které je potřeba řešit. Tyto mezery se v současné době řeší na individuální bázi, a to vždy s manažerem daného týmu. Lze tedy konstatovat, že management vnímá pohled zaměstnanců na výkonovou odměnu hůře než samotní zaměstnanci.

Smyslem šesté otázky z části motivace a odměňování bylo zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s výší příplatků za sobotu a neděli, svátek, přesčas a odměnami za pracovní pohotovost. Z průzkumu vyvstalo, což také vyobrazuje Graf 13 v Příloze 6, že s výší příplatků není nespokojen a spíše nespokojen žádný (0,0 %) respondent. Převážné části, tedy 75 (35,9 %) respondentům vyhovuje výše příplatků a odměn za pracovní pohotovost, spíše spokojeno je 68 (32,5 %) zaměstnanců a neutrální názor zastává 66 (31,6 %) zaměstnanců. Prakticky vyvážené názory na škále spokojenosti je podtrženo také tvrzením ze strany managementu, jež vyplynulo z rozhovorů, které jsou Přílohou 1 a Přílohou 2. U otázky číslo deset se konkrétně jedna zástupkyně managementu vyjádřila, že příplatky jsou ve společnosti nastaveny výš, než jim ukládá zákoník práce. Ale i přes tuto skutečnost se ozývají názory ze strany zaměstnanců na nízkou hodinovou sazbu odměny za pracovní pohotovost.

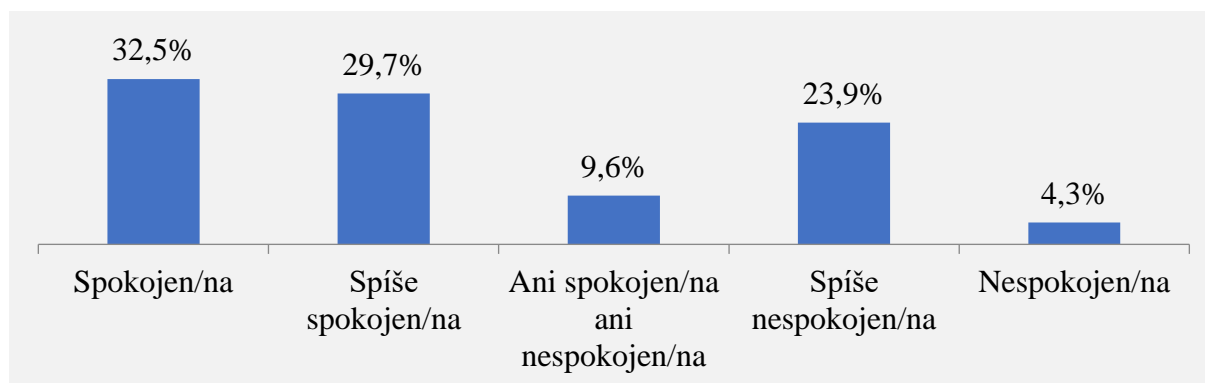
Graf 13 Spokojenost s příplatky a odměnami za pracovní pohotovost



Zdroj: vlastní výzkum

Průzkum byl také zaměřen na spokojenost zaměstnanců s výší mimořádných odměn, která byla zjišťována v pořadí sedmou otázkou z oblasti motivace a odměňování. Zaměstnanci měli možnost výběru jedné ze šesti možných odpovědí. Mohli tak zodpovědět, zda jsou spokojeni, spíše spokojeni, zda zastávají neutrální stanovisko, tedy nejsou ani spokojeni ani nespokojeni, dále spíše nespokojeni či zcela nespokojeni. Výsledky výzkumu jsou představeny v Grafu 14 a vyplývá z nich, že 68 (32,5 %) zaměstnanců je s výší mimořádných odměn plně spokojeno, 62 (29,7 %) zaměstnanců se spíše spokojeno, čímž mají drobné výhrady k nastavení výše mimořádných odměn. Neutrální odpověď volilo celkem 20 (9,6 %) respondentů. Výši mimořádných odměn jako spíše neuspokojivou vnímá 50 (23,9 %) zaměstnanců. A plnou nespokojenost uvedlo 9 (4,3 %) zaměstnanců. Spokojenost s výší mimořádných odměn z celé části motivace a odměňování vyhodnotili zaměstnanci nejhůře.

Graf 14 Spokojenost s mimořádnými odměnami



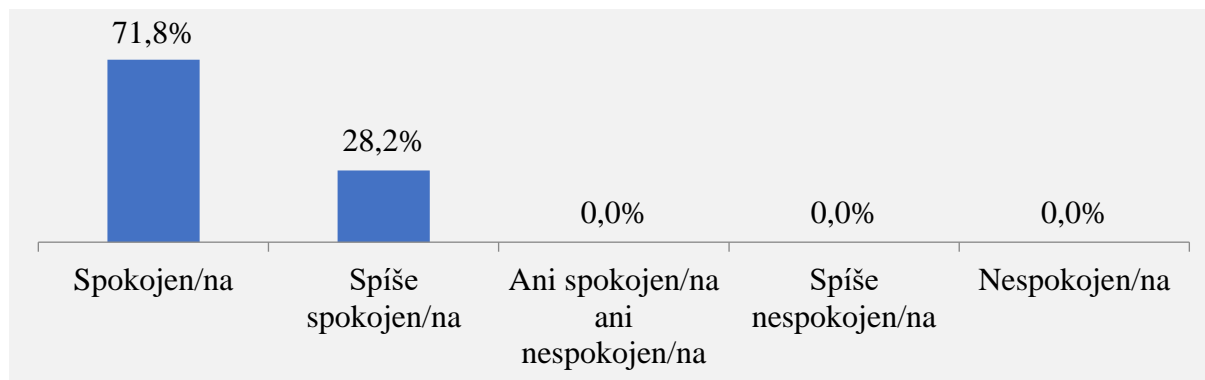
Zdroj: vlastní výzkum

Tento trend potvrzují také manažerky lidských zdrojů, které se zúčastnily rozhovorů, jenž jsou uvedeny v Příloze 1 a v Příloze 2. U otázky číslo deset se vyjádřily, že všeobecně panuje v této oblasti spíše nespokojenost. Bohužel jsou mimořádné odměny vypláceny formou variabilní mzdy za výkon, jak tvrdí jedna z účastnic rozhovorů, což může vést k tomu, že zaměstnanci vnímají, že jsou odměňováni spíše za celkový výkon a nejsou z toho schopni odlišit mimořádný výkon práce.

Osmá otázka ze sekce motivace a odměňování měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší benefitního programu, který je v současné době ve společnosti nastaven na částku 27 000 Kč. Zaměstnancům byl nabídnut výběr jedné ze šesti možných variant odpovědí, kdy se mohli vyjádřit, zda jsou spokojeni, spíše spokojeni, zda nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni, spíše nespokojeni nebo zcela nespokojeni. Na základě Grafu 15,

kteřý odráží výsledky průzkumu, je vidět, že výši, která je určena na benefiční program zaměstnanci velice kvitují. Nadpoloviční většina respondentů, tedy 150 (71,8 %) zaměstnanců se vyjádřila, že je s benefičním programem zcela spokojena. Ostatních 59 (28,2 %) respondentů je spokojeno s malými výhradami. Zbývající varianty ne zvolil žádný (0,0 %) pracovník.

Graf 15 Spokojenost s benefičním programem

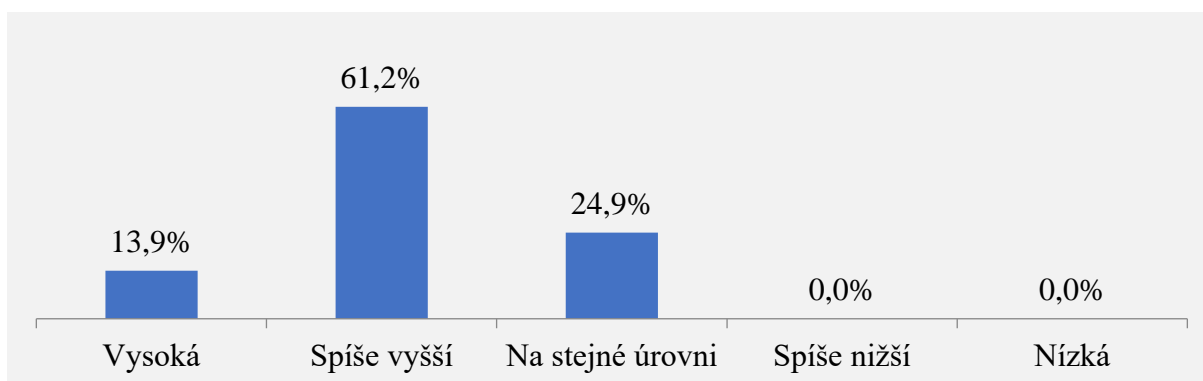


Zdroj: vlastní výzkum

Názory zaměstnanců jsou plně v souladu s názory, které uvedly respondentky v odpovědích na otázky číslo deset a dvanáct v rámci polostrukturovaných rozhovorů, které jsou zpracovány jako Příloha 1 a Příloha 2 této bakalářské práce. Podle těchto respondentek jsou zaměstnanci s benefity a benefičním portálem všeobecně spokojeni, což dokazují i výsledky pravidelných průzkumů spokojenosti.

V pořadí devátou otázkou z oddílu motivace a odměňování byli zaměstnanci osloveni k vyjádření, zda vnímají, že ostatní zaměstnanecké výhody, jako jsou například osobní volno, dovolená pěti dnů nad rámec zákoníku práce, výše odměn při odchodu do důchodu, odstupné nad rámec zákoníku práce, poskytnutí automobilu k soukromému užívání, aj. se jim zdají v porovnání s ostatními společnostmi na trhu práce vysoké, spíše vyšší, na stejné úrovni, spíše nižší nebo nízké. Zaměstnanci opět mohli volit pouze jednu variantu odpovědi. Z Grafu 16, který ukazuje výsledné hodnoty, jasně vyplývá, že respondenti vnímají škálu zaměstnaneckých výhod v porovnání s ostatními firmami na trhu práce jako spíše vyšší, jelikož se s touto odpovědí ztotožňuje nadpoloviční většina všech respondentů, tedy 128 (61,2 %) zaměstnanců. Dále 52 (24,9 %) respondentů vnímá rozpětí zaměstnaneckých výhod na stejné úrovni s ostatními společnostmi na trhu a 29 (13,9 %) pracovníků vidí zaměstnanecké výhody dokonce nad úrovní trhu. Celkově dobré nastavení ostatních výhod reflektuje skutečnost, že žádný (0,0 %) respondent neuvěděl, že ostatní výhody jsou spíše nižší nebo je jejich úroveň nízká oproti tomu, co nabízí ostatní společnosti. Skutečnost, že 75,1 % respondentů vnímá škálu a výši ostatních benefitů vyšší, než je situace na trhu potvrzují také respondentky z průzkumu, který proběhl formou polostrukturovaných rozhovorů, které jsou Přílohou 1 a Přílohou 2 této bakalářské práce. Konkrétně u otázky číslo dvanáct vedoucí pracovníce potvrdily celkovou spokojenost zaměstnanců s benefity a ostatními výhodami, které mají podpořené pravidelnými průzkumy.

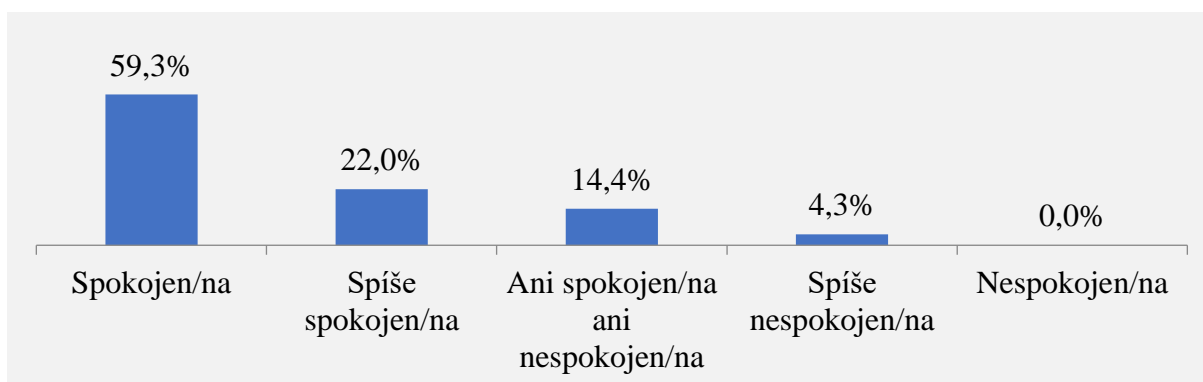
Graf 16 Porovnání ostatních zaměstnaneckých výhod s trhem práce



Zdroj: vlastní zpracování

Desátá otázka z části motivace a odměňování byla respondentům položena z důvodu zjištění, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jaký jim zaměstnavatel poskytuje časový prostor a finanční prostředky k potřebnému vzdělávání. Respondenti mohli volit opět jednu ze šesti možných odpovědí, mohli se tak vyjádřit, zda jsou spokojeni, spíše spokojeni, ani spokojeni ani nespokojeni, spíše nespokojeni nebo zcela nespokojeni. Na základě Grafu 17, který obsahuje zpracování desáté otázky z části motivace a odměňování je vidět výrazně kladné stanovisko k časovému prostoru a finančním prostředkům, které společnost poskytuje svým pracovníkům. Celkově je spokojeno 124 (59,3 %) respondentů. Spíše spokojeno je 46 (22,0 %) zaměstnanců a neutrální postoj zaujalo k této problematice celkem 30 (14,4 %) pracovníků. Minoritní počet, tedy 9 (4,3 %) zaměstnanců je spíše nespokojeno. Kladné je, že žádný (0,0 %) s oslovených neuvedl, že je nespokojen.

Graf 17 Spokojenost se vzděláváním



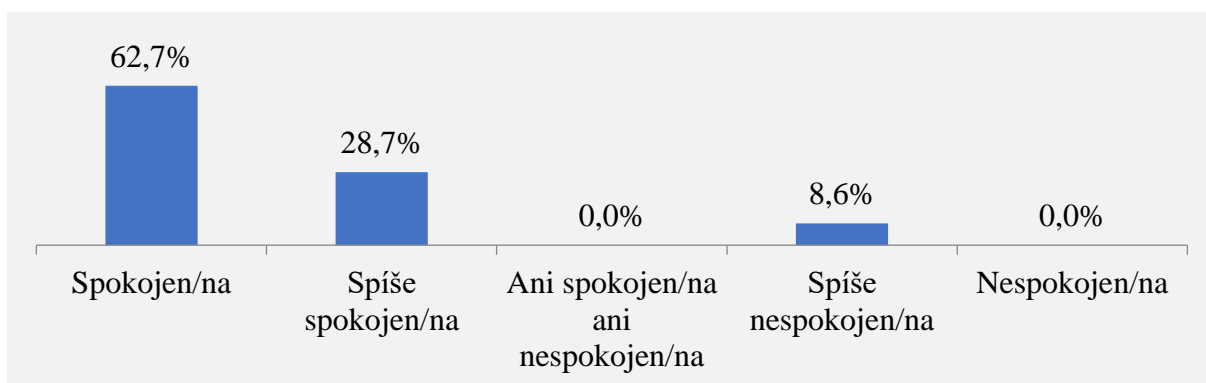
Zdroj: vlastní výzkum

Dobrý výsledek z dotazníkového šetření potvrdily také zaměstnankyně ze strany managementu v rámci rozhovorů, které jsou uvedeny jako Příloha 1 a Příloha 2. Zde se obě k otázce číslo třináct vyjádřily, že společnost poskytuje zaměstnancům dostatečné finanční prostředky a nabídka vzdělávacích aktivit je prakticky ze strany společnosti nelimitována. Dále doplnily, že výběr vzdělávací akce je vždy zcela na dohodě mezi pracovníkem a jeho nadřízeným a společnost nemá určeny žádné mantinely. Současně se jedna respondentka vyjádřila, že zaměstnanci spíše některých akcí nevyužívají z důvodu nedostatečného časového prostoru.

Jako poslední otázka z oblasti motivace a odměňování byla zvolena, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jaké jim zaměstnavatel poskytuje pracovní prostředí, tedy kulturu

společnosti, nepeněžní uznání, komunikaci, work-life balance atd. Výběr byl stanoven na jednu odpověď ze šesti možných variant od spokojenosti až po nespokojenost. Z průzkumu vyplynulo, jak je vidno z Grafu 18, že společnost poskytuje zaměstnancům vhodné pracovní prostředí, jelikož se 131 (62,7 %) pracovníků vyjádřilo, že jsou zcela spokojeni. Méně spokojeno je 60 (28,7 %) zaměstnanců a spíše nespokojeno je 18 (8,6 %) pracovníků.

Graf 18 Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: vlastní výzkum

Relativně dobrý výsledek z dotazníkového šetření prakticky vysvětlily manažerky lidských zdrojů v otázce číslo čtrnáct v rámci polostukturovaných rozhovorů, které jsou Přílohou 1 a Přílohou 2 této bakalářské práce. Základním stavebním kamenem je myšlenka, že společnost určuje spíše jakési rámce a ostatní je na dohodě mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, čímž mají zaměstnanci větší pocit možnosti volby a jakési volnosti. Respondentky dále upozornily na skutečnost, že ve společnosti funguje kulturní tým, který je složen z celkem dvaceti zaměstnanců z různých oborů a lokalit napříč celou společností. Tento tým pomáhá managementu nastavovat například firemní hodnoty. Snaží se také vysvětlovat populární i nepopulární témata a šíří v rámci společnosti myšlenky managementu jazykem vnitrofiremní populace, tím dopomáhají k pochopení záměrů společnosti.

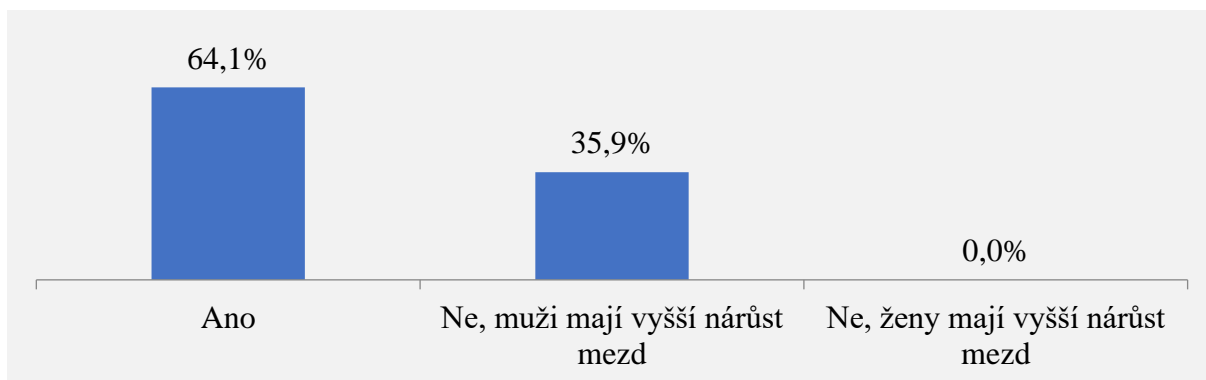
## Příloha 7 Dotazníkové šetření-část odměňování žen a mužů

Graf 19 Genderová rovnost nástupních mezd



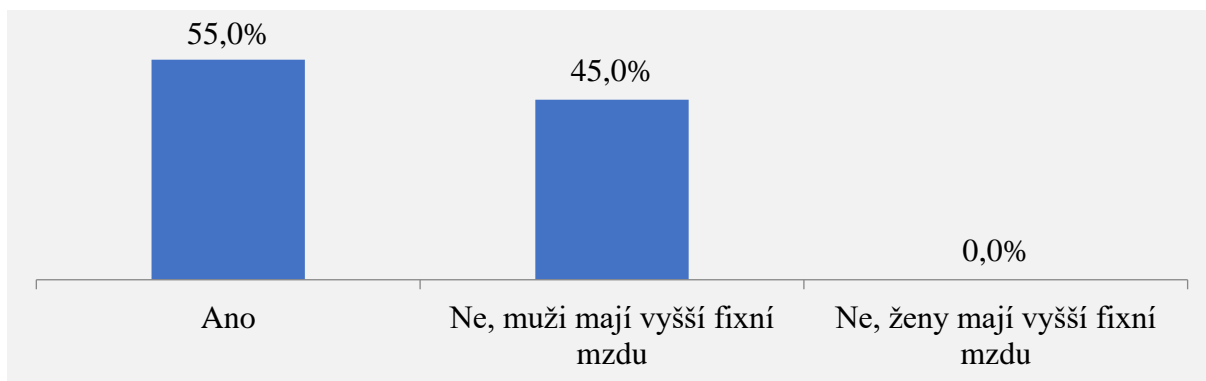
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20 Genderová rovnost v růstu mezd po zkušební době



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 21 Genderová rovnost mzdy za práci stejné hodnoty



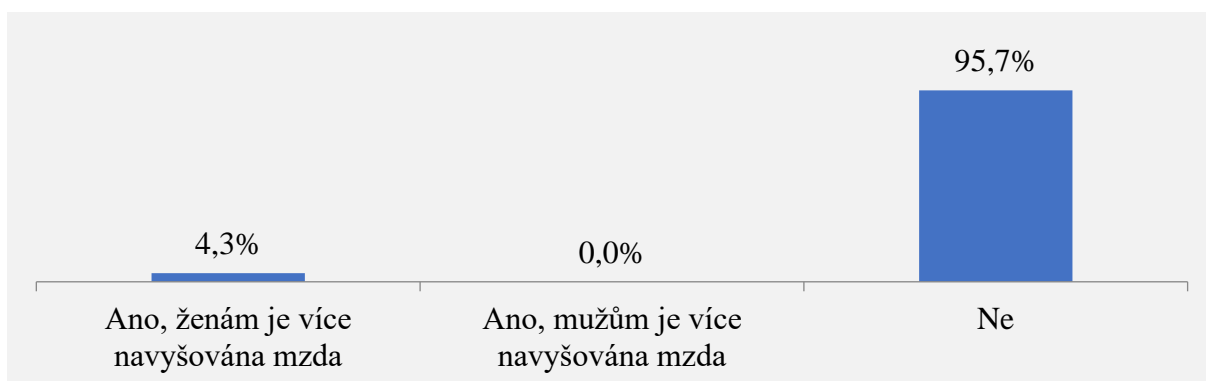
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 22 Genderová rovnost v odměnách za výkon



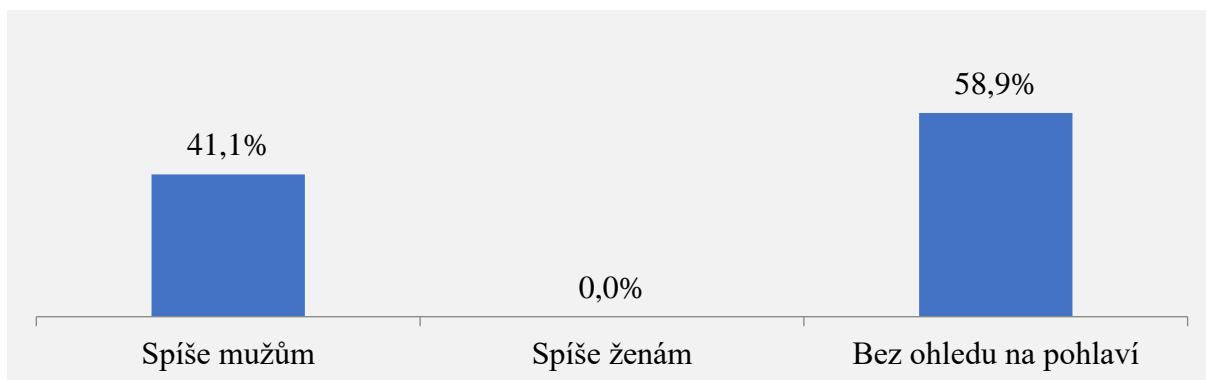
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 22 Genderová rovnost v mimořádných odměnách



Zdroj: vlastní výzkum

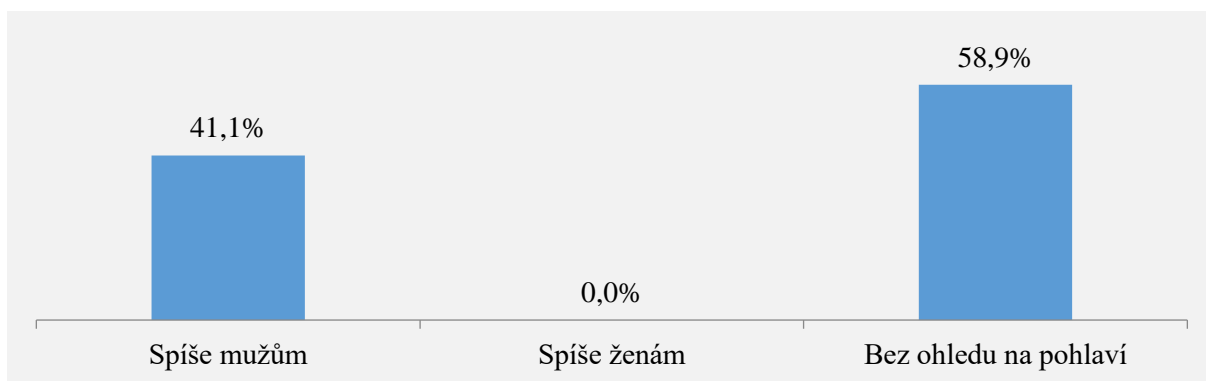
Graf 23 Genderová rovnost v nárůstu mezd



Zdroj: vlastní výzkum

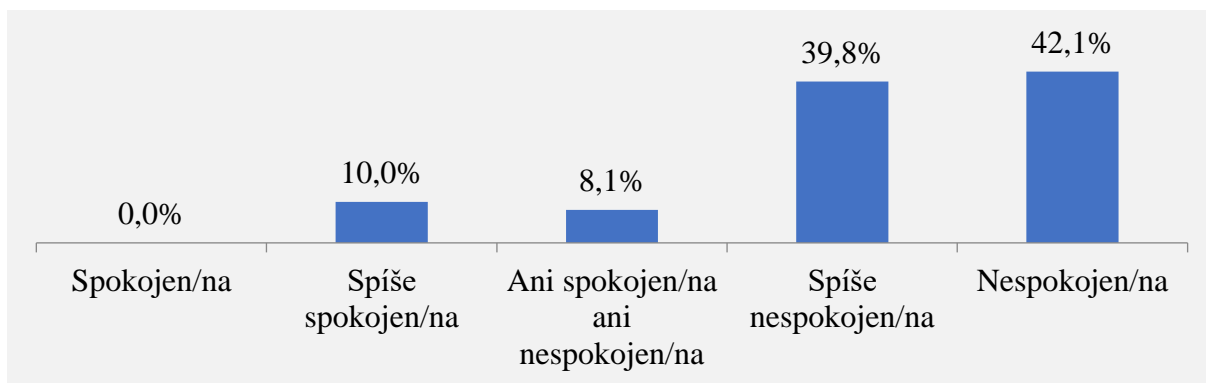


Graf 24 Genderová rovnost ve výkonu práce mimo řádnou pracovní dobu



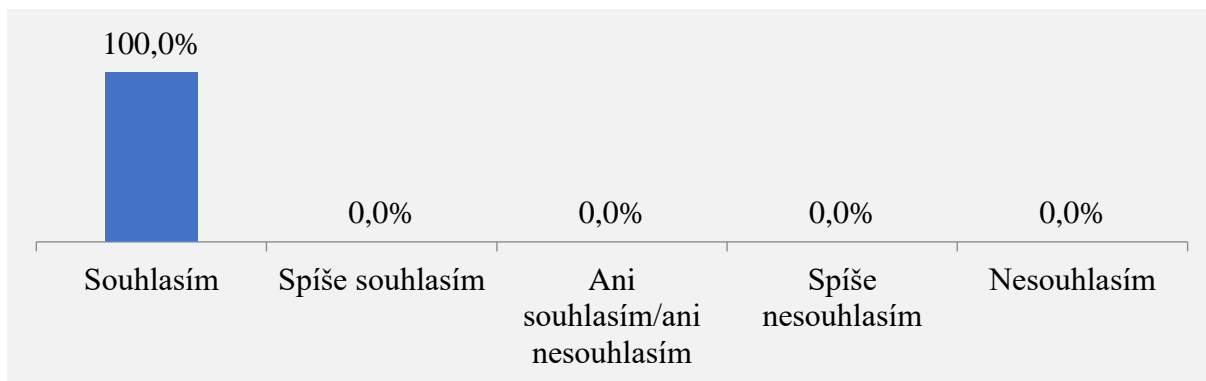
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 25 Spokojenost s dlouhodobější prací nad rámec řádné pracovní doby



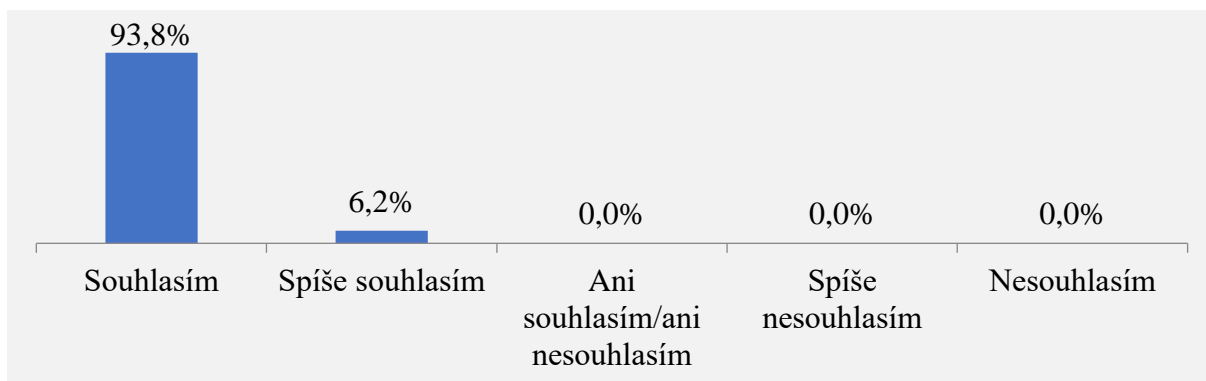
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 26 Genderová rovnost v benefitním programu



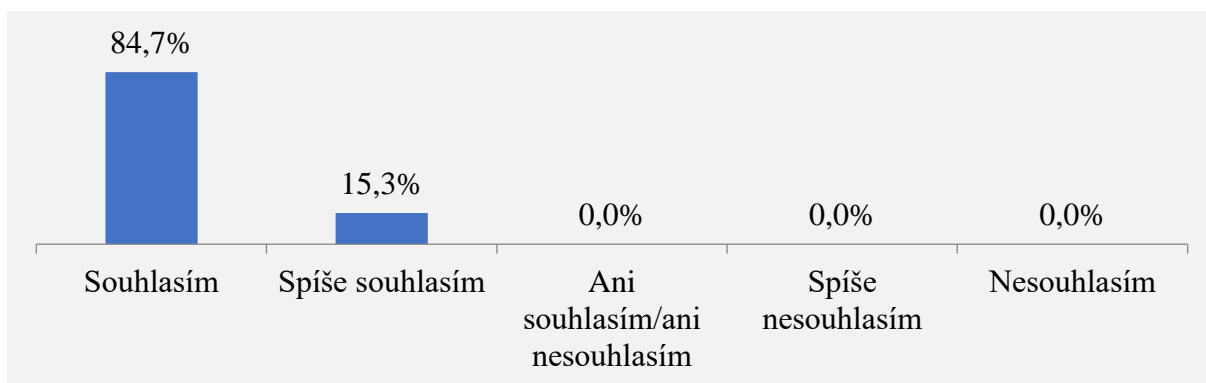
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 27 Genderová rovnost v ostatních zaměstnaneckých výhodách



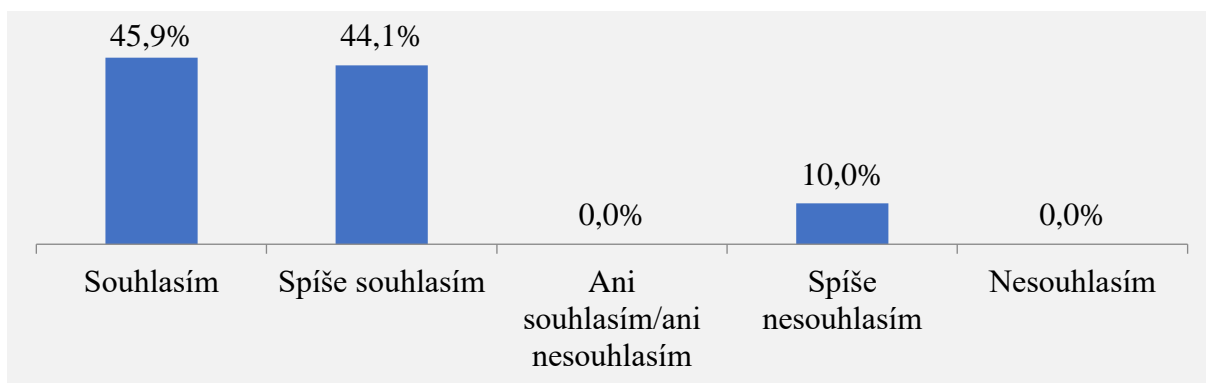
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 28 Genderová rovnost v oblasti vzdělávání



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 29 Genderová rovnost pracovního prostředí



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 8 Nástupní mzdy žen a mužů a jejich difference v roce 2021

Tabulka 1 Nástupní mzdy žen a mužů a jejich difference v roce 2021

Job Chart úroveň	Nástupní mzdy žen	Nástupní mzdy mužů	Difference
ICT3		57 500 Kč	N/A
ICT4		62 500 Kč	N/A
ICT5	72 500 Kč	95 940 Kč	-24,4 %
ICT6		100 000 Kč	N/A
MNG3		85 000 Kč	N/A
SPC3	27 133 Kč		N/A
SPC4	37 907 Kč		N/A
SPC5	43 333 Kč		N/A
SPC6	57 500 Kč	64 786 Kč	-11,2 %
SPC7	85 000 Kč	76 500 Kč	11,1 %
SPC8	110 000 Kč	135 000 Kč	-18,5 %

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 9 Průměrný nárůst mezd po zkušební době v roce 2021

Tabulka 2 Průměrný nárůst mezd po zkušební době v roce 2021

Job Chart	Průměrný nárůst mzdy žen po zkušební době	Průměrný nárůst mzdy mužů po zkušební době
ICT3		
ICT4		3 000 Kč
ICT5		10 000 Kč
ICT6		
MNG3		
SPC3		
SPC4	1 410 Kč	
SPC5	2 000 Kč	
SPC6		3 000 Kč
SPC7		
SPC8		

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10 Fixní mzdy žen a mužů a jejich difference v roce 2021

Tabulka 3 Fixní mzdy žen a mužů a jejich difference v roce 2021

Job Chart úroveň	Ženy	Muži	Difference
ICT2	48 703 Kč	47 420 Kč	2,7 %
ICT3	54 510 Kč	53 252 Kč	2,4 %
ICT4	67 591 Kč	67 059 Kč	0,8 %
ICT5	72 500 Kč	87 455 Kč	-17,1 %
ICT6		104 512 Kč	N/A
MNG2	48 040 Kč	72 075 Kč	-33,3 %
MNG3	77 554 Kč	81 983 Kč	-5,4 %
SPC2	25 346 Kč		N/A
SPC3	28 151 Kč	28 217 Kč	-0,2 %
SPC4	35 656 Kč	36 030 Kč	-1,0 %
SPC5	42 695 Kč	42 271 Kč	1,0 %
SPC6	51 740 Kč	57 402 Kč	-9,9 %
SPC7	72 947 Kč	80 476 Kč	-9,4 %
SPC8	146 670 Kč	150 000 Kč	-2,2 %

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 11 Průměrné roční hodnocení výkonu v roce 2021

Tabulka 4 Průměrné roční hodnocení výkonu v roce 2021

Muži	Ženy
105,6 %	106,3 %

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 12 Genderová rovnost ve výkonu práce mimo řádnou pracovní dobu v roce 2021

Tabulka 5 Genderová rovnost ve výkonu práce mimo řádnou pracovní dobu v roce 2021

Příplatky/odměny	Odpracované hodiny - ženy	Odpracované hodiny - muži
Práce přesčas - 25,0 %	407,3	77,3
Práce přesčas - 50,0 %	622,0	231,0
Práce ve svátek	85,5	40,0
Práce v noci	2,2	14,9
Práce v sobotu, neděli	648,8	224,8
Pracovní pohotovost	5 062,8	6 715,5

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 13 Návrh rozpočtu na mimořádné odměny

Tabulka 6 Návrh rozpočtu na mimořádné odměny

<b>Job Chart úroveň</b>	<b>Částka</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Výše rozpočtu</b>
MNG1	5 000 Kč	0	0 Kč
MNG2	10 000 Kč	4	40 000 Kč
MNG3	20 000 Kč	21	420 000 Kč
SPC1	1 000 Kč	0	0 Kč
SPC2	2 000 Kč	4	8 000 Kč
SPC3	3 000 Kč	57	171 000 Kč
SPC4	4 000 Kč	68	272 000 Kč
SPC5	5 000 Kč	92	460 000 Kč
SPC6	10 000 Kč	59	590 000 Kč
SPC7	15 000 Kč	19	285 000 Kč
SPC8	20 000 Kč	3	60 000 Kč
MOT1	1 000 Kč	0	0 Kč
MOT2	4 000 Kč	0	0 Kč
MOT3	6 000 Kč	0	0 Kč
KTC0	1 000 Kč	0	0 Kč
KTC1	2 000 Kč	0	0 Kč
KTC2	4 000 Kč	0	0 Kč
KTC3	6 000 Kč	0	0 Kč
KTC4	8 000 Kč	0	0 Kč
ICT1	4 000 Kč	0	0 Kč
ICT2	5 000 Kč	5	25 000 Kč
ICT3	10 000 Kč	19	190 000 Kč
ICT4	15 000 Kč	27	405 000 Kč
ICT5	18 000 Kč	16	288 000 Kč
ICT6	20 000 Kč	4	80 000 Kč
<b>Celkem</b>		<b>398</b>	<b>3 294 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14 Job Chart role a jejich úrovně v roce 2021

Obrázek 1 Job Chart role a jejich úrovně v roce 2021

<b>MANAGEMENT</b>	<b>SPECIALISTÉ</b>	<b>MONTÉŘI</b>	<b>KONTAKTNÍ CENTRUM</b>	<b>SPECIALISTÉ IT</b>
MNG1	SPC1	MOT1	KTC0	ICT1
MNG2	SPC2	MOT2	KTC1	ICT2
MNG3	SPC3	MOT3	KTC2	ICT3
	SPC4		KTC3	ICT4
	SPC5		KTC4	ICT5
	SPC6			ICT6
	SPC7			
	SPC8			

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 15 Ostatní překážky na straně zaměstnance

### **Vyšetření nebo ošetření**

Společnost umožňuje zaměstnancům pracovní volno s náhradou mzdy na nezbytně nutnou dobu při vyšetření nebo ošetření zaměstnance ve zdravotnickém zařízení, které si zaměstnanec zvolil, a které je nejbližší bydliště nebo pracoviště zaměstnance a je schopné potřebnou zdravotní péči poskytnout, pokud vyšetření nebo ošetření nebylo možné provést mimo pracovní dobu. Bylo-li vyšetření nebo ošetření provedeno v jiném než nejbližším zdravotnickém zařízení, je zaměstnanci poskytnuto pracovní volno na nezbytně nutnou dobu, náhrada mzdy však přísluší nejvýše za dobu podle předchozí věty.

### **Doprovod**

Společnost také poskytuje svým pracovníkům pracovní volno na nezbytně nutnou dobu, nejvýše však na jeden den, k doprovodu manžela, druha, registrovaného partnera nebo dítěte, jakož i rodiče a prarodiče zaměstnance nebo jeho manžela do zdravotnického zařízení k vyšetření nebo ošetření při náhlém onemocnění nebo úrazu a k předem stanovenému vyšetření, ošetření nebo léčení, byl-li doprovod nezbytný a uvedené úkony nebylo možno provést mimo pracovní dobu. Bez náhrady mzdy, jde-li o ostatní rodinné příslušníky. K doprovodu zdravotně postiženého dítěte zaměstnance do zařízení sociálních služeb nebo do školy nebo školského zařízení zřízených pro žáky se zdravotním postižením, a to na nezbytně nutnou dobu, nejvýše však 100 hodin v kalendářním roce (zaměstnavatel poskytuje vyšší počet hodin, než ukládá zákoník práce). K doprovodu dítěte při začátku povinné školní docházky v délce jednoho dne. V případě, že rodiče dítěte jsou zaměstnáni u téhož zaměstnavatele, pracovní volno se poskytne pouze jednomu z nich.

### **Narození dítěte**

I v tomto případě poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům pracovní volno na nezbytně nutnou dobu k převozu manželky (družky), registrované partnerky do zdravotnického zařízení a zpět. A také pracovní volno bez náhrady mzdy k účasti při porodu manželky (družky), registrované partnerky.

### **Úmrtí**

Pracovní volno je ze strany zaměstnavatele v rozsahu tří dnů umožněno při úmrtí manžela (manželky), druha (družky), registrovaného partnera (partnerky) nebo dítěte zaměstnance a dále v rozsahu dalšího dne k účasti na pohřbu těchto osob (zaměstnavatel poskytuje vyšší rozsah volna, než ukládá zákoník práce). V rozsahu dvou dnů při úmrtí rodiče zaměstnance, rodiče manžela (manželky), druha (družky), registrovaného partnera (partnerky) zaměstnance nebo sourozence zaměstnance a dále v rozsahu dalšího dne, jestliže zaměstnanec obstarává pohřeb těchto osob. Nezbytně nutnou dobu, nejvýše na jeden den, k účasti na pohřbu prarodiče nebo vnuka zaměstnance nebo prarodiče jeho manžela (manželky), druha (družky), registrovaného partnera (partnerky) nebo jiné osoby, která sice nepatří k uvedeným fyzickým osobám, ale žila se zaměstnancem v době úmrtí v domácnosti, a na další den, jestliže zaměstnanec obstarává pohřeb těchto osob.

### **Pohřeb spoluzaměstnance**

Pracovní volno na nezbytně nutnou dobu je poskytováno zaměstnancům, kteří se zúčastní pohřbu spoluzaměstnance s podmínkou, že tyto zaměstnance určí zaměstnavatel v dohodě s odborovou organizací.

## **Svatba**

Zaměstnancům je také umožněno pracovní volno na vlastní svatbu nebo registraci partnerství zaměstnance, z toho jeden den k účasti na svatebním, resp. registračním obřadu. V rozsahu jednoho dne k účasti na svatebním obřadu nebo registraci partnerství sourozence, rodiče či dítěte zaměstnance (zaměstnavatel tak poskytuje vyšší rozsah volna, než ukládá zákoník práce).

## **Promoce**

Volno v rozsahu jednoho dne zaměstnavatel umožňuje na účast na vlastní promoci zaměstnance, jeho manžela (manželky), registrovaného partnera (partnerky), rodiče nebo dítěte (zaměstnavatel poskytuje vyšší rozsah volna, než ukládá zákoník práce).

## **Přestěhování**

V rozsahu dvou dnů zaměstnavatel nabízí pracovní volno při přestěhování zaměstnance v rámci obce, jde-li o přestěhování v zájmu zaměstnavatele. V rozsahu jednoho dne při přestěhování zaměstnance v rámci obce, nejde-li o přestěhování v zájmu zaměstnavatele. V rozsahu dvou dnů při přestěhování zaměstnance mimo obec.

## **Organizování a účast na sportovních akcích skupiny**

Zaměstnavatel poskytuje pracovní volno a náhrady mzdy při organizování a účasti na sportovních akcích skupiny v nezbytně nutném rozsahu, pokud tomu nebrání vážné provozní důvody na straně zaměstnavatele následovně.

## **Účast na rekvalifikačních vzdělávacích akcích**

Zaměstnancům, kteří mají být uvolněni z pracovního poměru z organizačních důvodů, je poskytováno pracovní volno v rozsahu maximálně 75 hodin s náhradou mzdy ve výši 80,0 % průměrného výdělku na účast na rekvalifikačních akcích.

## **Živelná událost**

Na nezbytně nutnou dobu umožňuje zaměstnavatel pracovní volno při živelné události, pro kterou je zaměstnanci znemožněna cesta do zaměstnání, a to s náhradou mzdy ve výši 100,0 % průměrného výdělku (zaměstnavatel poskytuje vyšší náhradu mzdy, než ukládá zákoník práce).



## Příloha 16 Ostatní zaměstnanecké výhody

### **Další odstupné**

Podle sdělení Kolektivní smlouvy (2019) náleží zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí nebo dohodou z organizačních důvodů, při skončení pracovního poměru odstupné nejen dle § 67 zákoníku práce, ale také další odstupné nad rámec zákoníku práce, jehož výše je stanovena v závislosti na době trvání nepřetržitého pracovního poměru u zaměstnavatele. Minimální délka nepřetržitého pracovního poměru pro získání vyššího odstupného jsou dle Kolektivní smlouvy (2019) tři roky a rozsah vícenásobků odstupného se pohybuje od dvounásobku do devítinásobku průměrného měsíčního výdělku, který se zjišťuje dle § 351 až 352 zákoníku práce.

### **Stravování**

Jak informuje Kolektivní smlouva (2019), zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům peněžitý příspěvek na stravování ve výši 71 Kč za jednu pracovní směnu s podmínkou poskytnutí příspěvku tehdy, kdy přítomnost zaměstnance v práci během směny trvá minimálně 3 hodiny.

### **Dary při pracovních výročí zaměstnanců**

Kolektivní smlouva (2019) dále informuje, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům peněžitý dar při pracovním výročí 10, 20, 25, 30, 35 a 40 let nepřetržitého trvání pracovního poměru u zaměstnavatele v rozmezí od 4.000 Kč až do výše 16.000 Kč.

### **Odměna při odchodu do důchodu**

Vznikne-li zaměstnanci nárok na starobní důchod, je mu podle Kolektivní smlouvy (2019) poskytnuta odměna ve výši 50,0 % odstupného za splnění těchto podmínek: zaměstnanec skončí pracovní poměr dohodou a zároveň pracovní poměr skončí v kalendářním měsíci, ve kterém vznikl nárok na starobní důchod. Kolektivní smlouva (2019) dále vyobrazuje, že odměna je vždy vyplacena spolu se mzdou za kalendářní měsíc, v němž vznikl zaměstnanci nárok na starobní důchod a že výše uvedená odměna může být vyplacena i v případě, že zaměstnanec uzavře se zaměstnavatelem dohodu o změně doby trvání pracovního poměru na dobu určitou nejpozději v kalendářním měsíci, ve kterém zaměstnanci vznikl nárok na starobní důchod. Kolektivní smlouva (2019) také informuje, že pracovní poměr musí být uzavřen na dobu určitou s trváním maximálně do doby 12 kalendářních měsíců následujících po měsíci vzniku nároku na starobní důchod a že v tomto případě je odměna vypočtena ke dni skončení pracovního poměru na dobu určitou a je vyplacena ve výši 50,0 % odstupného.

### **Zaměstnanecké akce**

Na základě sdělení Kolektivní smlouvy (2019) lze prostředky ze sociálního účtu zaměstnavatele v souladu s rozpočtem použít pro zaměstnance, a to zejména k financování akcí kulturního, společenského a sportovního charakteru podle plánu akcí. Výše rozpočtu na zaměstnanecké akce je každoročně schvalována na poradách nejvyššího vedení společnosti.

### **Příplatek za práci přesčas**

Práci přesčas je dle Kolektivní smlouvy (2019) práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn. Za nařízenou nebo dohodnutou práci přesčas v noci nebo v den nepřetržitého odpočinku v týdnu a ve svátek přísluší zaměstnanci ve společnosti, jak informuje Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody (2019) dosažená mzda a příplatek ve výši 50,0 % průměrného výdělku (což je zvýšená sazba oproti zákoníku práce), pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Za nařízenou nebo dohodnutou práci přesčas v ostatních případech přísluší zaměstnanci dle Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody (2019) dosažená mzda a příplatek ve výši 25,0 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Ostatní podmínky práce přesčas má společnost nastaveny podle zákoníku práce.

### **Příplatek za práci ve svátek**

Práci ve svátek má společnost nastavenou dle zákoníku práce, kdy za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Na základě informací, které vyobrazuje Kolektivní smlouva (2019), za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo se zaměstnavatel může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši 100,0 % průměrného výdělku místo náhradního volna.

### **Příplatek za práci v noci**

Za práci v noci, což je práce konaná v době od 22,00 hodin do 6,00 hodin, náleží zaměstnanci dle Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody (2019) za hodinu práce v noci příplatek ve výši 10,0 % průměrného výdělku. Tato sazba je tak v plně v souladu se zákoníkem práce.

### **Příplatek za práci v sobotu a neděli**

Podle Kolektivní smlouvy (2019) přísluší zaměstnanci za dobu práce v sobotu a neděli ve společnosti dosažená mzda a příplatek ve výši 10,0 % průměrného výdělku, což odpovídá podmínkám zákoníku práce.

### **Odměna za pracovní pohotovost**

Podle Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody (2019) má společnost odměnu za pracovní pohotovost nastavenou dle zákoníku práce, tedy za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10,0 % průměrného výdělku, ale současně má nastavené minimum této odměny na výši 25 Kč/ hodinu, které je nastaveno nad rámec zákoníku práce.

### **Příplatek za zastupování vedoucího zaměstnance**

Kolektivní smlouva (2019) informuje, že zaměstnanci společnosti, který na základě písemného pověření zastupuje vedoucího zaměstnance v plném rozsahu jeho řídicí činnosti po dobu delší než 20 pracovních dnů po sobě jdoucích a zastupování není součástí jeho povinností vyplývajících z pracovní smlouvy nebo popisu pracovního místa, je zaměstnanci přiznán příplatek za zastupování, a to v rozpětí od 15,0 % do 25,0 % průměrného měsíčního

výdělku zastupujícího zaměstnance. Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody (2019) pak informuje, že příplatek se poskytuje za dobu, po kterou zastupování vedoucího zaměstnance trvalo, a to od prvního dne zastupování. Příplatek lze poskytnout i při zastupování pozice vedoucího zaměstnance, která není dočasně obsazena.

### **Odměňování ve zvláštních případech**

Je-li zaměstnanec převeden na práci, za níž mu přísluší nižší mzda, z důvodu: ohrožení nemocí z povolání, karantény nařízené podle předpisů o opatřeních proti přenosným nemocím, odvrácení živelné události nebo jiné hrozící nehody nebo ke zmírnění jejich bezprostředních následků, prostoje, který zaměstnanec nezavinil, nebo přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy, přísluší mu po dobu převedení, podle Směrnice odměňování, řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody (2019) ke mzdě doplatek do výše 100,0 % průměrného výdělku. Směrnice dále informuje, že nepřevede-li zaměstnavatel zaměstnance při prostoji nebo při nepříznivých povětrnostních vlivech na jinou (náhradní) práci, přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 80,0 % průměrného výdělku. Příplatek je tedy poskytován ve vyšším rozsahu, než ukládá zákoník práce.



# Rovnoprávnost v odměňování žen a mužů

Autor práce: Irena Pixová, KLZ 09  
Vedoucí práce: Mgr. Tereza Raisová, Ph.D.

# Cíle a metodika práce

## Hlavní cíl:

Formulace doporučení ke snížení disproporce v odměňování mezi ženami a muži ve vybrané společnosti.

## Dílčí cíl:

Prozkoumání a posouzení současného stavu odměňování žen a mužů ve vybrané společnosti.

## Metodika:

1. rešerše dostupných zdrojů
2. položení výzkumných otázek
3. sběr dat
  - ❑ *polostrukturované rozhovory*
  - ❑ *dotazníkové šetření*
  - ❑ *systémové informace pro rozbor*
4. zpracování dat
  - ❑ *vyhodnocení a interpretace*
5. návrh doporučení
  - ❑ *včetně kalkulace*

# Výsledky šetření

- ✓ ve vybrané společnosti existuje nerovnost v odměňování
- ✓ nerovnost v odměňování je v neprospěch žen
- ✓ ženy jsou diskriminované v oblasti mezd

## ZAMĚSTNANCI DÁLE VNÍMÁJÍ NEROVNOST U SLOŽEK ODMĚŇOVÁNÍ

- variabilní mzda
- mimořádné odměny
- příplatky a odměny za pracovní pohotovost

# Doporučení 1

## SEPARACE MIMOŘÁDNÝCH ODMĚŇ Z VARIABILNÍ MZDY, NASTAVENÍ PRAVIDEL A ROZPOČTU NA MIMOŘÁDNÉ ODMĚŇY



- ✓ jednoduchost
- ✓ rychlé zpracování a implementace



- ✓ vyšší povědomí a spokojenost
- ✓ snížení vnímání genderové nerovnosti



- ✓ efektivní řízení mimořádných odměň
- ✓ nulové dopady do nákladů
- ✓ minimální dopady do časových kapacit zaměstnanců



# Doporučení 2

## VYUŽÍVÁNÍ EXTERNÍCH KONTROLNÍCH MECHANISMŮ PRO NASTAVENÍ FIXNÍCH MEZD



- ✓ Logib, mzdová a platová kalkulačka
- ✓ online, možnost zpracování odkudkoli
- ✓ možnost propojení se strategií snižování GPG



- ✓ vyšší povědomí a spokojenost zaměstnanců
- ✓ snížení vnímání genderové nerovnosti.



- ✓ získání dalších kontrolních mechanismů
- ✓ nulové dopady do nákladů
- ✓ nulové dopady do časových kapacit zaměstnanců





# Doporučení 3

## KOMUNIKACE VYHODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU, PŘÍPLATKŮ A ODMĚN ZA PRACOVNÍ POHOTOVOST



- ✓ reporting, intranet, průzkumy spokojenosti
- ✓ jednoduchost






- ✓ vyšší povědomí a spokojenost
- ✓ snížení vnímání genderové nerovnosti.



- ✓ využití současných nástrojů pro komunikaci
- ✓ nulové dopady do nákladů
- ✓ nulové dopady do časových kapacit zaměstnanců



# Závěr

-  **Práce přinesla zjištění, že nerovnost v odměňování ve vybrané společnosti existuje, je v neprospěch žen a v oblasti mezd. Zaměstnanci vnímají nerovnost v odměňování u variabilních mezd, mimořádných odměnách a příplatcích.**
-  Problematika byla posunuta díky vytvoření praktických podkladů a návodů, které může vybraná společnost využít v běžné praxi s implementací ve velmi krátkém časovém horizontu, bez dopadů do časových kapacit zaměstnanců a bez dopadů do finančního rozpočtu.
-  Nová řešení vedou k vyšší spokojenosti zaměstnanců, vyššímu povědomí a vnímání genderové rovnosti uvnitř společnosti.

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**