

Ženy vykupují svoji účast v managementu nižším výdělkem

Jan Vlach

Pohyb a odměňování manažerů představuje specifický segment trhu práce, který je v ČR málo zmapovaný. Příspěvek se snaží odpovědět na otázku, zda jsou manažerky diskriminované a jestliže ano, jaké jsou příčiny a projevy tohoto jevu. Autor reaguje na výstupy sociologických studií a analytické údaje českých a evropských statistických služeb, které nerovně postavení žen v managementu signalizují.

Problémem je nedostatek a roztržitost informací o struktuře a odměňování managementu obecně. V minulosti se snažila oblast managementu zabývat Trexima, spol. s r. o., která však sérii anketních šetření s nízkou vypovídací schopností ukončila rokem 2001. Agregované údaje o výdělcích na bázi klasifikace zaměstnání (dále jen „KZAM – R“) včetně manažerských zaměstnání zveřejňuje Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen „MPSV“) v rámci Informačního systému o průměrném výdělkem (dále jen „ISPV“), a to za podnikatelskou sféru a od roku 2004 i za sféru nepodnikatelskou². Pravidelná dílčí šetření na základě dat ISPV provádělo v intervalu let 2002–2005 v rámci své resortní působnosti Ministerstvo průmyslu a obchodu (dále jen „MPO“). S malým a nereprezentativním základním souborem pracuje např. Price Waterhouse Coopers a Mercer Human Resource Consulting.

Sledování genderu v managementu organizací v ziskové a neziskové sféře se však nikdo v ČR soustavně nevěnuje, přestože údaje Českého statistického úřadu (dále jen „ČSÚ“) a MPO o diferenciaci výdělků signalizují nerovné ocenění práce žen v řídicích pozicích. Problémem se zabývali Jurajda a Paligorovová ze CERGE-EI, kteří však analyzovali pouze management velkých organizací zahrnutých ve třídě KZAM 12000 „Vedoucí a řídicí pracovníci velkých organizací, společností, podniků, apod. vč. jejich organizačních jednotek (manažeri)“. Výsledky této studie nekriticky převzaly sdělovací prostředky a ženské organizace s tvrzením pouhé 7% zastoupení žen v managementu. Na problém nižších výdělků žen ve srovnání s muži v managementu v relaci s průměrným rozdílem narazili i Kala a Novotný při analýze výdělků podle pohlaví. Zastoupení žen v řízení v politické a ekonomické oblasti, ale bez jejich výdělků, sleduje Databáze žen a mužů v rozhodování, která je dostupná na portálu Evropské komise³.

Na problémy uplatnění žen v managementu a jejich projevy a zdroje v četných studiích ukazují zahraniční autoři. Na základě stereotypů jsou muži častěji chápáni jako vhodnější zaměstnanci než ženy, a to bez ohledu na zhodnocení situace konkrétního člověka. Tradičně chápáné a určené charakteristiky mužství jsou a priori považovány za normu, které se ženy musí přizpůsobit. Dané chování často není vnímáno jako maskulinní, ale jako profesionální – jako způsob, jak se musí daná práce vykonávat, jak to musí být na pracovišti uspořádáno.

Známým pojmem v souvislosti s bariérami znesnadňujícími ženám postup na vyšší

pozice je skleněný strop. Ženám se mnohdy podaří vystoupat ve firemní hierarchii relativně vysoko, najednou však postup ustane neviditelnou, ale přesto existující bariérou. Souvisejícím problémem je horizontální segregace pracovního trhu podle genderu, ženy směřují do feminizovaných odvětví a častěji pracují spíše na „servisních“ pozicích než na řídicích. V této souvislosti se mluví o skleněné zdi.

Do dalšího souboru překážek, se kterými se podle odborné literatury ženy na řídicích pozicích setkávají, patří tzv. bariéra odlišnosti, což znamená, že manažeři si stereotypně vybírají takové uchazeče, kteří se od nich příliš neodlišují. V této souvislosti vystupuje tzv. old-boy's network - sítě neformálních vztahů mezi muži⁴.

Často se mluví o tzv. efektu eskalátoru, který umožňuje mužům rychlejší postup na vyšší pozici vyloučením žen, u kterých se nepředpokládá zájem o postup a ani k němu nejsou motivovány. Ženy se mohou relativně často dostat do pozice tzv. tokenů, tedy jakýchsi symbolů své skupiny. Taková osoba v sobě kumuluje většinu běžně připisovaných genderových stereotypů. V praxi to znamená, že i když se manažerky snaží nepůsobit příliš žensky, neustále jim okolí ženské charakteristiky připisuje⁵.

Za podstatný zdroj nerovnosti žen a mužů v řídicích pozicích zahraniční autoři považují problém harmonizace práce a rodiny. V souladu s genderovými stereotypy se předpokládá, že kritickou osobou jsou ženy. Soudobá sociologická teorie ukazuje, že požadavky pracovního trhu a požadavky partnerského a rodinného života jsou ve své podstatě protichůdné. Pracovní trh vyžaduje ničím nevázané individuum, které organizuje svou životní dráhu podle požadavků zaměstnavatele a ne podle svých soukromých závazků. Tradiční rodinný model předpokládá soužití dvou jedinců, z nichž jeden (zpravidla muž) podřizuje svůj život pracovnímu trhu a ten druhý (zpravidla žena) požadavkům rodiny a domácnosti⁶.

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (VÚPSV) analyzoval při řešení projektu Gender v managementu v rámci programu Moderní společnost a její proměny, který vyhlásilo MPSV, podíl žen a jejich přístup do managementu organizací podnikatelské a nepodnikatelské sféry. Současně rozebíral ocenění pracovní síly manažerek. Zdrojem „tvrdých dat“ byl ISPV provozovaný Ministerstvem práce a sociálních věcí podporovaný Informačním systémem o platech (dále jen „ISP“), který od roku 2004 v nepodnikatelské sféře provozuje Ministerstvo financí. Výběr a setřídění dat provedla

Trexima, spol. s r. o., a to za podnikatelskou sféru za období 2000 až 2005 a za nepodnikatelskou sféru za léta 2004 a 2005. Výběrový soubor zahrnoval zhruba 1/3 zaměstnanců v České republice, byl tedy dostatečně reprezentativní pro zobecnění základních genderových proporcí v managementu, který doposud nikdo v obdobném záběru neanalyzoval. Analýza, která přihlížela k osobnostním faktorům zaměstnanců a charakteristikám zaměstnavatelů, jak je sleduje mzdová agenda organizací, potvrdila signály sociologických studií o výdělkové diskriminaci žen v manažerských funkcích. Rozbor dat sledoval řídicí pozice v následující struktuře:

- I. řídicí úroveň vedoucí organizace,
- II. řídicí úroveň přímí podřízení ve dvoucíh organizací, kteří mají podřízené zaměstnance, např. náměstci, odborní ředitelé, ředitelé závodů,
- III. řídicí úroveň přímí podřízení manažerů na II. řídicí úrovni, kteří mají podřízené zaměstnance na řídicích pozicích, vedoucí útvarů.

Metodiku členění řídicích pozic a výběru dat z ISPV převzal VÚPSV od Treximy, s. r. o., která ji zpracovala pro šetření MPO⁷. Kategorizace na jedné straně nepřihlíží k velikosti a ekonomickému významu jednotlivých zaměstnavatelů, na druhé straně odráží postavení v řídicí struktuře.

Získávání dat v rámci ISPV a ISP, které sledují zaměstnance podle jejich zařazení v rámci KZAM – R přímo ze mzdových a platových agend organizací, přináší rizika jejich zkresení:

- část managementu podnikatelské sféry na I. a II. řídicí úrovni (top management) si nechává mzdy zpracovat mimo domovskou organizaci, podniková mzdová agenda je neobsahuje, nezahrnuje je ani ISPV,
- někteří top manažeři podnikatelské sféry přesouvají ve snaze vyhnout se vysokému zdanění svůj příjem mimo pracovní právní vztah na bázi obchodního vztahu, např. mandátní smlouvy,
- ISPV nezachycuje odměny a tantiémy za práci v orgánech domovských, dceřiných a dalších společností,
- zahraniční management nemusí být odměňován ze mzdových prostředků organizace, resp. nemusí být zaměstnancem české organizace (nadanárodní korporace mají vlastní systémy odměňování, motivace a řešení pracovních a životních podmínek expatriantů),

- ISPV nezachycuje nemzdová plnění, která v okruhu manažerů představují významnou motivační složku (např. podle anketních šetření Treximy v letech 1999 a 2000 se mimomzdová plnění pohybovala kolem 6 % výdělku¹²),
- subjektivní problémy na straně respondentů ISPV s kódováním jednotlivých pracovních činností podle systému KZAM, zejména v malých organizacích s plochou řídicí strukturou.

V českých organizacích je gender charakterizován vysokým stupněm rigidity. Zjištěné proporce v roce 2004 jsou podle kontrolních hodnocení za léta 2000–2005 konstantní.

Při interpretaci získaných údajů se autor opírá o výsledky sociologických šetření, které provedl VÚPSV v letech 2005–2007 ve spolupráci se Sociologickým ústavem České akademie věd, firmou Audira a Klubem manažerek při České manažerské asociaci.

Přístup žen k manažerským pozicím

Získané výstupy rozboru základního souboru ISPV nepotvrdily tezi o vytěsnění žen ze strategických rozhodovacích pozic. Dlouhodobá tradice zaměstnanosti žen v ČR vytvořila podmínky pro jejich přístup do řídicích pozic.

„Socialistická industrializace“ v 50. letech, která mobilizovala veškeré volné pracovní síly z ostatních neprůmyslových odvětví a žen z domácnosti, odstranila poslední nerovnosti pohlaví v přístupu ke vzdělání a v pracovních vztazích¹³. Zaměstnání ženy včetně její kvalifikace a profesní kariéry bylo nejen projevem zjednodušeně chápaného emancipačního procesu, ale bylo i ekonomickou nutností, protože hospodářská, rodinná a sociální politika státu přešla z jednopříjmového modelu rodiny na dvoupříjmový. Pracovní právo z tohoto období¹⁴ dodnes chrání ženu s ohledem na její fyziologické potřeby a omezení a mateřské a rodinné povinnosti. Za těchto podmínek se zaměstnanost žen historicky soustředila v činnostech s menší fyzickou námahou, tj. zejména ve službách a v lehkém průmyslu (textil, oděv, kůže), a do servisních prací (např. administrativní). Obdobný proces dnes probíhá ve většině „starých“ zemí Evropské unie a v ostatních vyspělých státech.

Tabulka č. 1: Kariérní schéma manažerky

Věk	Charakteristika
20–29 let věku	relativně vysoký podíl žen v managementu, ženy nejsou v přístupu k řídicím funkcím znevýhodněny doma ani v zaměstnání;
30–39 let věku	podíl žen na managementu výrazně klesá, časové nároky péče o dítě omezují připravenost k výkonu práce a žena odchází do pracovní neaktivitu, muži pokračují v kariérním růstu;
40–49 let věku	„samostatnost“ dětí, resp. přenos péče o ně zejména na školské instituce, zvyšuje u žen připravenost k výkonu práce; podíl žen na řídicích pozicích se zvyšuje;
50–59 let věku	relativně vysokou účast žen v managementu tlumí v posledních letech nižší hranice pro odchod do důchodu a sklon této možnosti využívat;
60 a více let	většina žen je v důchodu (podíl na zaměstnanosti nedosahuje ani 0,75 %), počet manažerek výrazně klesá.

Pramen: Vlach, Jan. Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. Praha: VÚPSV, 2005, s. 11.

Časové a psychické nároky péče o dítě a rodinu snižují připravenost žen k práci a v mnoha případech i ochotu nástupu (i v případech zpětného nástupu po ukončení rodičovské dovolené) do odpovědných funkcí. Není neobvyklé, že ženy-matky volí zaměstnání s nižšími časovými nároky. Preference volného času¹⁵, který ženy ve velké míře věnují péči o rodinu, by mělo posuzování přístupu žen k významným pozicím v řídicích strukturách brát v úvahu. Zmíněné faktory působí setrvačně dále i přes legislativní zrovnoprávnění obou pohlaví v péči o dítě (např. rodičovská dovolená, kdy si partneri sami volí, kdo z nich zůstane doma a bude pečovat o dítě v prvních letech jeho života). Profesní kariéra ženy není plynulá. Desetileté intervaly života manažerky (ženy obecně) lze charakterizovat jako nespojitě (viz tabulka č. 1).

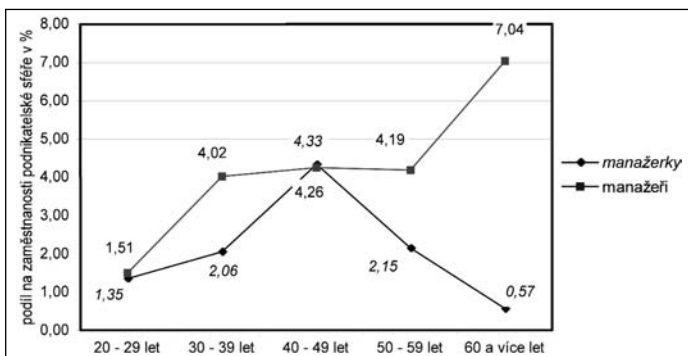
Většina žen dnes profesní kariéru poprvé začíná po ukončení vzdělávacího procesu a podruhé po návratu z rodičovské dovolené. Kariéra manažerky kulminuje mezi 40.–49. rokem života, tzn. ve srovnání s muži o 10 let později. V rámci svého plynulého kariérního postupu však již mužská část managementu obsadila strategické pozice a ženy pouze s obtížemi překonávají jejich monopol. V podnikatelské sféře tak ženy převážně dosahují na nižší řídicí pozice, na funkce vedoucích vnitropodnikových útvarů. Uvedené schéma se liší od praxe ve 2. polovině 20. století, kdy žena po absolvování školy většinou odcházela na mateř-

skou dovolenou¹⁶ a kariéru začínala až po osamostatnění dětí, resp. jejich předání školské soustavě¹⁷. I za těchto podmínek jejich profesní kariéra narážela na konkurenci vrstevníků, kteří svůj služební postup zahajovali po skončení studia. Dnešní vrchol kariéry manažerek mezi 40.–49. rokem života se tedy ve statistických datech týká právě těchto žen. Pro krátký časový odstup dnes zatím zůstává nezodpovězenou otázkou budoucí chování zaměstnavatelů a manažerek, které mateřství posouvají do vyššího věku a druhou kariéru budou zahajovat později, kdy jsou již pro firmy nezajímavé (zaměstnavatelé preferují mladé manažery ve věku 30–39 let s vysokou invencí a otevřeně novým podnětům; manažeři starší 40 let se více spoléhají na své zkušenosti). Popsané rozložení účasti žen na managementu ilustrují grafy č. 1 a 2.

Údaje naznačují, že v nepodnikatelské sféře s menším podílem mužů na celkovém počtu zaměstnanců se ženy uplatňují na řídicích pozicích ve vysoké míře.

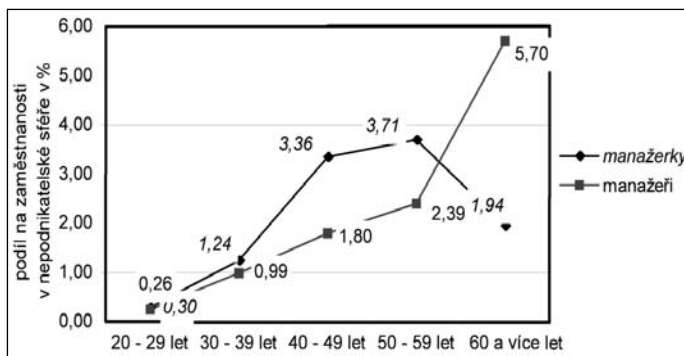
Podíl žen v řídicích strukturách odpovídá historicky vzniklé feminizaci oborů. Ve výrobních odvětvích I. a II. sektoru, kde je výkon práce v převážné míře spojen s vyšší fyzickou námahou a horším pracovním prostředím, převažují muži. Proto se podíl žen na zaměstnancích v podnikatelské sféře pohybuje kolem 2/5 a na managementu zhruba 1/3. Naproti tomu nepodnikatelskou sféru charakterizuje vysoká¹⁸ zaměstnanost žen, která se blíží 2/3 podílu s odpovídající

Graf č. 1: Podíl manažerek a manažerů na zaměstnanosti v podnikatelské sféře podle věku v roce 2004 v %



Pramen: propočít VÚPSV podle dat, ISPV za rok 2004

Graf č. 2: Podíl manažerek a manažerů na zaměstnanosti v nepodnikatelské sféře podle věku v roce 2004 v %



Pramen: propočít VÚPSV podle dat, ISPV za rok 2004

feminizaci managementu ve výši zhruba 3/5. Feminizaci podle odvětví a aktivity žen v managementu dokumentují údaje v tabulce č. 2.

Většinou se vyšší podíl žen v řídicích strukturách organizací soustředil ve feminizovaných odvětvích s nižší výdělkovou hladinou. V podnikatelské sféře 50% hranici podílu žen na zaměstnanosti překračovala odvětví služeb - obchod, ubytování, stravování, doprava, spoje, skladování, zdravotní a sociální péče a veterinární činnosti. Výjimkou z nízké průměrné mzdové úrovně odvětví bylo finanční zprostředkování a sociální zabezpečení. Obdobná byla i alokace manažerek v nepodnikatelské sféře, tzn. v ubytování a stravování, ostatních veřejných, sociálních a osobních službách a ve vzdělávání a ve zdravotní a sociální péči a veterinárních činnostech. Ve III. sektoru je možné mluvit o ženském managementu. Podniky v I. a II. sektoru řídili v letech 2002–2004 převážně muži.

Historicky vzniklá feminizace pracovních činností, která se projevuje až do odvětvové úrovně s rozdíly v ceně práce (fyzicky namáhavá práce při horších pracovních podmínkách, kterou mohou vykonávat v převážné míře pouze muži, má vyšší mzdové ocenění), poznamenává alokaci žen k managementu. Na organizace s nižší mzdovou hladinou (v našem případě do 20 000 Kč měsíčně) připadá 60 % zaměstnanosti žen v podnikatelské sféře (47 % mužů) a 67 % žen v nepodnikatelské sféře (39 % mužů). Uvedenému rozdělení zaměstnanců odpovídá i alokace managementu (viz tabulka č. 3). Ženy se ve větší míře soustřeďují v organizacích s nižší výdělkovou hladinou. V podnikatelské sféře na uvedené podniky připadalo 64 % manažerek jejich celkového počtu a jen 44 % manažerů. Obdobně v nepodnikatelské sféře organizace stejné platové skupiny zaměstnávaly 81 % všech manažerek a pouze 63 % manažerů. U organizací s nízkým průměrným výdělkem lze mluvit o ženském managementu.

Dalším specifickým feminizace managementu je, že se zvyšuje její podíl s velikostí podniku. U zaměstnavatelů podnikatelské sféry s více než 3000 zaměstnanců se dokonce ženy na managementu podílejí téměř 50 %. Opačný vývoj vykazuje nepodnikatelská sféra, kde podíl manažerek klesá s velikostí organizace. Nejmenší subjekty do 24 zaměstnanců z více než 80 % řídí ženy. Relativně vyšší podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců ve velkých podnicích patrně odráží vyšší míru garance pracovních podmínek vhodných pro ženy, možnosti obrany proti případné diskriminaci a personální politiku sledující mezinárodní trendy zastoupení žen v managementu. Kogentní stanovení pracovních a platových podmínek a jejich vymahatelnost v nepodnikatelské sféře eliminují význam velikosti organizace.

Šetření personálních agentur odhalilo kromě výše uvedených věcných poznatků i skutečnost, že jsou oblasti a obory činností, ve kterých mají ženy stejné, resp. vyšší příležitosti k prosazení se na pozice manažerek než muži. Jsou to zejména personální, ekonomické a finanční pozice a obchodní činnosti pro rychloobrátkové netechnické komodity.

Tabulka č. 2: Podíl žen na managementu podle odvětví (OKEČ) v roce 2004 v %

OKEČ	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň	Relace k průměrnému výdělku v %	Podíl žen na zaměstnanosti v %
Celkem za podnikatelskou sféru	41,73	27,75	34,93	100,0	39,77
A,B Zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov	4,72	17,41	18,09	72,4	29,78
C Těžba nerostných surovin	8,18	10,05	10,60	109,6	13,12
D Zpracovatelský průmysl	11,89	20,57	18,10	93,9	37,44
E Výroba a rozvod energií	6,55	26,88	13,87	116,4	24,54
F Stavebnictví	3,27	17,26	13,09	113,7	13,76
G Obchod, opravy motorových vozidel	63,86	28,98	59,74	80,0	65,26
H Ubytování a stravování	56,68	57,54	67,48	68,3	69,79
I Doprava, skladování a spoje	51,20	33,61	51,26	100,7	38,24
J Finanční zprostředkování	28,78	81,57	40,07	166,6	65,84
K Nemovitosti, podnikatelská činnost	25,78	24,45	23,57	94,9	39,55
L Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	54,64	45,75	50,21	106,3	79,40
M Vzdělávání	12,40	35,04	41,36	109,3	51,19
N Zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti	46,73	50,62	53,74	75,3	78,82
O Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	6,56	40,50	26,92	90,9	34,81
Celkem za nepodnikatelskou sféru	59,95	60,43	56,26	100,0	66,79
A,B Zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov	-	48,94	26,88	82,9	41,47
H Ubytování a stravování	78,84	100,00	93,88	68,9	91,15
I Doprava, skladování a spoje	4,19	31,44	20,45	87,2	19,42
K Nemovitosti, podnikatelská činnost	14,29	40,34	33,27	113,0	51,89
L Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	29,81	31,07	37,72	111,9	50,17
M Vzdělávání	66,22	64,29	94,50	90,7	80,93
N Zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti	52,16	58,01	50,52	95,8	80,60
O Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	44,04	52,60	47,21	83,6	58,21

Pramen: propočtení VÚPSV podle dat, ISPV za rok 2004

Poznámka: Data vypočítaná ze vstupních podkladů jsou zveřejnitelná při vstupních údajích za minimálně 3 ekonomické subjekty a 10 zaměstnanců. Zaměstnanost v nepodnikatelské sféře v odvětvích zpracovatelský průmysl, výroba a rozvod energií a stavebnictví proto tabulka neuvádí.

Ve zvýrazněných odvětvích je podíl žen na zaměstnancích vyšší než 50 %.

Tabulka č. 3: Podíl žen na managementu podle výdělkové hladiny domovských organizací v roce 2004 v %

Podniky se mzdovou hladinou celkem	Podnikatelská sféra 35,4	Nepodnikatelská sféra 58,9
do 9 999 Kč/měsíc	78,1	100,0
10 000 - 14 999 Kč/měsíc	52,4	87,3
15 000 - 19 999 Kč/měsíc	39,7	61,1
20 000 - 24 999 Kč/měsíc	26,2	44,2
25 000 - 29 999 Kč/měsíc	20,7	29,7
30 000 - 34 999 Kč/měsíc	24,1	26,9
35 000 - 39 999 Kč/měsíc	38,9	25,6
nad 40 000 Kč/měsíc	26,8	-

Pramen: propočtení VÚPSV podle dat, ISPV za rok 2004

Poznámka: Propočtení za I.–III. řídicí úroveň celkem

Pravděpodobnost, že žena s vysokoškolským vzděláním bude vykonávat řídicí funkci v důsledku nižšího podílu vysokoškolaček na ženské části populace v produktivním věku, mírně převyšuje šance muže vysokoškolačka. Na druhé straně však uvedenou potenciální výhodu ženy nevyužívají a v podnikatelské sféře v managementu převažují středoškolačky. Také nepodnikatelská sféra vykazuje relativně vysoký podíl středoškolaček na řídicích postech. Spíše než genderové problémy se zde projevuje význam profesních a řídicích zkušeností a věková diskriminace²⁰. Středoškolačky zahajovaly svoji kariéru minimálně o 5 let dříve a plynule vstoupily do managementu.

Současné nastavení manažerské dráhy předpokládá, že za každým řídicím pracovníkem stojí další člověk zajišťující provoz rodiny a tým i reprodukci společnosti. Trh v podstatě vyžaduje tradiční model genderové dělby práce. Většina manažerek se přitom snaží budovat manažerskou kariéru a zároveň být alespoň částečně podporou rodině a kariéře svého partnera, což chápou jako svou manželskou povinnost. Tím jsou ovšem zásadně handicapovány, pokud jde o jejich vlastní práci. Buďto svou vlastní kariéru vzdávají, nebo mají tolik energie, aby zvládaly obojí, nebo se rodinného života vzdávají. Manažeři tak mají ve své kariéře oproti manažerkám nespornou výhodu spočívající v domácím servisu a zajištěné péči o své děti.

Provedená sociologická šetření v letech 2005 až 2007 mezi personálními agenturami, zaměstnavateli a manažery potvrdila analýzu „tvrdých dat“ o soustředění žen na úrovni vedoucích vnitropodnikových útvarů. Ženy se spíše ucházejí o pozice na III. a nižším stupni řízení. O pozice ve vyšším managementu neprojevují tak silný zájem, a to jednak z obavy, zda by jejich vykonávání zvládly, ale zejména z časových důvodů²¹. Vrcholové řídicí funkce jsou časově náročnější a vyžadují vyšší pracovní a psychickou zátěž. Tyto nároky se obtížně harmonizují se zajištěním provozu rodiny a domácnosti tak, jak je předpokládají zařité genderové stereotypy ve společnosti.

Žena, která se nemůže opírat o pomoc rodinných příslušníků (nejlépe ženy²²) při zajištění provozu domácnosti, musí vážit mezi kariérou a rodinou. Zaměstnavatel kupuje pracovní sílu a pracovní podmínky manažerkám přizpůsobuje minimálně. Výhodiskem by mohla být síť služeb, která je však málo rozvinutá, a na ně v mnoha případech ženy ve vedoucích funkcích při nízkých výdělcích nemají dostatek prostředků²³.

V českých podmínkách hrají problémy skleněného stropu, skleněné zdi nebo „old-boy's network“ menší roli než podmínky a problémy harmonizace pracovního a rodinného života. Manažerská kariéra se tak přesouvá do „svobodné volby“ každé ženy. Z uvedených důvodů manažerky nepovažují povinný „kvótní systém“ za řešení paritního přístupu do managementu. Jak vyplývá ze šetření Klubu manažerek, manažerky (top manažerky) se ve většině případů necítí v zaměstnání diskriminované, některé však připouštějí „soutěž“ se svými mužskými kolegy a s tím související pracovní zátěž.

Odměňování žen na manažerských pozicích

Odměňování managementu v podnikatelské sféře, zejména na I. a II. řídicí úrovni, představuje segment trhu práce se specifickými postupy. Mzdy vysokého managementu jsou předmětem individuálních manažerských dohod na období delší než jeden rok. Důraz na dlouhodobý výkon předurčuje jejich vysokou pohyblivost²⁴, k momentálnímu ekonomickému pohybu²⁵, ve střednědobém horizontu manažerské mzdy a mzdy řadových zaměstnanců vykazují rozdílný průběh²⁵. Vedle mzdy si manažeři se svými zaměstnavateli sjednávají řadu nemzdových plnění, které běžné statistické výkaznictví nezachycuje. Významnou složkou finančních příjmů top manažerů jsou odměny za členství v orgánech společností (domovských i cizích). Smluvní utváření mezd v managementu podnikatelské sféry otevírá prostor pro působení široké řady vlivů od vyjednávací pozice obou stran po ekonomické postavení zaměstnavatele na trhu. Právní systém České republiky zakazuje jakoukoliv diskriminaci, i z hlediska pohlaví. V § 110 zákoník práce stanovuje zásadu stejné mzdy za stejnou práci a za práci téže hodnoty v rámci zaměstnavatele²⁶. Důvěrný charakter manažerských smluv svádí k neobjektivnímu ocenění řídicích pracovních pozic a nebrání případné diskriminaci žen. Mzdy vedoucích vnitropodnikových útvarů na III. stupni řízení spadají do režimu interních mzdových předpisů jednotlivých podniků a často jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Jsou tedy pod veřejnou kontrolou a genderová diskriminace je prakticky vyloučena.

Veřejná kontrola brání diskriminaci žen v odměňování v nepodnikatelské sféře. Právními normami určený mechanismus utváření platů se týká i managementu (tarifní stupnice, katalogy prací a platová zvýhodnění atd.). Důvodem je zájem na trvalém, kvalitním a racionálním výkonu činností a služeb a ochrana daňových poplatníků před neefektivním vynakládáním veřejných financí. Kogentní stanovení ceny práce v nepodnikatelské sféře omezuje proceduru vyjednávání na oblast pracovních podmínek. Vytváří prostor pro respektování principu rovné odměny za stejnou práci po

celé ČR v rámci organizací, které odměňují své zaměstnance platem na základě § 122–137 zákoníku práce²⁷.

Uvedené systémy utváření mezd a platů se promítají v rozdílných relacích výdělků podle pohlaví v managementu podnikatelské a nepodnikatelské sféry. Rozdíl v podnikatelské sféře je neúměrně vysoký v neprospech žen. U top manažerek lze ve srovnání s muži sledovat sevření diferenciacního vějíře na straně I. řídicí úrovně. Decilový poměr klesá s vyšší řídicí pozicí.

Individuální sjednávání výdělků pracovníků na nejvyšších řídicích postech podnikatelské sféry znevýhodňuje ženy s přerušným pracovním a kariéřním životem. Po relativně vyrovnaných mzdách a platech obou pohlaví v období nástupu do pracovního života (věková skupina 20–29 let) následuje razantní prohloubení rozdílu ve skupině 30–39 let, aby se s přibývajícím stářím nerovnost zmírňovala.

Pohyb výdělků manažerek na I. stupni řízení kontrastuje s jejich stabilním podílem ve vedení organizací. Fluktuace²⁸ žen během pracovního života se projevuje v jejich soustředění v organizacích s nižší hladinou výdělků, tedy i s nižšími manažerskými mzdami.

Management nepodnikatelských organizací je silně feminizován, ženy se na jejich vedení na řídicích postech podílejí 2/3. Obdobná situace je i na nižších stupních řízení. Mužský charakter řízení se projevuje až ve vyšších platových hladinách, tj. ve vrcholových a velkých organizacích. Jednotný platový systém v nepodnikatelských organizacích a respektování pravidla o zvyšování platu podle počtu odpracovaných a započítaných let v profesi se odráží v menších rozdílech výdělků mezi pohlavími.

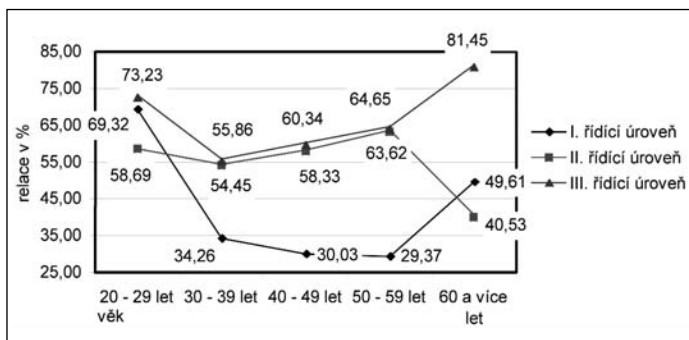
Otázkou je, zda nižší mzdová hladina žen není výsledkem jejich alokace do „chudších“ organizací. Statistická data však upozorňují, že k nerovnému odměňování dochází i v porovnání podle výdělkové úrovně domovských podniků. Jestliže ČSÚ v roce 2004 vykázal relaci výdělků žen ve srovnání s muži ve výši 74 % (výběrový soubor ISPV v podnikatelské sféře 73 % a v nepodnikatelské sféře 78 %), potom v managementu byly rozdíly pronikavě vyšší a rostly s výdělkovou hladinou domovské organizace.

Tabulka č. 4: Relace výdělků žen a mužů v roce 2004 v managementu v %

	Relace výdělků ženy/muži v %		Decilový poměr	
	medián	průměr	ženy	muži
podnikatelská				
I. úroveň řízení	0,44	0,32	4,0	8,3
II. úroveň řízení	0,50	0,53	4,9	5,6
III. úroveň řízení	0,61	0,61	4,2	4,2
nepodnikatelská				
I. úroveň řízení	0,78	0,78	1,8	1,7
II. úroveň řízení	0,95	0,87	1,6	1,8
III. úroveň řízení	0,60	0,65	2,8	2,8

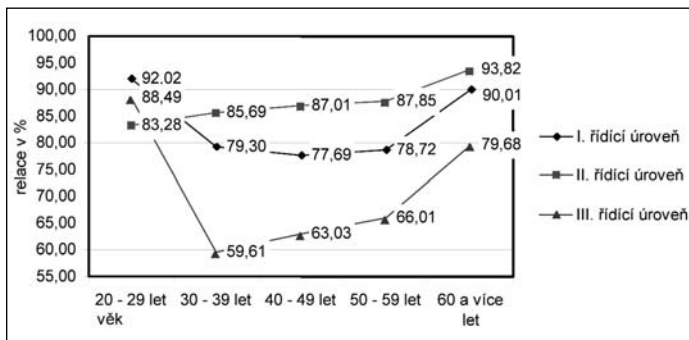
Poznámka: v rámci výběrového souboru relace průměrných výdělků žen a mužů v nepodnikatelské sféře v roce 2004 dosahovala 78,2 % a v podnikatelské sféře 73,4 %, decilový poměr činil v podnikatelské sféře u žen 2,9 a u mužů 2,8, v nepodnikatelské sféře u žen 2,5 a u mužů 2,5.

Graf č. 3: Mzdové relace ženy/muži v podnikatelské sféře v roce 2004 v %



Pramen: propočítání VÚPSV podle dat, ISPV za rok 2004

Graf č. 4: Mzdové relace ženy/muži v nepodnikatelské sféře v roce 2004 v %



Pramen: propočítání VÚPSV podle dat, ISPV za rok 2004

Manažerky ve větší míře pracují v organizacích s nižší výdělkovou hladinou, tj. na úrovni průměrné a nižší celostátní mzdy. V podnikatelské sféře na tyto organizace v tomto výdělkovém intervalu připadají 2/3 všech manažerek a v nepodnikatelské sféře 4/5.

Žena v top managementu v podnikatelské sféře při srovnatelných podmínkách nedosáhne na nejvyšší výdělek muže. Tento vztah však neplatí pro nepodnikatelskou sféru, kde se proporce pohybují nad celostátní relací (výdělek žen dosahuje více než 75 % výdělku mužů).

Dekompozice mzdového rozdílu manažerek a manažerů

Uvedené disproporce v odměňování managementu, rozdíly mezi podnikatelskou a nepodnikatelskou sférou a signály nerovného postavení manažerek potvrdil i rozbor výdělkové diference podle pohlaví v letech

2000 a 2005 v 1. hlavní třídě KZAM-R²⁹. Aplikace metody Oaxaca-Blinder na rozložení výdělkových rozdílů mezi ženami a muži na základě charakteristik zaměstnanců a zaměstnavatelů, které obsahuje ISPV, umožnila kvantifikaci objektivních vlivů, které se v rozdílech výdělků obou pohlaví projevují.

Celkový výdělkový rozdíl v podnikatelské sféře v roce 2005 činil 46 % v neprospěch žen. Z toho 14 % je vysvětleno vzděláním, 1 % věkem, 8 % odvětvím, velikostí firmy a podílem žen ve firmě, 6 % zaměstnáním a 17 % zůstává nevysvětleno. V nepodnikatelské sféře celkový výdělkový rozdíl činí 22 %. Z toho 9 % je vysvětleno vzděláním, 1 % věkem, 4 % odvětvím, velikostí firmy a podílem žen ve firmě, 5 % zaměstnáním a zůstávají nevysvětlena 3 %. Nevysvětlenou část výdělkového rozdílu lze interpretovat jako diskriminaci žen³⁰.

V oblasti top managementu, zejména v podnikatelské sféře je však vzdělání jako vysvětlující faktor sporné. Zaměstnavatel

při přijímání řídicích pracovníků upřednostňuje široký soubor schopností, zkušeností a řídicích dovedností a stupeň vzdělání nebývá rozhodující (důkazem je vysoký podíl středoškolaček v managementu). Také interpretace vlivu věku je komplikovaná. Ve vyšších intervalech nad 50 let věku, zejména po dosažení nároku na odchod do důchodu (ženy odcházejí dříve před dosažením 60. roku života) na svých místech zůstávají pouze špičkoví odborníci s vyšší odměnou za práci³¹. Manažeři jsou tak v průměru o 2 roky starší než ženy.

Výdělkový rozdíl je největší na I. a II. úrovni řízení. Ženy jsou většinou zastoupeny na nižší úrovni managementu, kde jsou sice nižší výdělky, ovšem pod veřejnou kontrolou v důsledku kolektivních smluv nebo vnitropodnikových mzdových předpisů. „Diskriminace“ je v tomto případě dána tím, jaké možnosti obsazovat vyšší řídicí pozice mají ženy po zahájení „druhé kariéry“ za konkurence mužů s plynulým funkčním postupem, a také jejich ochotou vzdát se volného času, resp. omezit čas věnovaný rodině.

Nedostatek věrohodných dat neumožnil porovnat stav v nepodnikatelské sféře v letech 2000 a 2005 (použitelné výstupy ISP se datují rokem 2004). Srovnání analýz za roky 2000 a 2005 za podnikatelskou sféru však potvrdilo rigiditu proporcí v alokaci žen a mužů v managementu a v jejich odměňování.

K obdobným výsledkům dospěl i rozbor v rámci třídy KZAM 12 „Vedoucí a řídicí pracovníci velkých organizací, společností, podniků apod., vč. jejich organizačních jednotek (manažeři)“³² který zpracovalo CERGE-EI⁴. Autoři Jurajda a Paligorová analyzovali data ISPV za rok 2001. Zjistili, že na vyšší úrovni managementu činí výdělkový rozdíl 55 % a na nižší úrovni 50 %. Při použití metody párování (matching)³³ činila nevysvětlená část 15 % na vyšší a 20 % na nižší úrovni managementu. Aplikace rozložení výdělkových rozdílů metodou Oaxaca-Blinder nevysvětlila na vyšší úrovni 28 % a 24 % na nižší úrovni managementu. Uvedené výsledky se však vztahují na podnikatelskou sféru.

K výrazně vyšším relativním mzdovým rozdílům podle pohlaví v managementu ve srovnání s celostátním průměrem také dospěli Kala a Novotný⁵ porovnáním výdělků mužů a žen u stejného zaměstnavatele, ve stejné kategorii zaměstnání a na stejném

Tabulka č. 5: Relace výdělků žen a mužů v managementu v roce 2004 podle výdělkové hladiny domovské organizace v %

Podnikatelská sféra - mzdová hladina v domovském podniku	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň
do 9 999 Kč/měsíc	51,95	*	65,22
10 000 - 14 999 Kč/měsíc	38,47	75,81	62,74
15 000 - 19 999 Kč/měsíc	44,93	70,32	71,47
20 000 - 24 999 Kč/měsíc	41,71	57,52	77,90
25 000 - 29 999 Kč/měsíc	45,30	38,88	76,07
30 000 - 34 999 Kč/měsíc	27,88	24,82	76,32
35 000 - 39 999 Kč/měsíc	57,09	51,53	57,34
nad 40 000 Kč/měsíc	30,68	41,61	64,54
Nepodnikatelská sféra - platová hladina v domovské organizaci			
do 9 999 Kč/měsíc			
10 000 - 14 999 Kč/měsíc	82,02	78,51	82,18
15 000 - 19 999 Kč/měsíc	82,57	93,76	64,60
20 000 - 24 999 Kč/měsíc	84,19	90,72	84,96
25 000 - 29 999 Kč/měsíc	64,24	66,60	95,03
30 000 - 34 999 Kč/měsíc	*	*	85,23
35 000 - 39 999 Kč/měsíc	*	*	*
nad 40 000 Kč/měsíc	-	-	-

Pramen: propočítání VÚPSV podle dat, ISPV za rok 2004

Poznámka: *položka ze vstupních dat vypočítaná, ale nezveřejnitelná z důvodu nedostatečného počtu vstupních hodnot (minimálně 3 ekonomické subjekty a 10 zaměstnanců)

tarifním stupni. Autoři uvádějí, že podle dat ISPV za 4. čtvrtletí 2002 činil průměrný relativní rozdíl pouhých 1,6 % výdělku mužů v neprospech žen³⁴. Rostoucí diferenciací lze však sledovat se zvyšující se složitostí a náročností práce. Největší relativní rozdíl v úrovni 3,3 % existuje v 1. hlavní třídě KZAM (v managementu).

Statistická data a jejich analýza provedená různými autory a za použití různých metod potvrzují vyšší výdělkovou diskriminaci žen ve srovnání s muži v managementu, zejména na I. a II. řídicí úrovni. Zdrojem nerovnosti je podnikatelská sféra s individuálními smlouvami. Kvalitativní sociologická šetření potvrdila nerovné postavení manažerek při vyjednávání mzdových a pracovních podmínek. Bez základních informací o podmínkách svých kolegů a cenách manažerské práce na trhu volí taktiku podbízení s vědomím konkurence mužů. Zaměstnavatelé na „měkčí smlouvy“ přistupují, popírají však úmyslně nižší hodnocení, ať již z titulu znalosti trhu nebo nižší připravenosti k výkonu manažerské práce (starost o rodinu) nebo jiných pracovních kompetencí. Naopak v mnoha případech zdůrazňují výhody žen v manažerském týmu počínaje jejich organizačními schopnostmi přes smysl pro detail až po lepší komunikační schopnosti ve srovnání s muži³⁵.

Shrnutí a závěr

Rozbory nepotvrdily tezi o vytěsnění žen ze strategických rozhodovacích pozic. Podíl žen na managementu odpovídá feminizaci odvětví, která je vysoká u terciéru, tedy i v nepodnikatelské sféře. Účast žen na řízení ve službách v průměru na všech sledovaných stupních dosahuje 2/3. Ve výrobních odvětvích I. a II. sektoru s nízkou feminizací (důsledek fyzicky náročnější práce a pracovních podmínek nevhodných pro ženy) je stupeň jejich účasti nižší (zhruba 1/3) a koncentruje se do II. (odborné ředitelky, náměstkyně ředitele) a III. řídicí úrovně (vedoucí vnitropodnikových útvarů).

Rozhodným omezujícím faktorem manažerské kariéry ženy není diskriminace ze strany zaměstnavatelů, nýbrž možnosti harmonizace pracovního a rodinného života. Žena, která volí manažerskou kariéru, musí přihlídnout k rizikům genderových stereotypů v chování svého okolí a nedostupnosti služeb pro domácnost.

Cena práce manažera se odvíjí nejen od složitosti a odpovědnosti práce, na jejím utváření se podílí řada dalších faktorů. Významná je souvislost s výdělkovou hladinou řízené organizace, do které se promítají i vlivy velikosti organizace, odvětvové příslušnosti a postavení na trhu. Převážná část manažerek (zhruba 2/3) se koncentruje do organizací s podprůměrným výdělkem, tj. mimo špičkové organizace. Otázkou je, zda muži se svou delší (minimálně desetiletý náskok) a nepřerušovanou kariérou mají více šancí výběru bohatších zaměstnavatelů než žena začínající druhou kariéru či zda jsou muži v bohatších organizacích obtížně překonatelnou konkurencí.

Tyto rozdíly v rozdělení žen a mužů v managementu však nemohou vysvětlit vysoké rozdíly ve výdělci v neprospech žen v managementu firem podnikatelské sféry, které jsou výrazně vyšší než u řadových zaměstnanců. Jestliže ČSU stabilně vykázala relaci výdělků žen ve srovnání s muži ve výši zhruba 75 %, potom v managementu tato relace klesá na zhruba 50 %. Výdělková nerovnost se koncentruje do pracovních pozic, na kterých jsou mzdové a pracovní podmínky předmětem individuálního vyjednávání, nejsou dány kolektivní smlouvou nebo vnitropodnikovým předpisem jako u většiny zaměstnanců. Manažerky samy přiznávají, že se při sjednávání manažerských smluv mzdově podbízejí. Motiv seberealizace v řídicím procesu je silnější než výše výdělku. Významná část manažerek přiznala, že při sjednávání pracovních a mzdových podmínek neměla věrohodné informace o ceně práce svých kolegů.

Z ankety mezi ženami v managementu, kterou uspořádaly Klub manažerek při České manažerské asociaci a VÚPSV ve IV. čtvrtletí 2007, vyplynulo, že samy ženy vidí východisko z této situace v realizaci následujících kroků:

- vyšší informovanost žen o jejich diskriminaci v managementu,
 - povinné zveřejňování mzdových a pracovních podmínek managementu organizace,
 - zahrnutí mzdových a pracovních podmínek managementu do vnitropodnikových předpisů.
- V posledních dvou námětech naráží praxe na neochotu manažerů zveřejňovat své příjmy. Tento problém není specificky český. Ve vyspělých ekonomikách se akcionáři marně snaží dozvědět, kolik platí svému managementu a svým zástupcům v orgánech své společnosti.

Právními normami určený systém utváření platů v nepodnikatelské sféře se týká i managementu. V tomto případě zaměstnavatel i zaměstnanci mají k dispozici instituty výrazně bránící rovnost obou pohlaví. Prostor pro i samovolnou diskriminaci je úzký. Platový rozdíl mezi ženami a muži je relativně nízký.

Ženy v ČR nejsou v postupu na nejvyšší řídicí pozice v organizacích omezeny. Rozhodnutí o vstupu do managementu je v podstatě „svobodnou volbou“ ženy. Sjednávání ceny jejich práce však na straně nabídky a poptávky naráží na očekávání rizik plynoucích z obav o harmonizaci pracovního a soukromého života manažerky. Svoji účast v managementu ženy vykupují nižší cenou své práce ve srovnání s muži. Zdrojem těchto obav jsou přetrvávající genderové stereotypy chování obou pohlaví. Na ženách spočívá převážná část péče o rodinu. Téměř polovina manažerek se o domácnost stará sama, což jim zabere 2–4 hodiny denně. Nízká výdělková úroveň manažerek neumožňuje vznik poptávky po komerčních službách pro domácnost. Jejich absence však vede k tomu, že ženy preferují „volný čas“, což se zpětně negativně projevuje v ocenění jejich připravenosti k výkonu práce. Bez státní podpory dostupné sítě slu-

žeb pro domácnost, zejména péče o děti a seniory, není možné mluvit o rovných podmínkách práce obou pohlaví v managementu podnikatelské sféry. Ke snížení objemu času, který žena věnuje nezbytné péči o děti, je nutná i souběžná podpora rodiny a okolí. Tyto podmínky vytvoří prostor pro dřívější zahájení druhé kariéry s minimální ztrátou profesní kontinuity a řídicí praxe. Výraznou pomoc ze strany zaměstnavatele není možné očekávat, protože ten kupuje pracovní sílu manažera a sleduje její 100% využití, případná rizika kalkuluje do výše odměny za práci.

- 1 Řada publikací Treximy, s. r. o., Zlín 1995–2001.
- 2 *Příjmy a životní úroveň. Informační systém o průměrném výdělků*. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/625>.
- 3 Řada publikací *Odměňování managementu organizací v odvětvové působnosti MPO*.
- 4 Jurajda, Š. - Paligorovova, T. *Female Managers and their Wages in Central Europe* Praha: CERGE-EI, 2006.
- 5 Kala, F. - Novotný, M. *Výdělky mužů a žen. Srovnání za 4. čtvrtletí 2002*. Zlín: Trexima, s. r. o., 2003.
- 6 *Women and men in decision - making*. Evropská Komise. Dostupné z http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/index_en.htm.
- 7 Mills, S. Language. In Eagleton, M. (Ed.). *A Concise Companion to Feminist Theory*. Blackwell: 2003.
- 8 Např. Collinson, D. L. - Hearn, J. *Men Managing Leadership? Men and Women of the Corporation Revisited*. *International Review of Women and Leadership*, 1995, 1/2.
- 9 Kanter, R. M. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1977.
- 10 Beck, U. - Beck-Gernsheim, E. *The Normal Chaos of Love*. Cambridge: Polity Press, 1995.
- 11 Odměňování managementu organizací v odvětvové působnosti MPO v roce 2002, MPO, 2003.
- 12 Blíže *Odměňování členů orgánů a managementu organizací v roce 1999*. Zlín: Trexima, 2000 a *Odměňování členů orgánů a managementu organizací v roce 2000*. Zlín: Trexima, 2001.
- 13 Od 2. poloviny 50. let do přelomu 80. a 90. let Československo, zejména Česká republika, vykazovalo jednu z nejvyšších zaměstnaností žen v Evropě, která byla srovnatelná se zeměmi, jejichž mužskou populaci zdecimovala II. světová válka.
- 14 Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, který navázal na rozříštěné pracovní právo v předchozích letech.
- 15 Tuzemské sociologické a zahraniční studie z ekonomicky vyspělých zemí spatřují cíl preference volného času žen v péči o rodinu.
- 16 Mladá manželství reagovala na rodinou politiku a podporu vyšší porodnosti.
- 17 Blíže Dudová, R. - Křížková, A. - Fischlová, D. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovnosti v ČR*. Praha: VÚPSV, 2006, s. 98, ISBN 80-87007-32-8 nebo Gazdagová, M. - Fischlová, D. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi* (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů). Praha: VÚPSV, 2006, s. 32, ISBN: 80-87007-31-X.
- 18 Vysoký podíl zaměstnanosti žen v nepodnikatelské sféře odráží jejich 80% podíl ve zdravotnictví a ve vzdělávání. V této souvislosti není možné mluvit o alokaci žen do nepodnikatelské sféry z titulu měkčích pracovních podmínek, např. Zajíčková D. ve svém článku z roku 2007 Existuje generová nerovnost v managementu v ČR?, <http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2008165&als%5Bnm%5D=2007944> uvádí „Současně ve státních organizacích je práce zpravidla méně časově náročná (pevná pracovní doba), v některých případech i méně intenzivní než v soukromé sféře, což ve větší míře vyhovuje spíše ženám.“
- 19 Fischlová, D. - Gazdagová, M. *Gender v managementu. Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů*

v managementu. Šetření na personálních agenturách. Praha: VÚPSV, 2005.

- 20 Od 90. let zaměstnavatelé upřednostňují mladší manažery.
- 21 Z průzkumu provedeného v roce 2007 Klubem manažerek při České manažerské asociaci a VÚPSV vyplynulo, že téměř 2/3 manažerek stráví v zaměstnání a na cestě do práce více než 50 hodin týdně, resp. 1/5 více než 60 hodin. Šetření Treximy, s. r. o., z let 1999 a 2000 signalizují průměrnou úroveň 57 hodin týdně s připočtením cesty do zaměstnání a zpět. Odpovídající údaj za průměrného českého zaměstnance dosahuje úrovně zhruba 47 hodin týdně.
- 22 Jako ideální své podmínky hodnotily ženy, které mohly svěřit péči o rodinu jiné ženě v rodině, např. matce, sestře, starší dceři, blíže Dudová, R. - Křížková, A. - Fischlová, D. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha: VÚPSV, 2006. ISBN 80-87007-32-8.
- 23 Z průzkumu provedeného v roce 2007 Klubem manažerek při České manažerské asociaci a VÚPSV vyplynulo, že téměř polovina manažerek zajišťuje provoz domácnosti sama, 1/3 se může opřít o rodinné příslušníky. Necelá 1/5 nakupuje služby, jejich rozsah se pohybuje kolem 5 hodin týdně.
- 24 Reakce vlastníků společností - zaměstnavatelů - je zpožděná a u velkých společností procesně omezená na valnou hromadu.
- 25 V období recese, po roce 1997, mzdy managementu pokračovaly ve vysoké dynamice při pronikavém zpomalení růstu celostátního průměrného výdělku. Zpomalení se dostavilo až v letech 2000 a 2001, kdy naopak průměrný výdělek dynamiku oživil, blíže: *Odměňování managementu organizací v odvětvové působnosti MPO*. MPO, 2003 a 2004.
- 26 Před rokem 2007 § 4a zákona o mzdě.
- 27 Před rokem 2007 zákon o platu.
- 28 Manažeri (bez vlastnického vztahu k domovské organizaci) během svého profesního života střídají zaměstnavatele.
- 29 Vzorek šetření neobsahoval následující zaměstnání: KZAM 1111 (zákonodárci), KZAM 1311 (vojáci z povolání), KZAM 1313 (policisté ve služebním poměru) a KZAM 1320 (ostatní zaměstnanci ve služebním poměru), zahrnoval však vedoucí pracovníky na I. až III. úrovni řízení.
- 30 Stupnytsky, O. *Struktura rozdílů ve výdělcích mužů a žen v managementu. Jsou rozhodující náplň práce, místo práce a osobní charakteristiky manažerů*. Praha: VÚPSV, 2007, ISBN 978-80-87007-58-7.
- 31 Na okamžitý odchod českých seniorů do ekonomické neaktivity po dosažení důchodového věku upozornila analýza Vlach, J. *Šetření výdělků starších zaměstnanců*. Praha: VÚPSV, 2006, s. 9–14, ISBN 80-87007-39-5.
- 32 Konkrétně se analýza týkala tříd 121 - ředitelé velkých organizací, 122 - vedoucí výrobních a provozních dílcích celků a 123 - vedoucí pracovníci univerzálních dílcích celků, tzn. I. a II. řídicí úrovně.
- 33 Pro adekvátní hodnocení výdělkového rozdílu se porovnávají výdělky mužů a žen, které mají stejné pozice, tudíž vykonávají stejně náročnou práci. Osoby, které nemají protějšek na stejné pozici, jsou vyloučeny. V případě, že firma v roce 2001 neuvedla výdělky manažerů, byly údaje za tuto firmu doplněny z dat za léta 2000–2004. Na nejvyšší úrovni managementu ve třídě 12000 je velmi nízký podíl žen (7 %) a k části pozic obsazených muži neexistují srovnatelné pozice obsazené ženami.
- 34 Relativní genderový mzdový rozdíl v % (někdy též „genderová mzdová propast“) vyjádřený vztahem $(W_m - W_f) / W_m$, kde W_m je výdělek muže a W_f je výdělek ženy.
- 35 Gazdagová, M. - Fischlová, D. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušenosti s nimi* (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů). Praha: VÚPSV, 2006. ISBN: 80-87007-31-X.

Autor se věnuje příjmové a mzdové politice, je pracovníkem Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí.

Věk a antidiskriminační legislativa EU

Eva Gregorová

Článek se zabývá problematikou věkové diskriminace a evropské antidiskriminační legislativy. V textu jsou krátce popsány důvody, proč se věk stal jedním z hlavních diskriminačních hledisek. Těmito důvody jsou zejména zvýznamnění věku v moderních společnostech a demografické stárnutí. Pod vlivem těchto dvou procesů se objevila v moderních společnostech nová ideologie, tzv. ideologie věku a její speciální forma ageismus. Specifickým projevem ageismu je pak věková diskriminace, jejímž legislativním ošetřením se zabývá druhá část textu. Zde jsou představeny jednak adekvátní směrnice a politiky na unijní úrovni a jednak cesty, jak se s věkovou diskriminací vyrovnávají členské státy EU – za prvé je možné implementovat daná opatření prostřednictvím samostatného zákona, jenž zabráňuje pouze diskriminaci na základě věku; za druhé je možné věkové hledisko zahrnout do jednotného antidiskriminačního zákona či zákona o rovném zacházení, který ošetřuje diskriminaci z různých diskriminačních hledisek; a za třetí je možné implementovat věkové hledisko do jednotlivých zákonů zvlášť. Pro ilustraci těchto tří přístupů jsou v textu uvedeny tři konkrétní příklady - Spojeného království, Slovenské republiky a České republiky.

Úvod

Z průzkumu speciálního Eurobarometru 263 „Diskriminace v Evropské unii“ (2007) vyplývá, že diskriminací z důvodu věku považuje za rozšířenou téměř polovina občanů Evropské unie. Na pomyslném žebříčku se Česká republika umístila na druhém místě za Maďarskem, kde věkovou diskriminaci považuje za rozšířenou 66 % lidí (u nás je to 63 %). Zajímavým zjištěním je také to, že lidé z deseti nových zemí si myslí více, že je tato diskriminace rozšířená, než občané původní evropské patnáctky (49 % oproti 45 %). Tento a další výzkumy (např. Vidovićová, 2007; Hubálek, Zambaj, 2007; O'Dempsey, Jolly, Harrop, 2006) potvrzují, že věková diskriminace je v současných společnostech reálným problémem, ze kterého pramení i snaha tuto formu diskriminace legislativně ošetřit. V tomto článku zaměříme svoji pozornost právě na problematiku diskriminace z hlediska věku a opatření s ní související. Pokušíme se ukázat, co mohlo vést ke vzniku a rozšíření tohoto typu diskriminace, a následně jak se tento jev promítl do rozrůstající se antidiskriminační legislativy. Naším cílem není množit řady studií týkajících se problematiky diskriminace, neboť příruček na toto téma existuje již celá řada, a to i v českém jazyce (např. Čížinský, Hubálek et al., 2006; Černý et al., 2006; kol. autorů, 2007; Jára, 2006). Nad jednotlivými definicemi a vymezením pojmů se proto zastavíme jen krátce a naši pozornost zaměříme na diskriminaci z důvodu věku. Dále představíme antidiskriminační legislativu Evropské unie, z níž vycházejí i antidiskriminační opatření v jednotlivých členských státech. I když jsme si vědomi toho, že legislativa není totéž co politika, respektive různé politiky, strategie a opatření, budeme si všimnout obou oblastí, neboť v takto poja-

tém textu je nemůžeme striktně oddělit. Tento úhel pohledu je dán jednotným cílem legislativ i politik: dosažení inkluzivní společnosti, v našem případě věkově inkluzivní společnosti, tedy společnosti pro každý věk (termín Uhlenberg, 2000).

Zájem o věk a inkluzi všech věkových skupin do společnosti je v současnosti jednou z priorit evropské politiky. Je to dáno zejména demografickou situací, tedy změnami v demografických strukturách populace ve směru snižování podílu dětské složky a zvyšování podílu osob starších (podrobněji např. Rabušic, 1995 aj.), a také situací ekonomickou. Evropský zájem o diskriminaci je záležitostí dlouhodobou - zákaz diskriminace se v právních dokumentech objevuje již v roce 1950, a to v článku 14. Evropské úmluvy o ochraně lidských práv a svobod. Tento dokument přijatý v rámci Rady Evropy vycházel zejména z Všeobecné deklarace lidských práv, ale věk se zde ještě jako jedno z diskriminačních hledisek explicitně nevyskytuje. Chronologickému přehledu jednotlivých dokumentů včetně právního výkladu se věnuje publikace „Diskriminace“ z roku 2006, která mj. přehledně shrnuje historický vývoj jednotlivých diskriminačních důvodů z hlediska jejich důležitosti následujícím způsobem: „[...] diskriminační důvody a jejich důležitost se v průběhu dosavadní antidiskriminační historie (byť velmi krátké) vyvíjely. V první polovině 20. století byla Evropa sužována především konflikty mezi národy či národnostmi, třídami boji a z nich plynoucími politickými konflikty, které hluboce rozdělovaly řadu národních společností. Po druhé světové válce kladla tedy např. Evropská úmluva – vedle dodnes důležitých důvodů jako pohlaví, rasa či náboženství – důraz na zákaz diskriminace pro národnost, sociální původ či majetek a politické přesvědčení [...] Význam těchto důvodů se během