

**Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů  
v managementu**

Jan Vlach

VÚPSV Praha  
2005

# Obsah

Úvod .....	3
1. Vymezení souboru managementu a zdroj dat .....	4
1.1 KZAM - R a identifikace manažerských zaměstnání.....	4
1.2 Rozsah a definice sledovaného managementu .....	4
1.3 Zdroj dat .....	5
1.4 Kritéria analýzy genderu ve výdělcích managementu .....	7
2. Přístup žen k manažerským pozicím .....	8
2.1 Osobní charakteristiky.....	8
2.2 Charakteristiky zaměstnavatelů.....	13
2.3 Shrnutí alokace žen v managementu .....	20
3. Odměňování žen na manažerských pozicích .....	23
3.1 Relace výdělků žen a mužů v managementu .....	23
3.2 Osobní charakteristiky.....	24
3.3 Charakteristiky organizace .....	27
3.4 Shrnutí problémového okruhu rovnosti odměňování žen a mužů v managementu .....	32
4. Postavení žen na trhu práce v segmentu management .....	34
Seznam nejdůležitějších pojmů a zkratk .....	39
Literatura .....	40
Příloha .....	41

## Úvod

Pohyb a odměňování manažerů představuje specifický segment trhu práce, který je v ČR málo zmapovaný. Studie reaguje na signály sociologických studií o diskriminaci žen na trhu práce, konkrétně v managementu, a analytické údaje ČSÚ. Snaží se odpovědět na otázku, zda jsou manažerky diskriminované a jestliže ano, jaké jsou ekonomické příčiny a projevy.

Problémem je nedostatek a roztržitost objektivních informací. V minulosti se snažila touto oblastí zabývat Trexima, spol. s r.o. která však sérií anketních šetření s nízkou vypovídací schopností ukončila rokem 2000. Pravidelná šetření na bázi Informačního systému o průměrném výdělků (dále jen „ISPV“) provádí od roku 2001 v rámci své rezortní působnosti Ministerstvo průmyslu a obchodu (dále jen „MPO“). S malým vzorkem svých klientů pracuje např. Pricewaterhouse Coopers (190 organizací, většinou s nadnárodním kapitálem) a Mercer Humen Ressource Consulting (cca 95 společností).

Sledování genderu v managementu hospodářských organizací v ziskové a neziskové sféře se však nikdo komplexně a soustavně nevěnuje přesto, že údaje ČSÚ o diferenciaci výdělků signalizují nerovné ocenění práce žen v 1. hlavní třídě KZAM (zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci). Od roku 2003 některé údaje o mzdách manažerek bez hlubší analýzy obsahuje šetření MPO. Zastoupení žen v řízení v politické a ekonomické oblasti, bez jejich výdělků, sleduje Databáze žen a mužů v rozhodování, která je dostupná na portálu Evropské komise. Za hospodářskou sféru ČR zveřejňuje údaje z 50 na Burze cenných papírů Praha obchodovaných společností s nejvyšší kapitalizací. V nepodnikatelské sféře sleduje zákonodárnou, soudní a výkonnou moc a vybrané organizace.

Výstupy následujícího šetření z dat ISPV analyzoval VÚPSV v rámci programu MPSV „Moderní společnost a její proměny“ projektu Gender v managementu č. 1J046/05 - DP 1. Cílem šetření a analýzy bylo na základě statistických dat posoudit a analyzovat v podnikatelské a nepodnikatelské sféře:

- přístup žen k řídicím pozicím,
- mzdové a platové ocenění práce žen v managementu,
- postavení žen na trhu práce v segmentu management.

Samostatně otázky genderu v politické sféře tato práce neřeší.

# 1. Vymezení souboru managementu a zdroj dat

Uvedená kapitola popisuje metodiku přístupu k problematice sledování managementu a aplikaci hledisek genderu. Analýza řeší průnik dvou množin zatím málo ekonomy sledovaných okruhů českého trhu práce:

- management,
- gender v managementu.

## 1.1 KZAM - R a identifikace manažerských zaměstnání

Klasifikace zaměstnání (KZAM - R) umožňuje pětímístnou identifikací určit řídicí pracovníky na různých pozicích (od vedoucího velké organizace až po mistra).

Možnosti vzájemného porovnání manažerských pozic omezují rozdílné typy organizačního uspořádání a formy řízení v jednotlivých organizacích. V současné době se projevuje přechod na ploché řídicí struktury, procesní řízení a maticovou organizaci. Srovnatelné zůstávají pouze nejvyšší pozice vedoucích organizace, jejich náměstků, resp. odborných ředitelů, ve velkých organizacích vedoucích vnitropodnikových útvarů podřízených náměstkům (odborným ředitelům). Výdělků na nižších pozicích jsou mezi organizacemi obtížně srovnatelné. Na nejnižších pozicích se často projevuje prolínání mezi mistry a předními dělníky.

Z titulu specifických organizačních struktur a zvláštních platových systémů šetření nezahrnuje rezort MO, resp. zaměstnání z 0 hlavní třídy KZAM (1311 CZ - ISCE vojáci z povolání) a rezort MV, resp. bezpečnost a hasiče (1313 CZ - ISCE policisté ve služebním poměru a 1320 ostatní zaměstnanci ve služebním poměru).

KZAM - R v ISPV neumožňuje rozlišení řídicí hierarchie ve třídách 1111 zákonodárci, 1122 předsedové Nejvyššího a vrchních státních zastupitelství, 1123 předsedové Ústavního, Nejvyššího, Nejvyššího správního a vrchních soudů vč. zástupců, 1125 vedoucí pracovníci orgánů, které plní státní záležitosti /kromě orgánů státní správy, 1128 vyšší úředníci bezpečnosti a ochrany /policejní ředitel/, 1140 vedoucí pracovníci politických, zájmových a odborových organizací a 1150 přednostové, tajemníci a vedoucí pracovníci okresních a obecních úřadů.

## 1.2 Rozsah a definice sledovaného managementu

Sledování výdělků managementu se omezilo max. do úrovně vedoucích organizačních útvarů přímo podřízených náměstkovi, resp. odbornému řediteli. Tato úroveň ještě umožňuje objektivní srovnání v rámci šetřeného souboru organizací ISPV.

Struktura managementu jako zaměstnanců na funkčních pozicích:

- I. řídicí úroveň ... vedoucí organizace,
- II. řídicí úroveň ... přímí podřízení vedoucích 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, např. vedoucí útvarů,
- management ... celkem I až III. řídicí úroveň.

Uvedené třídění využívala Trexima, spol. s r.o. ve svých anketních šetřeních odměňování managementu a členů orgánů společností ve druhé polovině 90. let. Stejnou metodiku využívá výběrové šetření odměňování managementu podnikatelských organizací v rezortní působnosti MPO.

Ve veřejné správě nejsou vyčerpávající údaje pro I. řídicí úroveň.

Výběr obsahuje 1. hlavní třídu KZAM - R (mimo třídy 1111, 1122, 1123, 1125, 1128, 1140 a 1150) a vybraná zaměstnání ve 2. hlavní třídě 24251 vedoucí advokátní poradny a zástupce ředitelů škol 23211, 23212, 23213, 23227, 23231, 23311, 23411, 23412, 23413, 23521, 23531, 23541, 23551, 53561, 53591 a 23592. Seznam sledovaných zaměstnání podle KZAM - R obsahuje příloha.

### 1.3 Zdroj dat

Zdrojem dat byl Informační systém o průměrném výdělku (dále „ISPV“), který provozuje MPSV.<sup>1</sup> Základní soubor obsahuje výdělky přes 1 mil. zaměstnanců v NH o velikosti organizací 10 a více osob.

Vstupní údaje zpracovala Trexima, spol. s r.o., která zveřejňuje údaje za minimálně 3 ekonomické subjekty a 10 zaměstnanců. Pro určení hrubých měsíčních výdělků použila následující metody výpočtu:

- výdělky přepočítávala na plný placený měsíc,<sup>2</sup>
- u výdělků na vyšším stupni agregace uplatňovala za jednotlivé sféry odměňování (podnikatelskou nebo nepodnikatelskou) přepočet založený na pravděpodobnostních vahách při současném přepočtu na plný placený měsíc; pravděpodobnostní váhy byly váhy strat, které vyplývají z použité metody výběru;<sup>3</sup> metody použité pro stanovení počtů zaměstnanců odpovídaly postupům pro výpočet průměrných hrubých měsíčních (ročních) výdělků. K vyjádření počtů osob se používaly váhy placené doby,<sup>4</sup>
- výsledné počty nejsou absolutní, nýbrž poměrná (procentuální) čísla, která se vztahovala k součtu vah v dané kategorii

Metodické rozdíly mezi sledováním ČSÚ a ISPV se odrážejí v rozdílech mezi jejich výstupy. Jestliže ČSÚ sleduje objem vyplacených mzdových prostředků na zaměstnance (bez ohledu, zda pracuje a pobírá mzdu, resp. plat nebo nepracuje náleží mu náhrada, potom ISPV sleduje strukturu výdělků na pracujícího zaměstnance, který dostává odměnu za práci. Jestliže se data ČSÚ využívají pro makroekonomickou analýzu, potom výstupy ISPV slouží pro

<sup>1</sup> Výstupy průběžně každé čtvrtletí publikuje MPSV a Trexima, spol. s r.o. na svých web.stránkách; archiv.mpsv.cz, resp. trexima.cz.

<sup>2</sup> Příčinou tohoto vážení byla skutečnost, že ne u všech zaměstnanců jsou sbírané kumulace mezd od počátku roku za celé sledované období, tj. za 12 měsíců, nýbrž za kratší dobu. Například člověk, jenž nebyl placen mzdou po celých 12 měsících, má této kratší době i odpovídající menší kumulaci a jeho váha ve výpočtu mzdy je proto menší. Váha ve výpočtu mezd je poměr placených měsíců zaměstnance, za které pobíral mzdu během sledovaného období, k celkovému počtu placených měsíců ve sledovaném období (což je 12).

<sup>3</sup> Toto tedy znamená, že každému zaměstnanci pro výpočet výdělku je přidělena váha = váha strata \* váha placených měsíců u zaměstnanců podnikatelské sféry a váha = 1 \* váha placených měsíců u zaměstnanců nepodnikatelské sféry.

<sup>4</sup> Například zaměstnanec, jenž pracoval nebo pobíral náhrady během celého sledovaného období, je zahrnut do počtů s vahou rovnou 1. Pokud zaměstnanec pracoval nebo pobíral náhrady méně než celé sledované období, je zahrnut do počtů s vahou menší než 1 úměrnou délce placené doby.

rozbor struktury výdělku, jsou vhodná i pro rozbor výdělkové rovnosti pohlaví v managementu. Rozsah výběrového souboru, který zahrnuje zhruba 1/3 zaměstnanců v ČR se blíží skutečné struktuře zaměstnanosti.

Údaje z podnikatelské sféry se získávají v elektronické podobě přímo ze mzdových agend organizací. Data za nepodnikatelskou sféru se přebírají od roku 2004 od Informačního systému o platech („ISP“), který provozuje MF. Věta o zaměstnanci obsahuje mimo jiné údaje o zařazení do zaměstnání podle KZAM - R na 5 míst, která umožňuje identifikovat management.

Podkladem pro provedené speciální mzdové šetření byly datové soubory, jejichž základní charakteristiky uvádí následující tabulka:

**T a b u l k a 1   Struktura výběrového souboru**

sféra NH	počty organizací	počty osob	počty osob v managementu na jednotlivých úrovních řízení		
			I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň
podnikatelská	2 851	912 563	8 056	4 259	40 486
nepodnikatelská	13 330	494 486	8 700	5 301	6 528

Rizika získaných dat:

- TOP management si nechává mzdy zpracovat mimo domovskou organizaci, podniková mzdová agenda je neobsahuje, nezahrnuje je ani databáze ISPV.
- část TOP managementu ve snaze vyhnout se vysokému zdanění přesouvá svůj příjem mimo pracovní právní vztah na bázi obchodního vztahu, např. mandátní smlouvy.
- ISPV nezachycuje odměny a tantiémy za práci v orgánech domovských a dalších společností (v roce 2000 zhruba 2 % příjmů na II. řídicí úrovni a 5 % na I. řídicí úrovni<sup>5</sup>),
- zahraniční management nemusí být odměňován ze mzdových prostředků organizace, resp. nemusí být zaměstnancem české organizace (nadmárodní 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 (2 % příjmů na II. řídicí úrovni a 4 % na I. řídicí úrovni v roce 2000<sup>5</sup>),
- subjektivní problémy na straně respondentů ISPV s kódováním jednotlivých pracovních činností podle systému KZAM (klasifikace zaměstnání).<sup>6</sup>

V rámci výběrového základního souboru za rok 2004, který čítal 1 407 049 zaměstnanců ve 16 181 organizacích, se analýza zabývá 73 330 manažery v následující struktuře:

<sup>5</sup> Odměňování členů orgánů a managementu organizací v roce 2000, Trexima 2001

<sup>6</sup> Uvedený problém je celoevropský; k obdobným údajům Eurostatu nebo ILO (používají systém ISCO 88, kterému ve sledovaných třídách odpovídá KZAM - R) je třeba přistupovat s vědomím značné neurčitosti identifikace; v mnoha případech již skutečné pracovní činnosti neodpovídají definici v systému ISCO 88, resp. v odvozené KZAM - R; v současné době (2005) Komise dokončuje práce na aktualizaci ISCO.

**T a b u l k a 2 Sledovaný management v osobách**

	podnikatelská sféra			nepodnikatelská sféra		
	stupeň řízení			stupeň řízení		
	I.	II.	III.	I.	II.	III.
muži	4 694	3 078	26 345	3 484	2 098	2 855
ženy	3 362	1 182	14 141	5 216	3 204	3 673
celkem	8 056	4 259	40 486	8 700	5 302	6 528
podíl žen v %	41,73	27,75	34,93	59,95	60,44	56,26

Zdrojem dat v tabulkách a grafech, které obsahuje následující text jsou data ISPV. Na jiný pramen text upozorňuje.

#### **1.4 Kritéria analýzy genderu ve výdělcích managementu**

Sledované údaje umožnilo analýzu výdělkové rovnosti žen a mužů v managementu podle řídicích pozic s přihlédnutím a v závislosti na kritériích:

- podnikatelská a nepodnikatelská sféra<sup>7</sup>
- výdělkové rozdíly z hlediska:
  - úrovně řízení (podnikatelská, nepodnikatelská sféra),
- charakteristiky zaměstnanců:
  - věk (podnikatelská, nepodnikatelská sféra),
  - vzdělání (podnikatelská, nepodnikatelská sféra),
- charakteristiky zaměstnavatelů:
  - výdělková úroveň řízené organizace (podnikatelská, nepodnikatelská sféra),
  - velikost organizace - počet zaměstnanců (podnikatelská, nepodnikatelská sféra),
  - odvětví (podnikatelská, nepodnikatelská sféra).

Použitá metoda získávání dat přímo ze mzdové a platové agendy neumožnila analyzovat vztah mzdy a výkonu podniku.

<sup>7</sup> V podnikatelské sféře se odměňování řídí podle zákona - zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku ve znění pozdějších předpisů, v nepodnikatelské sféře se odměňování řídí podle zákona č. 143/1992 Sb., o platu, odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech ve znění pozdějších předpisů.

## 2. Přístup žen k manažerským pozicím

Analýza přístupů žen k manažerským pozicím se opírá o strukturu managementu ve výběrovém souboru. Data umožňují hledat souvislosti z pozic:

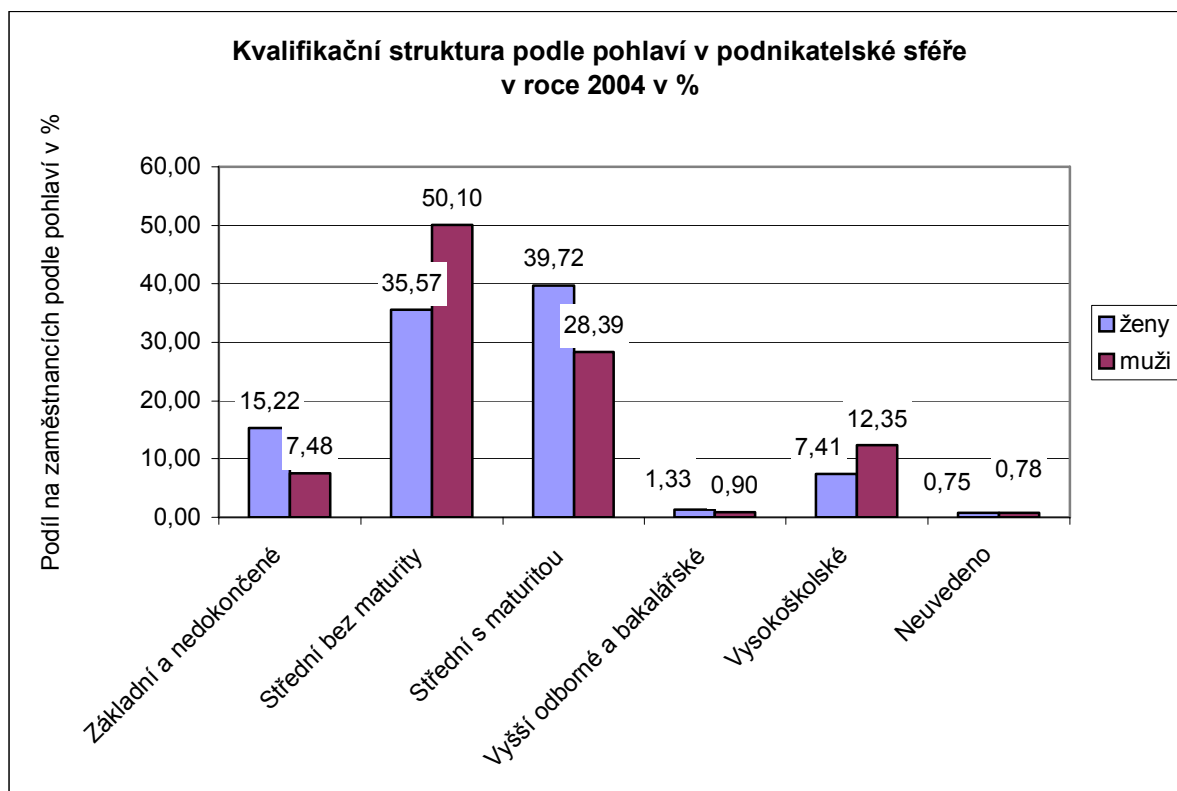
- osobních charakteristik žen na trhu práce; konkrétně z pohledu vzdělání a věku,
- charakteristik zaměstnavatelů, které dokumentují podmínky účasti žen v managementu.

Rozbor účasti žen v managementu je předpokladem objektivního posouzení principu rovnosti odměňování v manažerském segmentu trhu práce.

### 2.1 Osobní charakteristiky

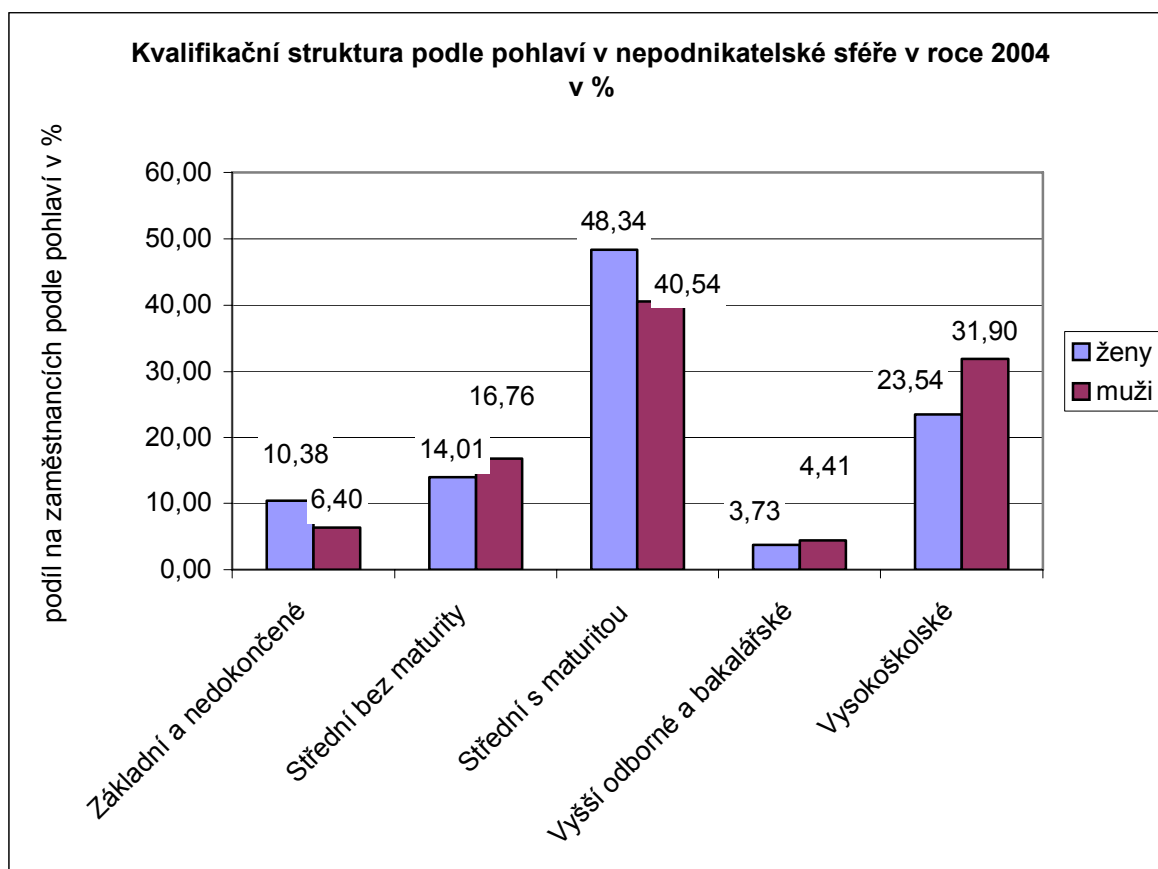
Rovný přístup obou pohlaví ke vzdělání, jehož praktické uplatnění vyplývá z přechodu na dvoupříjmový model rodiny v ČR v 50. letech a rovného postavení v pracovně právních vztazích, se do kvalifikační struktury promítá ve vysokém podílu žen s dokončeným středoškolským vzděláním. Vyšší stupně charakterizuje převaha mužů.

G r a f 1





Graf 2



Rozsah přístupu žen do managementu by mělo omezovat jejich dosažené vzdělání. Ženy s vysokoškolským vzděláním mají prakticky stejnou (nepodnikatelská sféra) nebo vyšší pravděpodobnost (podnikatelská sféra) výkonu řídicí pozice ve srovnání s muži.

**Tabulka 3 Podíl manažerů na zaměstnancích s vyšším a vysokoškolským vzděláním v roce 2004**

NH sféra	pohlaví	podíl manažerů na zaměstnancích s vyšším a VŠ vzděláním v %		
		I. řídicí stupeň	II. řídicí stupeň	III. řídicí stupeň
podnikatelská	muži	6,44	4,22	36,17
	ženy	10,60	3,73	44,58
nepodnikatelská	muži	5,84	3,52	4,79
	ženy	5,79	3,56	4,08

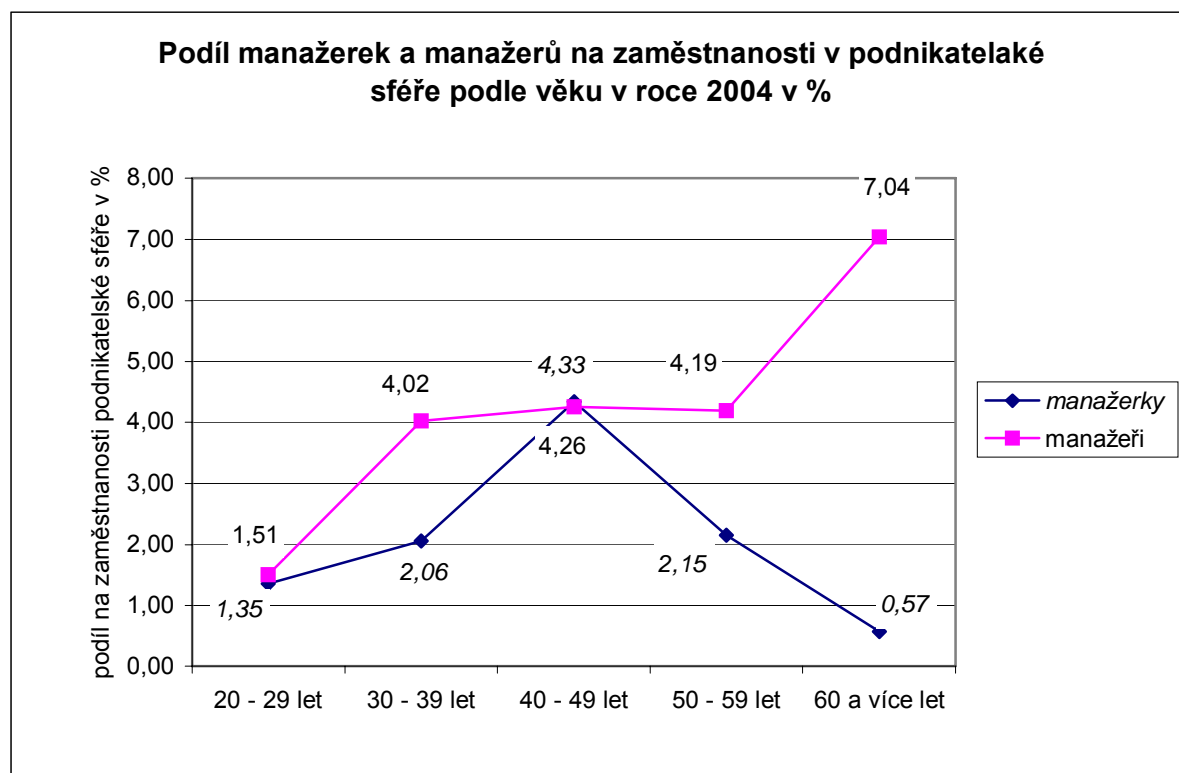
Kvalifikační struktura manažerek však ukazuje, že absolventky vysokých škol popsané výhody nevyužívají. Základní kádr žen na řídicích postech v podnikatelské sféře vykazuje úplně středoškolské vzdělání. V nepodnikatelské sféře se také ve srovnání s muži vysokoškolačky uplatňují v menší míře.

Tabulka 4 Kvalifikační struktura managementu v roce 2004 v %

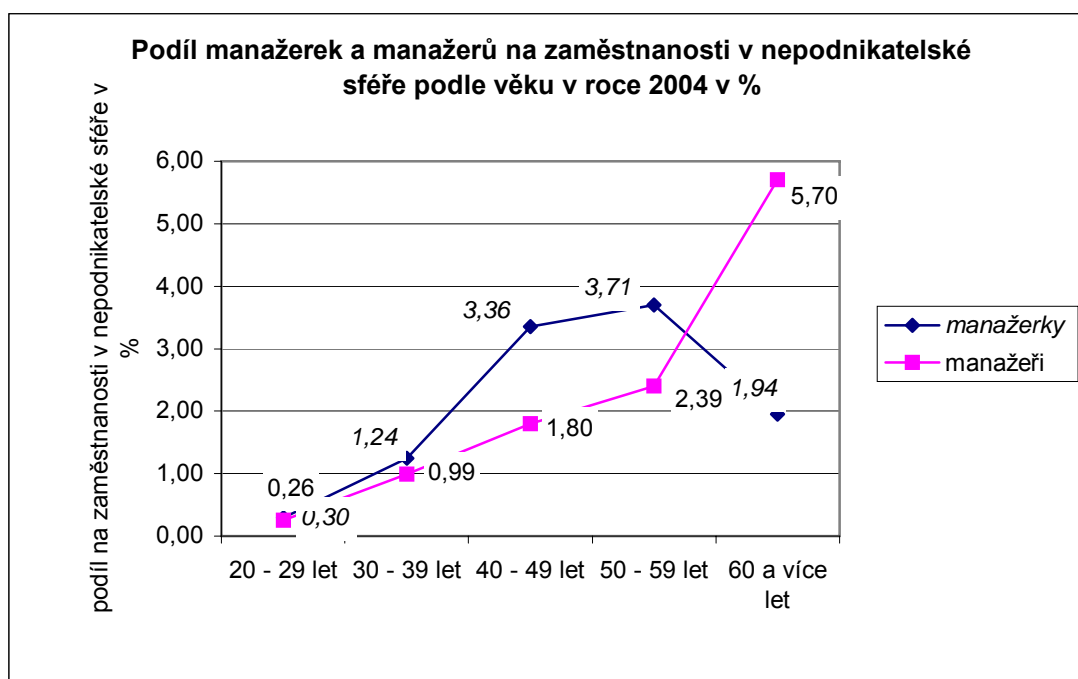
	muži			ženy		
	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň
<b>podnikatelská sféra</b>						
základní a nedokončené	2,17	0,81	1,23	4,35	0,96	3,35
střední bez maturity	10,90	1,72	6,82	42,39	4,59	20,60
střední s maturitou	35,27	20,74	38,70	41,28	48,56	51,41
vyšší odborné a bakalářské	1,36	1,38	1,75	0,88	3,62	1,62
vysokoškolské	49,52	74,75	50,93	11,03	41,85	22,40
neuvedeno	0,78	0,61	0,56	0,07	0,42	0,62
<b>nepodnikatelská sféra</b>						
základní a nedokončené	4,07	3,76	7,90	3,13	3,05	4,31
střední bez maturity	0,50	0,23	3,27	0,84	0,46	9,93
střední s maturitou	5,49	8,31	19,82	45,14	10,34	59,44
vyšší odborné a bakalářské	3,93	4,26	1,41	3,45	3,44	2,01
vysokoškolské	86,01	83,44	67,61	47,45	82,71	24,31

Uvedené proporce ve velké míře odrážejí řadu problémů počínaje rozdílným kariérním cyklem během pracovního života žen a mužů, přes upřednostňování volného času pro rodinu na straně žen až po momentální potřeby zaměstnavatelů. Rozdíly v průběhu kariéry dokumentují podíly manažerek a manažerů na zaměstnancích v rozdělení na desetileté věkové skupiny. Pracovní kariéra mužů je ve srovnání se ženami plynulá.

Graf 3



Graf 4



Desetileté intervaly profesního života manažerky (ženy obecně) lze charakterizovat jako nespojité.

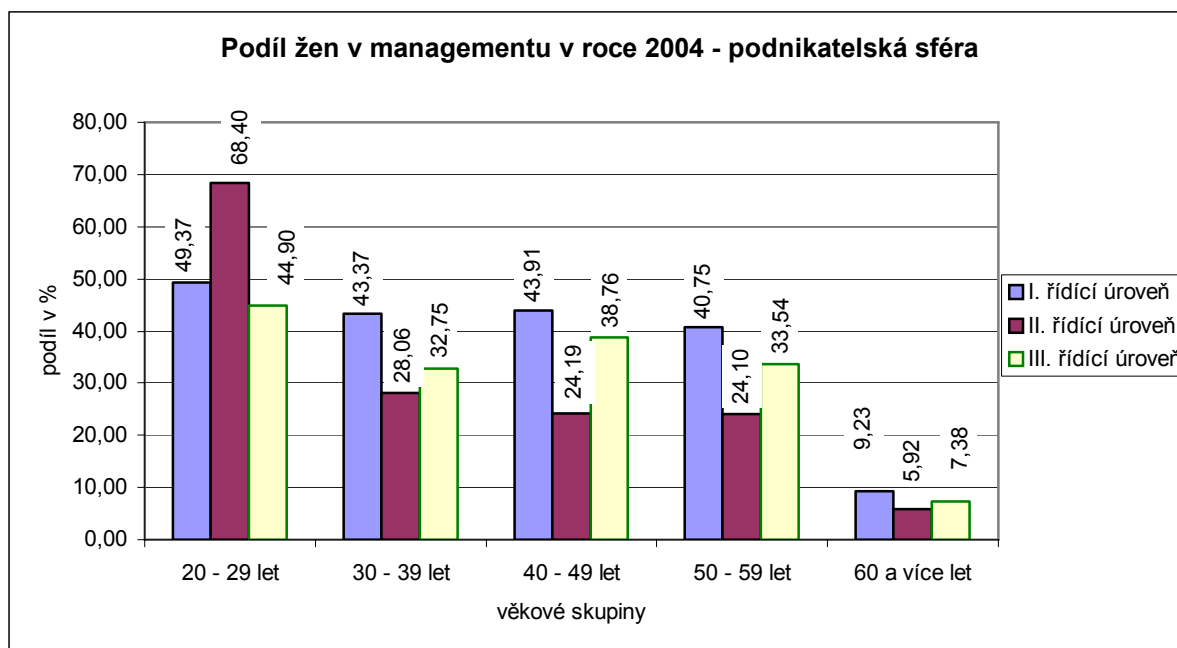
#### Kariérní schéma manažerky

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 neaktivity, muži pokračují v kariérním růstu;
40 - 49 let věku	„samostatnost“ dětí, resp. přenos péče o ně na zejména školské instituce, zvyšuje u žen připravenost k výkonu práce podíl žen na řídicích pozicích se zvyšuje, v rozpočtové sféře dosahuje vrcholu;
50 - 59 let věku	relativně vysokou účast žen v managementu tlumí v posledních letech věkové skupiny 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.

Popsaný vývoj se razantně projevuje v podnikatelské sféře na III. řídicí úrovni. Relativně konstantní podíl žen však vykazuje skupina vedoucích organizací.

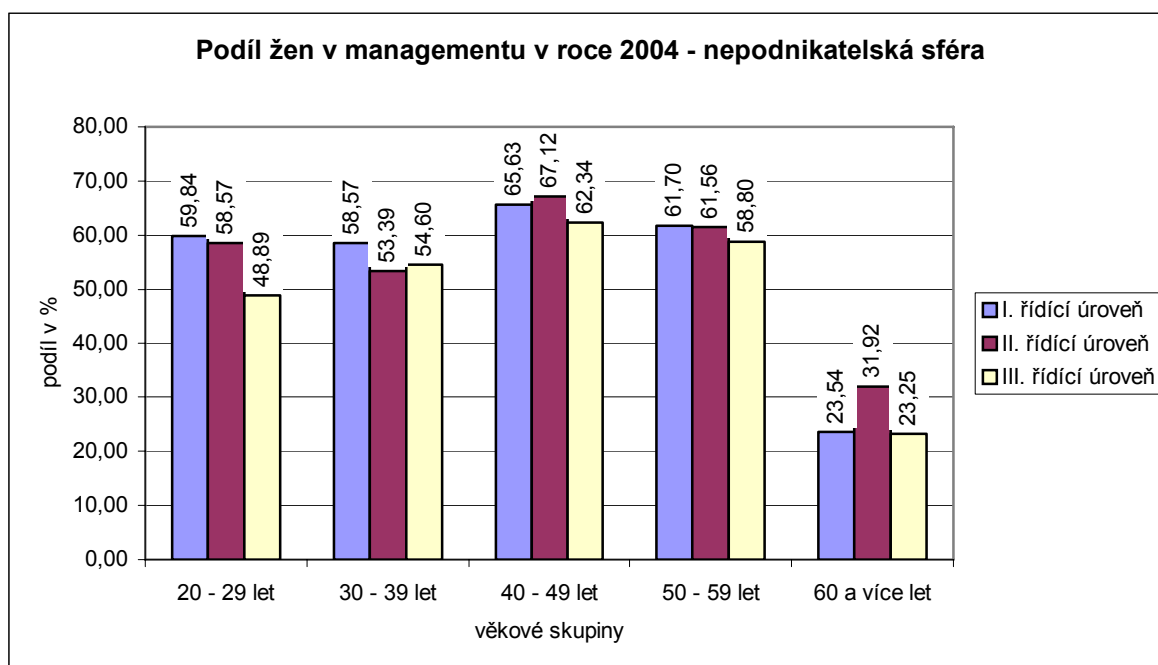
Vrcholové řídicí funkce nevykazují z hlediska věku výraznější rozdíly. Přerušení kariérního postupu se odráží ve výrazném poklesu podílu odborných ředitelk, resp. náměstkyň, na II. řídicí úrovni ve věkové skupině 30 - 39. let a udržuje si svojí úroveň až do hranice odchodu do důchodu. V rámci svého plynulého kariérního postupu však již mužská část managementu obsadila strategické pozice v managementu a ženy pouze s obtížemi překonávají jejich monopol. Návrat k profesnímu životu se projevuje růstem podílu žen na III. úrovni řízení ve věkové skupině 40 - 49 let.

Graf 5



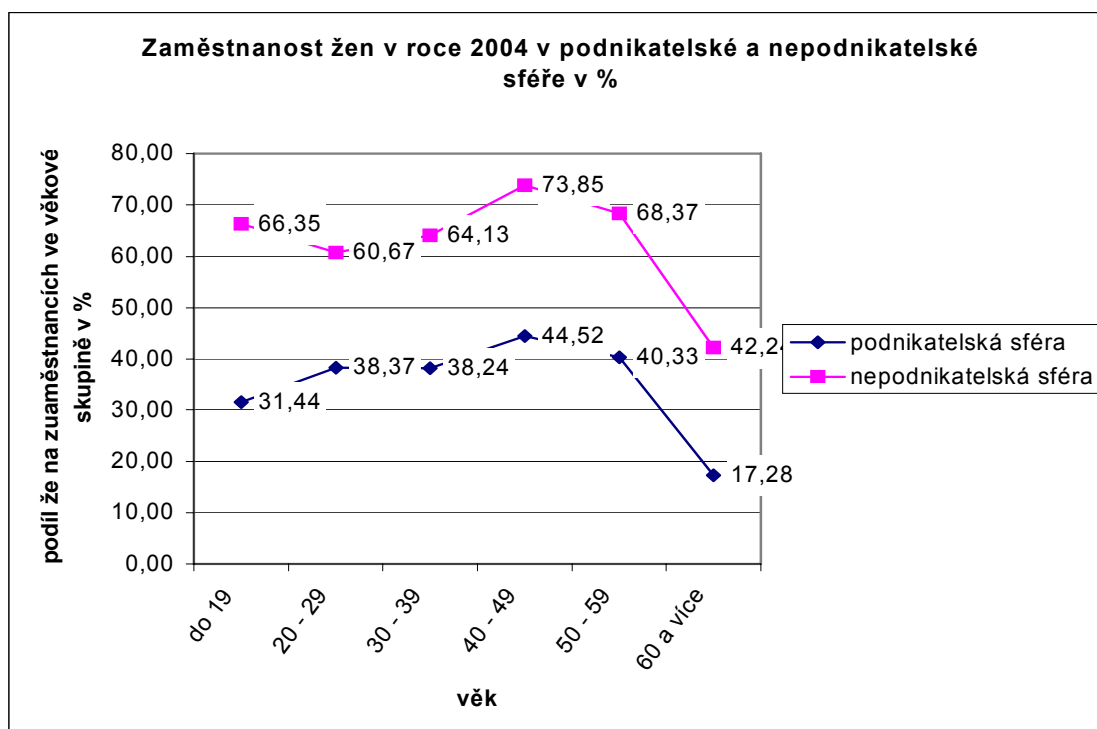
Plynulejší průběh „ženského profesního cyklu“ se projevuje v nepodnikatelské sféře, a to na všech řídicích úrovních. Menší je propad podílu žen na managementu v důchodovém věku.

Graf 6



Interpretace uvedených údajů v grafech není možná bez zohlednění věkové struktury zaměstnanců. Pro srovnání uvádíme podíl žen za zaměstnanosti v rámci sledovaných věkových skupin podnikatelské a nepodnikatelské sféry ve výběrového souboru.

Graf 7



Jestliže věkové složení manažerek v nepodnikatelské sféře koreluje s věkovou strukturou zaměstnanosti žen, potom v podnikatelské sféře se relativně rovnovážná proporce z prvních let pracovního života ztrácí. Důvodem může být souběh procesů přerušení profesní kariéry z rodinných důvodů a vyšší nabídky práce mužů na řídicích postech v podnicích I a II. sektoru NH.

## 2.2 Charakteristiky zaměstnavatelů

Podíl žen v řídicích strukturách odpovídá historicky vzniklé feminizaci oborů činnosti, které mají ve většině případů nižší výdělkovou úroveň (práci žen spojenou s kratší odbornou praxí a specifickými pracovními podmínkami pro ženy - matky zaměstnavatelé méně hodnotí). Vyšší podíl zaměstnání žen vykazuje nepodnikatelská sféra. V podnikatelské sféře v základním souboru za rok 2004 ženy představovaly 40 % a v nepodnikatelské sféře 67 %. Podíl žen na řídicích funkcích koreloval s celkovou zaměstnaností žen v jednotlivých skupinách organizací, v podnikatelské sféře dosahoval 35 % a v nepodnikatelské 59 %.

Zhruba 60 % žen pracovalo v roce 2004 v organizacích podnikatelské sféry s průměrným hrubým výdělkem do 20 000 Kč/měsíc, u mužů tento podíl představoval pouze 47 %. V odvětvích, která zabezpečují správu a veřejné služby obyvatelstvu, v nepodnikatelské sféře, byly uvedené poměry horší. Na organizace do sledované průměrné úrovně 20 000 Kč platu připadalo 66 % žen a pouze 39 % mužů. Uvedenému rozdělení zaměstnanců odpovídala i alokace managementu. Ženy se ve větší míře soustředily v organizacích s nižší výdělkovou hladinou. V podnikatelské sféře na podniky do průměrné hrubé měsíční 20 000 Kč mzdy připadalo 64 % manažerek a jen 44 % manažerů mužů. Obdobně v nepodnikatelské sféře organizace stejné platové skupiny zaměstnávaly 81 % všech manažerek a pouze 63 % z manažerů - mužů. Bližší údaje obsahují tabulky.

**T a b u l k a 5 Struktura zaměstnanosti a managementu v roce 2004 v podnikatelské sféře v třídění podle výdělkové hladiny domovských podniků v %**

podnikatelská sféra	zaměstnanci celkem		management	
podniky se mzdovou hladinou	muži	ženy	muži	ženy
celkem	100,00	100,00	100,00	100,00
do 9 999 Kč/měsíc	0,57	1,64	0,41	2,68
10 000 - 14 999 Kč/měsíc	10,26	20,46	11,65	23,45
15 000 - 19 999 Kč/měsíc	36,19	38,17	31,82	38,20
20 000 - 24 999 Kč/měsíc	24,83	16,99	22,28	14,47
25 000 - 29 999 Kč/měsíc	17,61	9,86	15,41	7,36
30 000 - 34 999 Kč/měsíc	6,07	5,12	9,79	5,66
35 000 - 39 999 Kč/měsíc	2,26	5,19	4,83	5,62
nad 40 000 Kč/měsíc	2,20	2,58	3,81	2,55

**T a b u l k a 6 Struktura zaměstnanosti a managementu v roce 2004 v nepodnikatelské sféře v třídění podle výdělkové hladiny domovských organizací v %**

nepodnikatelská sféra	zaměstnanci celkem		management	
organizace s platovou hladinou	muži	ženy	muži	ženy
celkem	100,00	100,00	100,00	100,00
do 9 999 Kč/měsíc	0,33	0,18	0,00	0,04
10 000 - 14 999 Kč/měsíc	3,63	10,20	3,46	16,66
15 000 - 19 999 Kč/měsíc	34,79	56,17	59,13	64,76
20 000 - 24 999 Kč/měsíc	32,49	27,62	29,26	16,20
25 000 - 29 999 Kč/měsíc	27,37	4,90	6,51	1,92
30 000 - 34 999 Kč/měsíc	1,29	0,85	1,60	0,41
35 000 - 39 999 Kč/měsíc	0,11	0,08	0,03	0,01
nad 40 000 Kč/měsíc	0,00	0,00	0,00	0,00

Uvedené proporce se promítaly i v rozložení manažerek podle jednotlivých stupňů řízení.

**T a b u l k a 7 Manažerky v podnikatelské sféře na jednotlivých řídicích stupních podle mzdové hladiny domovských podniků v %**

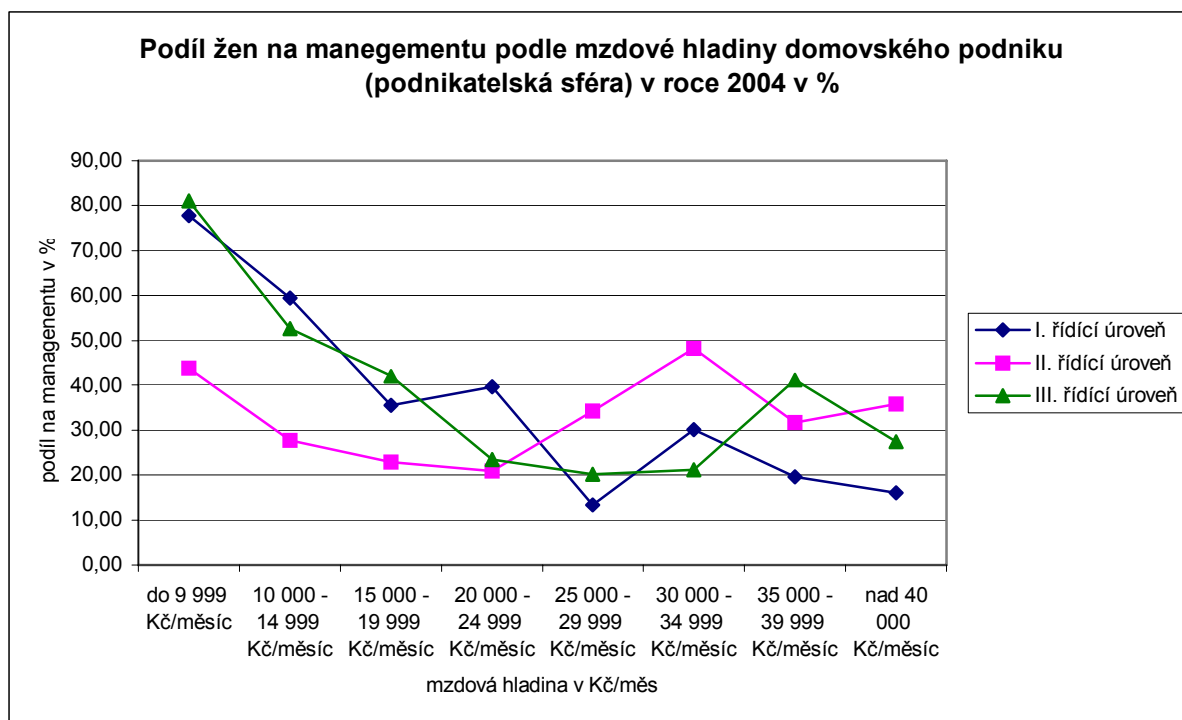
nepodnikatelská sféra	celkem ženy v %	manažerky v %		
		I. stupeň řízení	II. stupeň řízení	III. stupeň řízení
celkem	100,00	100,00	100,00	100,00
do 9 999 Kč/měsíc	0,57	7,50	0,80	1,69
10 000 - 14 999 Kč/měsíc	10,26	37,78	15,09	20,75
15 000 - 19 999 Kč/měsíc	36,19	24,84	27,48	42,27
20 000 - 24 999 Kč/měsíc	24,83	22,76	16,83	12,30
25 000 - 29 999 Kč/měsíc	17,61	2,45	17,11	7,72
30 000 - 34 999 Kč/měsíc	6,07	2,39	15,50	5,62
35 000 - 39 999 Kč/měsíc	2,26	1,38	2,87	6,86
nad 40 000 Kč/měsíc	2,20	0,90	4,32	2,79

**Tabulka 8 Manažerky v nepodnikatelské sféře na jednotlivých řídicích stupních podle platové hladiny domovských organizací v %**

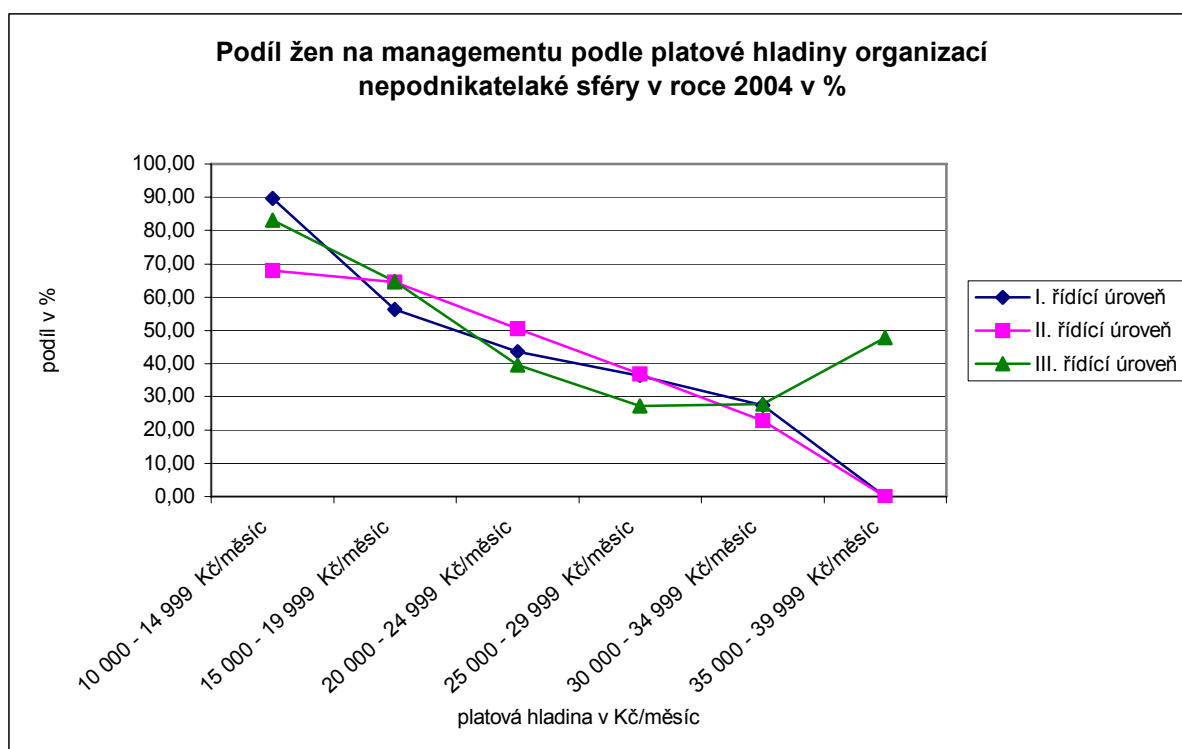
nepodnikatelská sféra platová hladina domovské organizace	celkem		manažerky v %	
	ženy v %	I. stupeň řízení	II. stupeň řízení	III. stupeň řízení
celkem	100,00	100,00	100,00	100,00
do 9 999 Kč/měsíc	0,33	0,00	0,03	0,11
10 000 - 14 999 Kč/měsíc	3,63	27,80	1,12	14,39
15 000 - 19 999 Kč/měsíc	34,79	58,23	77,38	63,02
20 000 - 24 999 Kč/měsíc	32,49	13,15	20,11	17,13
25 000 - 29 999 Kč/měsíc	27,37	0,76	1,15	4,23
30 000 - 34 999 Kč/měsíc	1,29	0,06	0,21	1,10
35 000 - 39 999 Kč/měsíc	0,11	0,00	0,00	0,02
nad 40 000 Kč/měsíc	0,00	0,00	0,00	0,00

Závislost podílu žen v managementu na výdělkové hladině domovských organizací dokumentují následující grafy:

**Graf 8**



Graf 9



Relativně nejvíce manažerek v podnikatelské sféře se soustředilo do velkých podniků s 3 000 a více zaměstnanci s vysokou výdělkovou hladinou (relace k průměru za podnikatelskou sféru 106,4 %).<sup>8</sup> V nepodnikatelské sféře naopak bylo výrazné zastoupení žen na řídicích pozicích v malých organizacích do 99 zaměstnanci s nízkou výdělkovou hladinou (relace k průměru za nepodnikatelskou sféru 81,8 - 91,3 %) a s rostoucí velikostí zaměstnavatele jejich podíl klesá.

<sup>8</sup> Dosažené proporce zaměstnání manažerek ve velkých podnicích z dat ISPV však ostře kontrastují s údaji Databáze žen a mužů v rozhodování v gesci Evropské komise ([www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ-opp/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/equ-opp/index_en.htm)), která sleduje v ČR mimo nejvyšší pozice v politickém rozhodování i 50 společností s největší kapitalizací obchodovanými na Burze cenných papírů Praha, která udává podíl žen na postu generálního ředitele ve výši 6 % a orgánech společností ve výši 10 %.

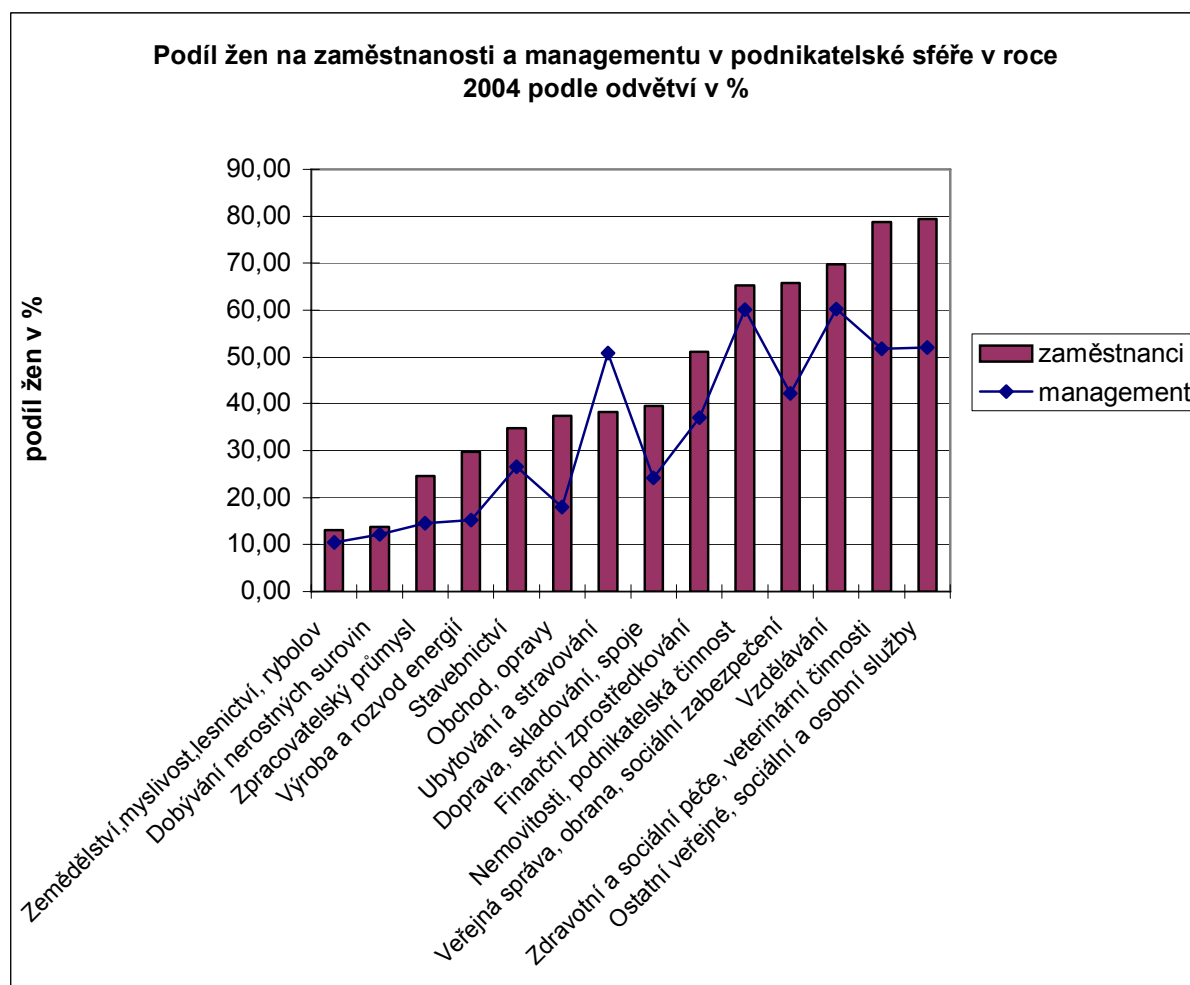


Tabulka 9 Podíl žen na managementu podle velikosti organizace v %

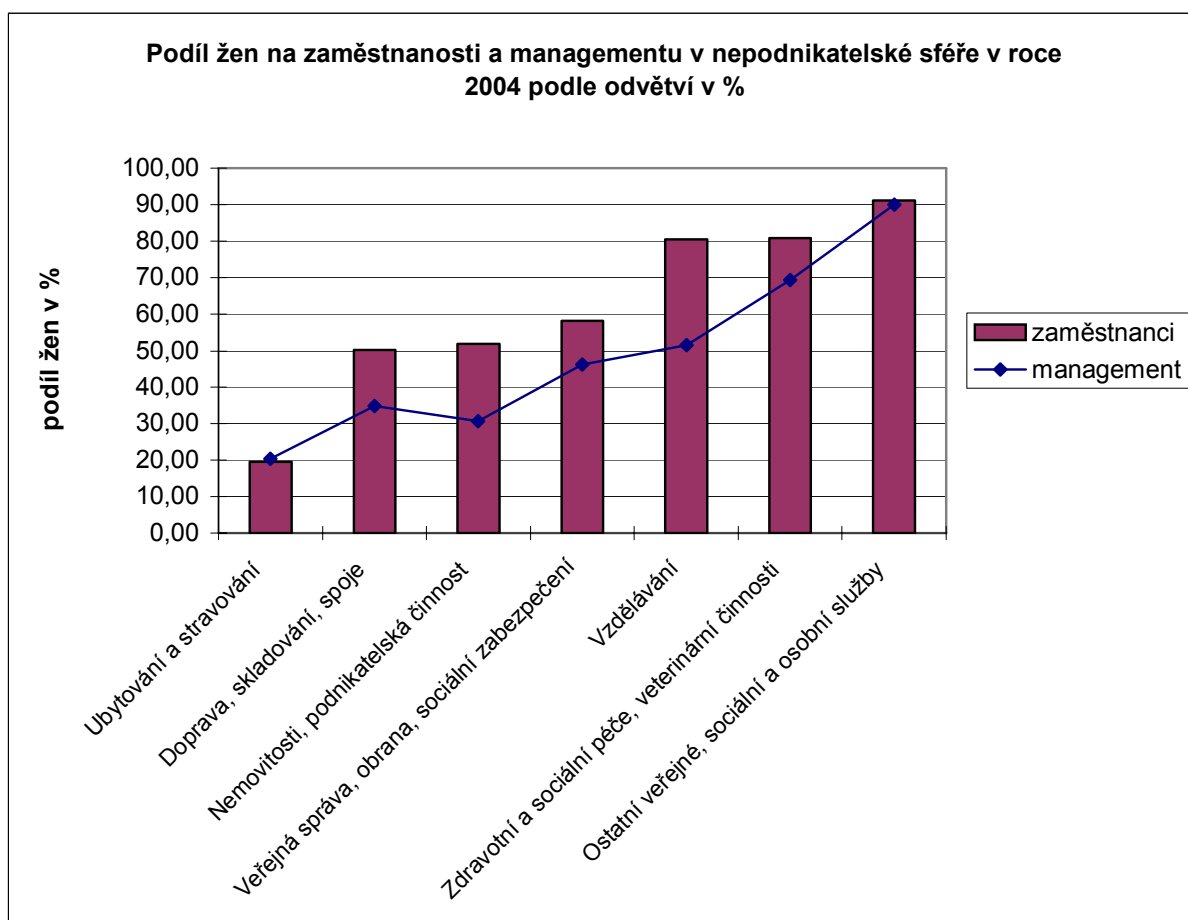
velikost organizace	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň
<b>celkem za podnikatelskou sféru</b>	41,73	27,75	34,93
do 24 zaměstnanců	7,71	31,45	20,39
25 až 99 zaměstnanců	12,76	26,61	25,46
100 až 499 zaměstnanců	42,90	23,25	26,83
500 až 999 zaměstnanců	44,96	19,44	28,06
1 000 až 2 999 zaměstnanců	32,60	24,92	27,49
3 000 a více zaměstnanců	56,90	52,69	45,19
<b>celkem za nepodnikatelskou sféru</b>	59,95	60,43	56,26
do 24 zaměstnanců	82,91	76,51	88,10
25 až 99 zaměstnanců	42,54	64,11	82,04
100 až 499 zaměstnanců	29,77	45,03	44,05
500 až 999 zaměstnanců	19,89	28,71	34,65
1 000 až 2 999 zaměstnanců	31,37	23,67	32,96
3 000 a více zaměstnanců	20,42	25,07	32,10

Přístup žen do managementu organizací závisí na stupni historické feminizace odvětví. Těsnou korelaci je možné sledovat v nepodnikatelské sféře.

Graf 10



Graf 11



**Poznámka:** graf nepodnikatelské sféry obsahuje pouze odvětví, kde základní soubor vykázal více než 1 000 zaměstnanců

Odvětвовá segregace žen se promítala i v managementu. Většinou se vyšší podíl žen v řídicích strukturách organizací soustředil v odvětvích s nižší výdělkovou hladinou a vysokou feminizací. 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, ve vzdělávání a ve zdravotní a sociální péči a veterinárních činnostech. V případě posledních třech odvětví se však jejich hladina přibližovala průměru rozpočtové sféry. Ve III. sektoru je možné mluvit o ženském managementu. Podniky v I a II. sektoru řídili v letech 2002 - 2004 převážně muži.

Tabulka 10 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 %
<b>celkem za podnikatelskou sféru</b>	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
<b>G obchod, opravy motorových vozidel</b>	<b>63,86</b>	28,98	<b>59,74</b>	<b>80,0</b>	<b>65,26</b>
<b>H ubytování a stravování</b>	<b>56,68</b>	<b>57,54</b>	<b>67,48</b>	<b>68,3</b>	<b>69,79</b>
I doprava, skladování a spoje	<b>51,20</b>	33,61	<b>51,26</b>	100,7	38,24
<b>J finanční zprostředkování</b>	28,78	<b>81,57</b>	40,07	<b>166,6</b>	<b>65,84</b>
K nemovitosti, podnikatelská činnost	25,78	24,45	23,57	94,9	39,55
<b>L veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení</b>	<b>54,64</b>	45,75	<b>50,21</b>	<b>106,3</b>	<b>79,40</b>
<b>M vzdělávání</b>	12,40	35,04	41,36	<b>109,3</b>	<b>51,19</b>
<b>N zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti</b>	46,73	<b>50,62</b>	<b>53,74</b>	<b>75,3</b>	<b>78,82</b>
O ostatní veřejné, sociální a osobní služby	6,56	40,50	26,92	90,9	34,81
<b>celkem za nepodnikatelskou sféru</b>	<b>59,95</b>	<b>60,43</b>	<b>56,26</b>	<b>100,0</b>	<b>66,79</b>
A,B zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov		48,94	26,88	82,9	41,47
<b>H ubytování a stravování</b>	<b>78,84</b>	<b>100,00</b>	<b>93,88</b>	<b>68,9</b>	<b>91,15</b>
I doprava, skladování a spoje	4,19	31,44	20,45	87,2	19,42
<b>K nemovitosti, podnikatelská činnost</b>	14,29	40,34	33,27	<b>113,0</b>	<b>51,89</b>
<b>L veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení</b>	29,81	31,07	37,72	<b>111,9</b>	<b>50,17</b>
<b>M vzdělávání</b>	<b>66,22</b>	<b>64,29</b>	<b>94,50</b>	<b>90,7</b>	<b>80,93</b>
<b>N zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti</b>	<b>52,16</b>	<b>58,01</b>	<b>50,52</b>	<b>95,8</b>	<b>80,60</b>
<b>O ostatní veřejné, sociální a osobní služby</b>	44,04	<b>52,60</b>	47,21	<b>83,6</b>	<b>58,21</b>

*Poznámka:* data ze vstupních dat vypočítaná a zveřejnitelná při vstupních hodnotách za minimálně 3 ekonomické subjekty a zaměstnance. Zaměstnanost v nepodnikatelské sféře v odvětvích zpracovatelský průmysl, výroba a rozvod energií a stavebnictví je minimální základní soubor obsahuje 11 osob, proto je tabulka neuvádí. Ve zvýrazněných odvětvích je podíl žen na zaměstnancích vyšší než 50 %.

Nejvyšší váhu žen - manažerek v podnikatelské sféře vykazovala odvětví obchodu, dopravy, skladování a spojů finančního zprostředkování a díky vysokému podílu na zaměstnanosti i zpracovatelský průmysl. V nepodnikatelské sféře se manažerky soustředily výrazně ve vzdělávání, s odstupem následovaného zdravotnictvím a veřejnou správou.

**Tabulka 11 Struktura žen v managementu organizací podle odvětví v roce 2004 v %**

OKEČ	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň
<b>celkem za podnikatelskou sféru</b>	100,00	100,00	100,00
A,B zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov	0,43	2,18	1,23
C těžba nerostných surovin	0,09	0,59	0,43
D zpracovatelský průmysl	4,33	37,91	15,53
E výroba a rozvod energií	0,29	4,91	2,23
F stavebnictví	0,45	6,24	2,01
G obchod, opravy motorových vozidel	56,06	6,77	29,09
H ubytování a stravování	7,65	1,24	1,13
I doprava, skladování a spoje	16,40	5,98	29,53
J finanční zprostředkování	3,33	24,33	11,60
K nemovitosti, podnikatelská činnost	2,88	4,02	1,97
L veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	6,63	0,57	1,78
M vzdělávání	0,34	0,84	1,58
N zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti	1,00	1,67	0,80
O ostatní veřejné, sociální a osobní služby	0,12	2,74	1,08
<b>celkem za nepodnikatelskou sféru</b>	100,00	100,00	100,00
A,B zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov	0,00	0,12	0,16
H ubytování a stravování	0,87	0,06	4,06
I doprava, skladování a spoje	0,04	0,63	1,99
K nemovitosti, podnikatelská činnost	0,30	0,67	4,45
L veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	4,37	4,37	19,19
M vzdělávání	84,53	89,32	44,20
N zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti	6,57	3,78	21,44
O ostatní veřejné, sociální a osobní služby	3,33	1,05	4,51

*Poznámka: v nepodnikatelské sféře tabulka neobsahuje odvětví s nízkým podílem na zaměstnanosti, tj. výrobní odvětví II. sektoru, obchod a finanční zprostředkování*

### 2.3 Shrnutí alokace žen v managementu

„Socialistická industrializace“ v 50. letech, která mobilizovala veškeré volné pracovní síly z ostatních neprůmyslových sektorů a žen z domácnosti odstranila poslední nerovnosti pohlaví v přístupu ke vzdělání a v pracovně právních vztazích.<sup>9</sup> Zaměstnání ženy včetně její kvalifikace a profesní kariéry bylo nejen projevem zjednodušeně chápaného emancipačního procesu, ale bylo i ekonomickou nutností, protože rodinná a sociální politika státu přešla z jednopříjmového modelu rodiny na dvojpříjmový. Pracovní právo z tohoto období<sup>10</sup> dodnes chrání ženu s ohledem na její fyziologické potřeby a omezení a mateřské a rodinné povinnosti. Za těchto podmínek, stejně jako v jiných zemích, se zaměstnanost žen historicky soustředila v činnostech s menší fyzickou námahou, tj. zejména ve službách a v lehkém průmyslu (textil, oděv, kůže) a do obslužných prací (např. administrativa). Obdobný proces, dnes probíhá ve většině „starých“ zemí Evropské unie a ostatních vyspělých státech..

Časové a psychické nároky spojené s péčí 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

<sup>9</sup> 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 válka.

<sup>10</sup> Zákon č. 65/1965 Sb., Zákoník práce, který navázal na rozříštěné pracovní právo v předchozích letech

zaměstnání s nižšími časovými nároky. Preference volného času<sup>11</sup> by posuzování přístupu žen k významným pozicím v řídicích strukturách mělo brát v úvahu. Zmíněné faktory působí setrvačně dále i přes legislativní zrovnoprávnění obou pohlaví v péči o dítě (např. transformace mateřské dovolené na rodičovskou, 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 a kulminuje mezi 40 - 49 rokem života, tzn. ve srovnání s muži o 10 let později. V podnikatelské sféře tak ženy převážně dosahují na nižší řídicí pozice ve srovnání s muži, na funkce vedoucích vnitropodnikových útvarů.

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, převažují muži. Proto se podíl žen na zaměstnancích v podnikatelské sféře<sup>12</sup> pohybuje kolem 2/5 a na managementu zhruba 1/3. Feminizovaná odvětví a aktivity žen v managementu dokumentuje následující přehled:

**T a b u l k a 12 Vyšší než 50 % zastoupení žen v managementu**

ekonomická sféra	odvětví OKEČ (ženy > 50 %)	stupeň řízení (ženy > 50 %)
podnikatelská:	veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	I. a III.
	zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti	II. a III.
	ubytování a stravování	I., II. a III.
	finanční zprostředkování	II.
	obchod, opravy motorových vozidel	I. a III.
	doprava, skladování a spoje <sup>x</sup>	I. a III.
nepodnikatelská	ubytování a stravování	I., II. a III.
	vzdělávání	I., II. a III.
	zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti	I., II. a III.
	ostatní veřejné, sociální a osobní služby	II.

**Poznámka:** Odvětví řazena sestupně podle podílu žen na zaměstnanosti, v podnikatelské sféře od 79,4 % (sociální zabezpečení) do 38,2 % (doprava, skladování a spoje), v nepodnikatelské sféře od 91,2 % (ubytování a stravování) do 58,2 % (ostatní veřejné, sociální a osobní služby). Danému schématu se vymakají nepodnikatelské organizace odvětví správy nemovitostí a veřejné správy, obrany a sociálního zabezpečení, ve kterých zaměstnanost žen přesahuje 50 % hranici, jejich zastoupení v managementu se však pohybuje kolem 1/3; <sup>x</sup> feminizace v odvětví pod 50 %, vysoký podíl žen v managementu, podíl na celkové zaměstnanosti ve výši 7,5 %.

Dalším specifickým jevům feminizace managementu je její rostoucí podíl s velikostí podniku. U zaměstnavatelů s více než 3 000 zaměstnanců se dokonce ženy na managementu podílejí téměř 50 % a I a II. řídicí úroveň tuto hranici dokonce překonává. Opačný vývoj vykazuje nepodnikatelská sféra, kde podíl manažerek klesá s velikostí organizace. Nejmenší subjekty do 24 zaměstnanců z více než 80 % řídí ženy. Oba případy potvrzují pravidlo, podle kterého podíl manažerek na řízení roste s podílem žen na zaměstnanosti. V organizacích s vysokou zaměstnaností žen se manažerky nesetkávají se silnou konkurencí mužů, které na trhu práce zvýhodňuje jejich plynulý pracovní a profesní život. Relativně vyšší podíl žen na zaměstnancích ve velkých podnicích patrně odráží vyšší míru garance vhodných pracovních podmínek a možností obrany proti případné diskriminaci. Jejich kogentní stanovení a vymahatelnost v nepodnikatelské sféře eliminují význam velikosti organizace a na alokaci žen působí jiné faktory.

Historicky vzniklá feminizace pracovních činností, která se projevuje až do odvětvové úrovně s rozdíly v ceně práce (fyzicky namáhavá práce při horších pracovních

<sup>11</sup> Tuzemské sociologické a zahraniční studie z ekonomicky vyspělých zemí spatřují cíl preference volného času žen v péči o rodinu.

<sup>12</sup> Více než 60 % zaměstnanosti výběrového souboru připadá na výrobní odvětví

podmínkách, kterou mohou vykonávat v převážné míře pouze muži, má vyšší mzdové ocenění) poznamenává přístup žen k managementu. Na organizace se mzdovou hladinou 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. Ženy se ve větší míře soustředí v organizacích s nižší výdělkovou hladinou. V podnikatelské sféře na uvedené podniky připadlo 64 % manažerek a jen 44 % manažerů. Obdobně v nepodnikatelské sféře organizace stejné platové skupiny zaměstnávaly 81 % všech manažerek a pouze 63 % z manažerů.

Údaje výběrového souboru ISPV za rok 2004 a ani jejich konfrontace se srovnatelnými daty podnikatelské sféry za předchozí 2 roky prokázaly těsnou souvislost feminizace organizací, odvětví a managementu. V tomto rámci není možné konstatovat diskriminaci v přístupu žen k managementu, naopak pravděpodobnost, že žena s vysokoškolským vzděláním bude vykonávat řídicí funkci na některém ze sledovaných řídicích postů, mírně převyšuje šance muže vysokoškoláka. Na druhé straně však uvedenou potenciální výhodu ženy nevyužívají a v podnikatelské sféře v managementu převažují maturantky. Také nepodnikatelská sféra v roce 2004 vykazovala relativně vysoký podíl středoškolaček na řídicích postech. Následující kapitola popisuje mzdové znevýhodnění absolventek vysokých škol na řídicích pozicích.

Otázkou je, do jaké míry feminizace určitých prací a odvětví odpovídá současným technickým a organizačním možnostem. Vážným problémem, který deformuje kariéerní cyklus ženy, jsou nedostatečné podmínky vyvedení péče o dítě mimo rodinu formou dostupných komerčních služeb nebo služeb garantovaných státem. Následující kapitola upozorňuje na nízké mzdové a platové ohodnocení manažerek, které omezuje jejich možnosti vyvážit péči o rodinu komerční cestou. Otevřeným problémem je nízký stupeň využití kapacity vysokoškolsky vzdělaných žen v managementu.

### 3. Odměňování žen na manažerských pozicích

Odměňování managementu v podnikatelské sféře zejména na I a II. řídicí úrovni představuje samotný segment trhu práce se specifickými postupy. Mzdy vysokého managementu jsou předmětem individuálních manažerských dohod na období delší jednoho roku. Důraz na dlouhodobý výkon předurčuje jejich vysokou rigiditu k momentálnímu ekonomickému pohybu,<sup>13</sup> ve střednědobém horizontu manažerské mzdy a mzdy řadových zaměstnanců vykazují rozdílný průběh.<sup>14</sup> 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).<sup>15</sup> Vrcholoví řídicí pracovníci část svých příjmů ve snaze vyhnout se vysokému zdanění mezd převádějí z režimu pracovního do režimu obchodního práva. Individuální sjednávání manažerských mezd a většinou jejich důvěrný charakter vedou k jejich vyvádění ze mzdové agendy podniků (mzdové účetnictví manažerů provádějí specializované firmy) a metoda sběru dat ISPV je nemůže zachytit stejně jako další nemzdová plnění. Z toho pohledu je analýza absolutní výše odměňování managementu neobjektivní, zejména u velkých organizací. Rozsah šetřených subjektů i na I. a II. stupni řízení organizací však vytváří prostor pro rozbor základních mzdových proporcí na úrovni pohlaví. Mzdy vedoucích vnitropodnikových útvarů na III. stupni řízení spadají do režimu interních mzdových předpisů jednotlivých podniků a často jsou předmětem kolektivního vyjednávání.

Mechanismus utváření platů v nepodnikatelské sféře se týká i managementu. Tarifní stupnice a mechanismus utváření platů managementu, stejně jako ostatních zaměstnanců, obsahují právní normy. Východiskem je zájem na trvalém, kvalitním a racionálním výkonu činností a služeb a ochrana daňových poplatníků před neefektivním vynakládáním veřejných financí. Údaje o platech, které ISPV přebírá od ISP, by měly být v maximální možné míře vyčerpávající a objektivní.

V návaznosti na předešlou kapitolu, která hodnotí strukturu managementu a přístup k němu, bude analýza dodržení principu rovnosti pohlaví v odměňování managementu vycházet z osobních a zaměstnavatelských charakteristik. Vzhledem k rozdílné alokaci žen a mužů do manažerských funkcí budou objektem rozboru samostatně jednotlivé úrovně řízení. Rozdíly v systémech utváření mezd a platů vedou k samostatným analýzám za podnikatelskou a nepodnikatelskou sféru.

#### 3.1 Relace výdělků žen a mužů v managementu

Smluvní utváření mezd v managementu podnikatelské sféry otevírá prostor pro působení celé škály vlivů od vyjednávací pozice stran přes pracovní podmínky a ekonomické postavení zaměstnavatele po výkon manažera. Zákon o mzdě v § 4a stanoví zásadu stejné

---

<sup>13</sup> Reakce vlastníků společností - zaměstnavatelů je zpožděná a u velkých společností procesně omezená na valnou hromadu

<sup>14</sup> V období recese, po roce 1997, mzdy managementu pokračovaly ve vysoké dynamice při pronikavém zpomalení růstu průměrného výdělků za NH v důsledku politiky restrikce. 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 (organizace v odvětvové působnosti MPO představují podstatnou část podnikatelské sféry).

<sup>15</sup> Z výstupů ankety Treximy s.r.o. za rok 2000 vyplynulo, že odměny a tantiémy z titulu členství v orgánu pouze domovské organizace se na finančním příjmu průměrného ředitele podniku v roce 2000 podílely 5 % a u jejich odborných ředitelů, resp. náměstků 2 %. Vedoucí organizací se účastnily práce orgánů ve 2/3 sledovaných případech a jim přímo podřízený management v 1/5; blíže Odměňování členů orgánů a managementu organizací v roce 2000, Trexima 2001

mzdy za stejnou práci a za práci téže hodnoty v rámci zaměstnavatele.<sup>16</sup> Důvěrný charakter manažerských smluv ztěžuje objektivní ocenění řídicích pracovních pozic a nebrání případné diskriminaci žen.

Kogentní stanovení ceny práce v nepodnikatelské sféře prostřednictvím platových tarifů, mechanismů ohodnocení výkonu, podmínek výkonu práce omezuje proceduru vyjednávání na oblast zlepšování pracovních podmínek. Vytváří prostor pro respektování principu rovné odměny za stejnou práci po celé ČR v rámci organizací, které odměňují své zaměstnance na základě zákona o platu.

Uvedené systémy utváření mezd a platů se promítají ve výdělkových hladinách podnikatelské a nepodnikatelské sféry, ve výdělkových relacích žen a mužů a v diferenciaci na sledovaných pracovních pozicích:

**T a b u l k a 13 Relace výdělků managementu nepodnikatelské k podnikatelské sféře v roce 2004 v %**

	nepodnikatelská/podnikatelská sféra v %			
	ženy		muži	
	medián	průměr	medián	průměr
I. úroveň řízení	144,1	118,3	80,14	48,37
II. úroveň řízení	88,7	61,7	46,68	37,69
III. úroveň řízení	82,2	74,0	82,42	69,54

*Poznámka:* v rámci výběrového souboru nepodnikatelská sféra dosahuje 91,5 % výdělkové úrovně podnikatelské

**T a b u l k a 14 Relace výdělků žen a mužů v roce 2004 v managementu v %**

	relace výdělků ženy/muži v %		decilový poměr	
	medián	průměr	ženy	muži
<b>podnikatelská</b>				
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
<b>nepodnikatelská</b>				
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 dosahovala v roce 2004 78,2 % a v podnikatelské sféře 73,4 %; decilový poměr u žen v podnikatelské sféře představoval 2,9; u mužů 2,8; v nepodnikatelské sféře u žen 2,5 a u mužů 2,5.

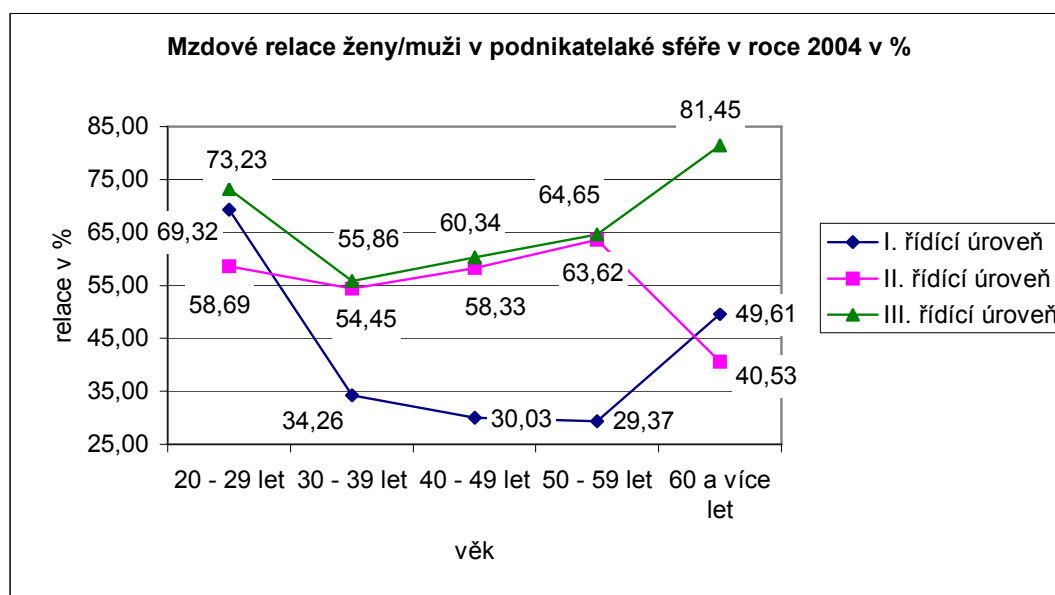
### 3.2 Osobní charakteristiky

Rozdíly ve výdělcích žen a mužů v závislosti na věku, které lze sledovat v rámci celého souboru zaměstnanců, se projevují i v managementu. Po relativně vyrovnaných mzdách a platech obou pohlaví v období nástupu do pracovního života (věková skupina 20 - 29 let) následuje razantní prohloubení rozdílu 30 - 39 let, aby se s přibývajícím stářím nerovnost zmírňovala. Razantně tento vývoj vystupuje v podnikatelské sféře.

<sup>16</sup> Ustanovení uvedeného paragrafu je v rozporu s evropským pracovním právem, které předpokládá uplatnění principu rovné odměny za stejnou práci téže hodnoty nad rámec zaměstnavatele v rozsahu min. odvětví nebo regionu, blíže odstavce 1. a 8. článku 3 Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU ze 16. prosince 1996 (96/71/EC), o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb.



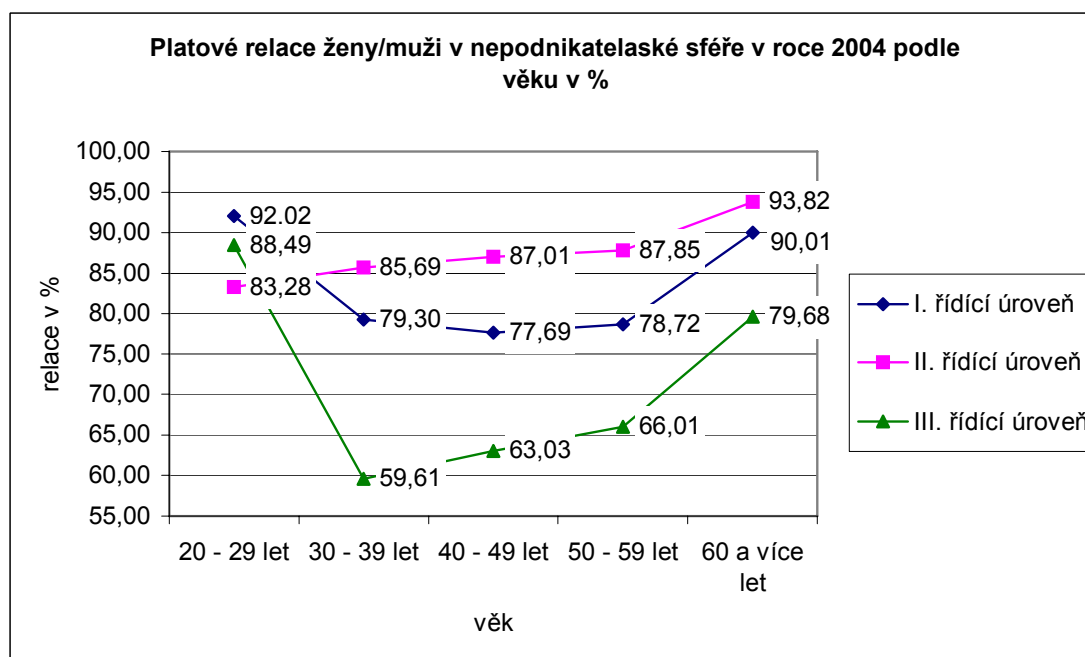
Graf 12



Pohyb výdělků manažerek na I. stupni řízení kontrastuje s jejich stabilním podílem ve vedení organizací. Fluktuační žen během pracovního života se projevuje v jejich soustředění v organizacích s nižší hladinou výdělku, a tedy i s nižšími manažerskými mzdami. Více než 1/3 žen vedoucích organizací své funkce v roce 2004 vykonávala v podnicích s podprůměrným výdělkem do 14 999 Kč měsíčně, u mužů se jednalo o 1/5. Management těchto organizací byl silně feminizován, ženy se na jejich vedení na ředitelských postech podílely 2/3. Obdobná situace byla i na nižších stupních řízení. Mužský charakter řízení podniků se projevuje až ve vyšších mzdových hladinách, aby za celek dosáhl 2/3 podílu.

Jednotný platový systém v nepodnikatelských organizacích a respektování věkového automatu se odráží v menších rozdílech výdělků mezi pohlavími.

Graf 13



Také nepodnikatelská sféra vykazovala v roce 2004 vysoké soustředění žen - manažerek v organizacích s nižší platovou hladinou. Více než 3/4 z nich bylo v managementu v organizacích s průměrnou měsíční platovou úrovní do 19 999 Kč (z vedoucích organizací ženy představovaly přes 80 %).

Interpretace uvedených dat musí zohledňovat soustředění žen - manažerek do organizací s nízkou výdělkovou hladinou. Z porovnání získaných dat lze soudit, že ve věku 20 - 39 let ženy v managementu vykazují v souvislosti s rodinným a profesionálním cyklem vysoký pohyb, který se projevuje i ve výdělkových disproporcích. Pro muže ve věku 30 - 39 let je však charakteristické pokračování plynulého kariérního růstu, který provází růst jejich početního zastoupení v managementu a růst jejich odměny za práci.

Problémy se sladěním pracovního a rodinného života u žen - manažerek se odrážely i ve struktuře jejich odměny za práci. Jestliže průměrný počet placených hodin v 1. hlavní třídě KZAM u obou pohlaví byl v roce 2004 podle ČSÚ stejný (171,3 hod/měs. u mužů a 171,4 hod/měs. u žen<sup>17</sup>), potom proporce jednotlivých složek signalizovaly rozdíly ve využití pracovní doby a v připravenosti k výkonu práce.

**T a b u l k a 15** Struktura výdělků managementu podle pohlaví v roce 2004 v %

	nepodnikatelská sféra			podnikatelská sféra		
	muži v %	ženy v %	ženy-muži v p.b.	muži v %	ženy v %	ženy-muži v p.b.
<b>I. řídicí úroveň</b>						
základní mzda (plat) - fixní část	48,0	53,7	5,7	60,3	63,9	3,5
příplatky a doplatky	28,2	24,1	-4,0	1,6	5,1	3,5
prémie a odměny	10,4	7,7	-2,7	29,3	21,5	-7,8
jiné složky mzdy	0,2	0,0	-0,1	0,0	0,1	0,1
náhrady mzdy	13,2	14,4	1,2	8,7	9,5	0,7
<b>II. řídicí úroveň</b>						
základní mzda (plat) - fixní část	51,7	56,3	4,6	59,6	66,7	7,1
příplatky a doplatky	23,4	20,5	-2,9	1,2	1,2	-0,1
prémie a odměny	11,6	9,0	-2,6	30,3	22,9	-7,3
jiné složky mzdy	0,3	0,0	-0,3	0,0	0,0	0,0
náhrady mzdy	13,0	14,1	1,1	8,9	9,2	0,3
<b>III. řídicí úroveň</b>						
základní mzda (plat) - fixní část	50,0	57,2	7,2	63,3	64,5	1,2
příplatky a doplatky	24,4	21,2	-3,3	2,5	4,2	1,7
prémie a odměny	14,5	11,4	-3,1	24,6	21,6	-3,0
jiné složky mzdy	1,7	0,2	-1,5	0,2	0,0	-0,1
náhrady mzdy	9,4	10,0	0,6	9,5	9,7	0,2

Proporce fixní a pohyblivé části výdělku odrážely soustředění manažerek v organizacích s nižším výdělkem, které generují i nižší pobídkovou složku v ceně za práci v managementu. Významnou roli sehrávají i pozice stran při sjednávání manažerské smlouvy na I a II. řídicí pozici. Vyšší úroveň však u žen vykazovaly náhrady mzdy, a to zejména v nepodnikatelské sféře, kde pokles podílu žen na řízení organizací není ve srovnání se ziskovými podniky tak dramatický.

<sup>17</sup> Vzhledem ke konstrukci mezd a platů řídicích pracovníků, která vychází z výkonu a abstrahuje od skutečné pracovní doby v hodinách a s ohledem na aplikaci pracovních právních předpisů však musí zohledňovat počet placených dnů, jsou uvedené údaje zavádějící.

Na nevýhodné pozice při sjednávání manažerských smluv mezi zaměstnavatelem a manažerkou<sup>18</sup> na I a II. úrovni řízení doplácely absolventky vysokých škol. Kogentní úprava platových podmínek v nepodnikatelské sféře subjektivní faktory utváření odměny za práci významně eliminuje. Problém nabývá zvláště zřetelných podob v podnikatelské sféře. Nezodpovězenou otázkou se v této souvislosti jeví souvislost nízkého podílu vysokoškoláček na managementu podniků a jejich nízká mzda.

**T a b u l k a 16 Relace manažerských výdělků žen a mužů v roce 2004 podle dosaženého vzdělání v %**

dosažené vzdělání	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň
<b>celkem za podnikatelskou sféru</b>	31,94	53,37	60,81
z toho dle vzdělání:			
základní a nedokončené	33,36	42,40	53,43
střední bez maturity	51,27	48,17	59,34
střední s maturitou	56,91	53,16	72,34
vyšší odborné a bakalářské	31,82	51,91	71,80
vysokoškolské	48,15	68,72	81,65
neuveдено	*	*	66,33
<b>celkem za nepodnikatelskou sféru</b>	78,11	87,39	64,69
z toho dle vzdělání:			
základní a nedokončené	81,38	88,03	67,46
střední bez maturity	73,87	*	71,54
střední s maturitou	81,44	84,55	74,07
vyšší odborné a bakalářské	87,67	99,07	100,89
vysokoškolské	87,59	87,59	85,69
neuveдено	78,11	87,39	64,69

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

Nejistota, nedůvěra a nezkušenost zaměstnavatelů v podnikatelské sféře se projevovala u skupiny absolventů vyšších škol a bakalářského studia. Při současné roztržitosti školské soustavy, která se teprve adaptuje na standardy vyspělých zemí, zde svoji roli sehrává krátká historie obou typů vzdělání v ČR a nejasná formulace rozdílů mezi středoškolským a bakalářským absolutoriem.<sup>19</sup>

### 3.3 Charakteristiky organizace

Kapitola „Přístup žen k managementu“ prokázala závislost jejich podílu na sledovaných řídicích pozicích na feminizaci stavu zaměstnanců. Vyšší podíl žen se zpravidla váže na nižší výdělkovou hladinu zaměstnavatele. Hodnocení výdělkového rozdílu mezi manažerkami a manažery musí brát uvedený vztah v potaz a analyzovat rovnost odměňování ve srovnatelných podmínkách. I v těchto případech se však prokazuje vysoké podhodnocení ženské práce, vyšší než u řadových zaměstnanců.

<sup>18</sup> Z analyzovaných statistických dat nevyplývá, která strana prioritně uplatňuje a která respektuje „svět mužů“ a jeho projev ve výši mzdy.

<sup>19</sup> V České republice zatím nehraje významnou roli rostoucí počet pracovníků s terciálním vzděláním, který v ostatních vyspělých zemích směřuje ke kompresy z hlediska dosaženého vzdělání.

**Tabulka 17 Relace výdělků žen a mužů v managementu v roce 2004 podle výdělkové hladiny domovské organizace v %**

<b>podnikatelská sféra</b> mzdová hladina v domovském podniku:	<b>I. řídicí úroveň</b>	<b>II. řídicí úroveň</b>	<b>III. řídicí úroveň</b>
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
<b>nepodnikatelská sféra</b> 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	-	-	-

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

Výdělková nerovnost managementu mezi pohlavími se v letech 2002 – 2004 soustředila do podnikatelské sféry a zejména v oblasti TOP managementu, tj. do oblasti režimu individuálních manažerských dohod. Nejmenší rozdíly vykázal III. stupeň řízení, ve kterém se mzdy utváří na základě vnitropodnikového mzdového předpisu, který vychází z české pracovně právní legislativy a který je v mnoha případech pod kolektivním vyjednáváním.

Výdělky manažerek vykázaly z pohledu závislosti na mzdové a platové hladině domovských organizací nižší diferenciaci, tzn. nerovnost roste s rostoucím oceněním práce v domovské organizaci. Tento vztah se týkal I a II. řídicí pozice. Na úrovni vedoucích odborných útvarů je diferenciací vějíř u obou pohlaví stejný, ovšem při nižší výdělkové úrovni žen. Nižší diferenciaci výdělků managementu v nepodnikatelské sféře korelovala s rozpětím průměrných patů řadových zaměstnanců.

**Tabulka 18 Relace výdělků managementu v roce 2004 v organizacích s nejvyšší (přes 40 000 Kč měsíčně) a nejnižší (do 9 999 Kč měsíčně) výdělkovou hladinou**

	<b>řadoví zaměstnanci</b>	<b>I. řídicí úroveň mzdy</b>	<b>II. řídicí úroveň mzdy</b>	<b>III. řídicí úroveň mzdy</b>
<b>podnikatelská sféra:</b>	5,668			
muži		11,038	8,164	5,688
ženy		6,519	*	5,629
rozdíl ženy - muži		- 4,519	*	- 0,059
<b>nepodnikatelská sféra:</b>	1,880			
muži		1,769	2,321	2,105
ženy		1,385	1,969	2,434
rozdíl ženy - muži		- 0,384	- 0,352	0,329

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

Vysoká úroveň diferenciaci mezd mužské části TOP managementu v podnikatelské sféře v roce 2004 je reakcí na jejich zhušťování v letech 2003 a 2002, kdy se pohybovaly od 7,5 do 6,5násobku u vedoucích organizací a od 5,5 do 4,5násobku u jejich odborných ředitelů

Obdobnou situaci signalizovaly relace mezd manažerek a manažerů sledované podle velikosti podniku měřené počtem zaměstnanců:

**T a b u l k a 19 Mzdové relace ženy/muži v managementu podnikatelské sféry v roce 2004 podle velikosti podniku v %**

	I. řídicí úroveň mzdy	II. řídicí úroveň mzdy	III. řídicí úroveň mzdy
celkem za podnikatelskou sféru	31,94	53,37	60,81
z toho dle velikosti podniků:			
do 24 zaměstnanců	58,79	70,86	71,98
25 až 99 zaměstnanců	56,42	69,81	70,05
100 až 499 zaměstnanců	23,31	70,41	72,10
500 až 999 zaměstnanců	19,20	57,45	59,34
1 000 až 2 999 zaměstnanců	31,63	47,59	64,17
3 000 a více zaměstnanců	45,98	30,47	54,99

Nejvyšší mzdy managementu v roce 2004 vykazovaly podniky s 1 000 až 2 999 zaměstnanci. Z pohledu otevřenosti diferenciačního vějíře (báze podniků do 24 zaměstnanců) se výdělků manažerek ve srovnání s muži jevíly sevržené.

**T a b u l k a 20 Relace výdělků managementu podnikatelské sféry v roce 2004 v podnicích s 1 000 až 2 999 zaměstnanci ve srovnání s malými podniky do 24 zaměstnanci**

	I. řídicí úroveň mzdy	II. řídicí úroveň mzdy	III. řídicí úroveň mzdy
muži	2,277	2,845	1,589
ženy	1,225	1,897	1,416
rozdíl ženy - muži	- 1,052	- 0,948	- 0,173

*Poznámka: relace průměrné mzdy řadových zaměstnanců v domovském podniku 1,105*

Jednotný platový předpis v nepodnikatelské sféře, který předpokládá rovnost žen a mužů v odměňování, se pozitivně projevuje v relacích výdělků obou pohlaví v oblasti řízení. Vykazované rozdíly nejsou významné a nemusí být způsobené nerovným přístupem k ženám. Významná role náleží jiným vlivům utváření platů, např. doba praxe, odvětvová struktura (rozdílné tarifní stupnice ve školství a zdravotnictví s vysokým podílem žen v managementu a ve veřejné správě s mužským vedením).

**T a b u l k a 21 Platové relace ženy/muži v managementu nepodnikatelské sféry v roce 2004 podle velikosti organizace v %**

	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň
celkem za nepodnikatelskou sféru	78,11	87,39	64,69
z toho dle velikosti organizací:			
do 24 zaměstnanců	86,54	97,07	74,26
25 až 99 zaměstnanců	89,66	96,73	64,31
100 až 499 zaměstnanců	72,46	86,95	82,36
500 až 999 zaměstnanců	72,72	56,49	84,81
1 000 až 2 999 zaměstnanců	98,34	92,13	83,49
3 000 a více zaměstnanců	96,06	115,96	83,00

Diferenciace platů žen v řídicích funkcích byla v roce 2004 vyšší než v podnikatelské sféře, na III. řídicí úrovni dokonce rozevření nůžek bylo širší než u mužů. Platová hladina organizací a managementu nepodnikatelské sféry se pohybovala v závislosti na velikosti organizace, relace uváděné v následující tabulce poměřují nejvyšší průměrné platy v největších organizacích s odměnou za práci v nejmenších organizacích.

**T a b u l k a 22 Relace platů managementu nepodnikatelské sféry v roce 2004 v organizacích se 3 000 a více zaměstnanci ve srovnání s malými organizacemi do 24 zaměstnanců**

	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň
muži	1,433	1,287	1,588
ženy	1,602	1,537	2,138
rozdíl ženy - muži	0,169	0,250	0,550

*Poznámka: relace průměrného platu řadového zaměstnance v domovské organizaci 1,477*

Podle odhadu VÚPSV přes 80 % manažerek<sup>20</sup> se soustředí v několika odvětvích především terciéru, konkrétně v obchodě, v dopravě, skladování a spojích, ve vzdělávání, a ve zpracovatelském průmyslu. Obchod a vzdělávání byly výrazně feminizované, ženy se zde na zaměstnancích podílejí z více než ze 2/3. V dopravě, skladování a spojích a ve zpracovatelském průmyslu byl poměr obrácený. Uvedená odvětví s výjimkou dopravy, skladování a spojů však vykazovaly nižší než celostátní průměrný výdělek, což je jeden z významných faktorů utváření manažerských výdělků. Následující tabulka však ukazuje, že ženy v managementu obecně dostávaly nižší odměnu za svou práci než muži, a to zejména v podnikatelské sféře.

**T a b u l k a 23 Manažerské výdělků žen ve srovnání s muži v roce 2004 podle odvětví**

kategorie	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň
<b>podnikatelská sféra</b>			
z toho dle odvětví OKEČ:			
A,B zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov	75,92	77,20	69,86
C těžba nerostných surovin	*	*	92,93
<b>D zpracovatelský průmysl</b>	<b>46,43</b>	<b>62,94</b>	<b>77,89</b>
E výroba a rozvod energií	*	42,29	80,28
F stavebnictví	33,87	49,79	80,42
<b>G obchod, opravy motorových vozidel</b>	<b>33,51</b>	<b>52,67</b>	<b>52,28</b>
H ubytování a stravování	49,77	54,50	76,56
<b>I doprava, skladování a spoje</b>	<b>52,96</b>	<b>56,14</b>	<b>56,23</b>
J finanční zprostředkování	50,81	22,94	57,74
K nemovitosti, podnikatelská činnost	28,00	71,71	73,21
L veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	77,69	*	83,07
M vzdělávání	72,68	*	80,30
N zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti	44,51	78,19	72,22
O ostatní veřejné, sociální a osobní služby	*	56,18	86,84
<b>nepodnikatelská sféra</b>			
z toho dle odvětví OKEČ:			
A,B zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov		*	*
H ubytování a stravování	62,42	*	*
I doprava, skladování a spoje	*	76,46	92,67
K nemovitosti, podnikatelská činnost	72,54	70,36	83,80
L veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	93,75	85,54	87,31
<b>M vzdělávání</b>	<b>80,70</b>	<b>96,16</b>	<b>59,77</b>
N zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti	78,94	68,92	69,81
O ostatní veřejné, sociální a osobní služby	83,51	89,40	90,99

*Poznámka: ve zvýrazněných odvětvích se soustředí celkem přes 80 % žen na manažerských pozicích; \* položka ze vstupních dat vypočítaná, ale nezveřejnitelná z důvodu nedostatečného počtu vstupních hodnot (minimálně 3*

<sup>20</sup> Odhad VÚPSV na základě struktury výběrového souboru a výstupů „Evidenční počet pracovníků a jejich mzdy v ČR za 1. - 4. čtvrtletí 2004“, ČSÚ 2005

ekonomické subjekty a 10 zaměstnanců); nepodnikatelská sféra obsahuje pouze odvětví se zaměstnaností vyšší než 1 000 žen.

Problém nerovnosti v odměňování žen v managementu se koncentroval v podnikatelské sféře, zejména na funkcích vedoucího organizace a jeho náměstků, resp. odborných ředitelů. Mzda na uvedených pozicích je převážně v režimu manažerských smluv, je tedy výsledkem individuálního vyjednávání. Utváření odměny za práci na III. řídicí úrovni ve většině případů podléhá vnitropodnikovému mzdovému předpisu, který respektuje zákaz diskriminace a princip stejné mzdy za stejnou práci. Hlavně ve větších podnicích v tradičních odvětví je odměňování navíc předmětem kolektivního vyjednávání. Následující přehled naznačuje jeho význam. V průmyslových odvětvích se širokým rozsahem kolektivních smluv je nižší nerovnost odměn za práci žen a mužů ve vedení vnitropodnikových útvarů.

**T a b u l k a 24 Rozsah kolektivního vyjednávání a mzdové relace žen k mužům na III. stupni řízení v %**

odvětví	utváření mezd podle kolektivní smlouvy v podnicích v % <sup>1</sup>	relace mezd žen k mužům na III. stupni řízení v % <sup>2</sup>
průmysl	72	78 - 93
stavebnictví	28	80
obchod	26	52
služby	25	56 - 83

**Poznámka:** <sup>1</sup> Nevážené údaje konjunkturálního výběrového šetření ČSÚ a VÚPSV ve 2 246 podnicích průmyslu, stavebnictví, obchodu a služeb s 1 a více zaměstnanci v roce 2004 bez rozlišení vyšší a podnikové kolektivní smlouvy); <sup>2</sup> výběrové šetření ISPV za rok 2004

Tabulka, která čerpá ze dvou různých zdrojů, je pouze ilustrační. Rozbor vztahu kolektivního vyjednávání a rovnosti v odměňování představuje samostatný problémový okruh, který v ČR není vyčerpávajícím způsobem analyzován. Řešení naráží na nedostatek informací o rozsahu kolektivního vyjednávání. Např. výběrové šetření ČSÚ<sup>21</sup> uvádí 38 % podíl zaměstnanců, kteří spadají pod kolektivní vyjednávání (bez rozlišení na vyšší a podnikovou kolektivní smlouvu), na 14 % se kolektivní smlouva nevztahuje a pro 48 % zaměstnanců se údaj nepodařilo získat. ČMKOS uvažuje,<sup>22</sup> že se vyšší kolektivní smlouvy v působnosti odborových svazů komory týkají 15 % zaměstnanců a podnikové kolektivní smlouvy 28 % zaměstnanců. Výběrové šetření v organizacích průmyslu, obchodu, služeb a stavebnictví, které organizovaly v letech 2003 a 2004 ČSÚ a VÚPSV, dospělo k podílu 44 % zaměstnavatelů, u kterých mzdové systémy spadají do režimu kolektivního vyjednávání. Roztříštěnost kolektivního vyjednávání a jeho nízký rozsah je společným znakem nových členských zemí ze středoevropského prostoru, ČR, Polska, Slovenska a Maďarska. Výjimkou je pouze Slovinsko, které se svým systémem utváření platů prostřednictvím kolektivního vyjednávání blíží standardům EU-15.<sup>23</sup>

Význam jasných pravidel odměňování pro oblast genderu dokazují platové relace v nepodnikatelské sféře. Ve srovnání s podnikatelskou sférou jsou rozdíly nižší. Výraznější odchylky lze připsat na vrub struktury zaměstnání na III. stupni řízení, jejich zařazení do tarifních stupnic a kvalifikačních předpokladů výkonu některých zaměstnání (např. vrchní sestra).

<sup>21</sup> Struktura mezd zaměstnanců v roce 2004 za rok 2004, ČSÚ 2005

<sup>22</sup> Czornejová H., Kubínková M.: Zpráva o průběhu kolektivního vyjednávání na vyšším stupni a na podnikové úrovni v roce 2004, interní materiál ČMKOS pro jednání Sněmu. ČMKOS 2004

<sup>23</sup> blíže Erzsébet, Berki: The wages and wage catching-up ambitions of acceding countries. OFA Budapešť 2004

### 3.4 Shrnutí problémového okruhu rovnosti odměňování žen a mužů v managementu

Odměňování managementu představuje samotnou část trhu práce se specifickými mechanismy bilancování ceny práce zejména na I a II. řídicí úrovni. Tak, jak se liší systémy utváření mezd řadových zaměstnanců v podnikatelské sféře a platů v nepodnikatelské sféře, tak jsou rozdílné i postupy stanovení výdělků managementu na sledovaných řídicích pozicích. Účelem analýzy statistických dat výběrového šetření nebyla absolutní mzdová a platová úroveň, ale stupeň nerovnosti mezi ženami a muži.

V podnikatelské sféře jsou mzdy TOP managementu předmětem individuálních manažerských dohod na období zpravidla delší jednoho roku. Vedle mzdy si manažeři se svými zaměstnavateli sjednávají řadu nemzdových plnění, které běžné statistické výkaznictví nezachycuje. Významnou složkou finančních příjmů vysokého managementu jsou odměny za členství v orgánech společností (domovských, dceřiných i cizích). Vrcholoví řídicí pracovníci část svých příjmů ve snaze vyhnout se vysokému zdanění, konkrétně zdravotnímu a sociálnímu pojištění, převádějí z režimu pracovního do režimu obchodního práva. Individuální sjednávání manažerských mezd s jejich důvěrným charakterem má za následek jejich vyvádění ze mzdové agendy podniků (mzdové účetnictví manažerů provádějí specializované firmy) a metoda sběru dat ISPV je nemůže zachytit. Proto analýza nemohla pracovat s údaji o nejvyšších manažerských výdělcích v největších a kapitálově nejvýznamnějších společnostech. Rozsah šetřených subjektů i na I. a II. stupni řízení organizací však vytváří prostor pro rozbor základních mzdových proporcí včetně genderu. Mzdy vedoucích vnitropodnikových útvarů na III. stupni řízení spadají do režimu interních mzdových předpisů jednotlivých podniků a často jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Princip rovnosti odměňování v segmentu manažerů není v nepodnikatelské sféře, mimo ustanovení nejvyšších právních norem o rovnosti obou pohlaví, institucionálně zajištěn. Sjednávané podmínky v manažerských smlouvách nejsou předmětem veřejné kontroly a jsou známé patrně pouze úzké vrstvě profesionálních manažerů.

Mechanismus utváření platů v nepodnikatelské sféře se týká i managementu. V tomto případě zaměstnavatel i zaměstnankyně mají k dispozici instituty zabezpečující rovnost obou pohlaví. Právní úprava utváření platů je veřejně přístupná. Od roku 2004 ISPV obsahuje údaje o výši platu tak, jak ji sleduje ISP. Prostor pro působení „světa mužů“ je úzký.

Rozbor jednotlivých faktorů utváření výdělků v managementu potvrzuje, že tyto momenty sehrávají podstatnou úlohu ve výdělkových relacích na sledovaných stupních řízení. Kogentně stanovená pravidla odměňování v nepodnikatelské sféře chrání ženu před důsledky nevýhodné vyjednávací pozice v procesu uzavírání manažerských smluv v podnikatelské sféře, která vykazuje vyšší rozdíly mezi oběma pohlavími v neprospěch manažerek na strategických rozhodovacích postech než nepodnikatelské organizace.

Jestliže diferenciací platů manažerek v nepodnikatelské sféře vykazuje srovnatelné parametry s muži, potom v nepodnikatelské sféře jsou diferenciací nůžky mezd u žen v managementu výrazně sevřené v poloze horní výdělkové úrovně ze sledovaných hledisek:

- věku,
- vzdělání,
- úrovně řízení,
- velikosti domovského podniku,
- mzdové hladiny domovského podniku.



Výsledky šetření prokázaly, že práce manažerek je pro zaměstnavatele levnější než srovnatelná práce manažerů, a to i ve věkových klastrech nad 40 let, kdy připravenost k výkonu je u obou pohlaví shodná. Otázkou je, zda v pracovně právních vztazích zaměstnavatelé zneužívají rozdíly v kariérním cyklu žen a mužů, nebo ženy sami cenu své práce při vyjednávání výdělku podhodnocují. Nerovnost v odměňování žen v managementu je hlubší než u řadových zaměstnanců.

#### 4. Postavení žen na trhu práce v segmentu management

Předchozí kapitoly analyzovaly podíl žen a jejich přístup do managementu organizací podnikatelské a nepodnikatelské sféry. Současně rozebíraly ocenění pracovní síly manažerek v porovnání s cenou práce muže - manažera. Zdrojem „tvrdých dat“ byl „Informační systém o průměrném výdělků“ (ISPV)<sup>24</sup> provozovaný Ministerstvem práce a sociálních věcí podporovaný Informačním systémem o platech (ISP), který od roku 2004 v nepodnikatelské sféře provozuje Ministerstvo financí, a data ČSÚ. Výběr a setřídění dat z ISPV provedla Trexima, spol. s r. o., a to za podnikatelskou sféru za období 2002 až 2004 a za nepodnikatelskou sféru za rok 2004.<sup>25</sup> Výběrový soubor zahrnoval 1/3 zaměstnanců v české ekonomice, byl tedy dostatečně reprezentativní pro zobecnění základních proporcí na specifickém segmentu trhu práce, který doposud nikdo v obdobném záběru z pohledu genderu neanalyzoval. Práce v zájmu komplexnosti a srovnatelnosti údajů za obě sféry NH, které se liší systémy utváření ceny práce, publikuje výstupy roku 2004. Rozbor, který přihlížel k osobnostním faktorům zaměstnanců a charakteristikám zaměstnavatelů, jak je sleduje mzdová a personální agenda organizací, potvrdil signály sociologických studií o výdělkové diskriminaci žen v manažerských funkcích.

Rozbor nepotvrdil tezi o vytěsnění žen ze strategických rozhodovacích pozic. Podíl žen na managementu<sup>26</sup> odpovídá feminizaci odvětví, která je vysoká v terciéru, a 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). V horizontu let 2000 - 2004 jejich účast na řízení podnikatelských organizací vykazovala stoupající tendenci, a to zejména na II a III. řídicí úrovni. Na postech vedoucích organizace však po vrcholu v roce 2002 jejich účast klesá, stále se však pohybuje nad 40 %. V nepodnikatelské sféře, kde je feminizace managementu vyšší, pohyb participace žen na managementu není možné dokumentovat. ISP dává přesnější údaje teprve od roku 2004. Podle odhadů VÚPSV na podnikatelskou sféru však připadají zhruba 4/5 všech manažerek v NH.

**T a b u l k a 25 Podíl žen na řízení v podnikatelské sféře v letech 2000 a 2004 v %**

	2000	2004	2004-2000 v p.b
<b>I. řídicí úroveň</b>	47,06	41,73	- 5,33
<b>II. řídicí úroveň</b>	18,60	27,75	+ 9,15
<b>III. řídicí úroveň</b>	27,17	34,93	+ 7,75

*Poznámka: Odhad VÚPSV na základě dat ISPV dokumentovaných Treximou; pro data ISPV je charakteristická častá změna metodiky, vč. vážení dat a tedy obtížná časová nesrovnatelnost.*

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, muži 2/5) se koncentruje v podnikatelské a nepodnikatelské sféře do organizací s průměrným výdělkem do 20 000 Kč

<sup>24</sup> Data z ISPV používají běžně ČSÚ a analytici ekonomického pohybu pro podrobné rozborů diferenciace a struktury výdělků v ČR

<sup>25</sup> ISP předává data ISPV od roku 2004.

<sup>26</sup> Seznam sledovaných zaměstnání z 1 a 2. hlavní třídy KZAM - R obsahuje příloha

měsíčně, tj. mimo špičkové organizace s nadprůměrným výdělkem. Otázkou je, zda muži v této části trhu práce nejsou se svojí plynulou kariérou obtížně překonatelnou konkurencí nebo podmínky výkonu práce jsou pro ženy nepřijatelné.

Tyto rozdíly v rozdělení žen a mužů v managementu však nemohou vysvětlit vysoké rozdíly ve výdělčích v neprospěch žen, které jsou výrazně vyšší než u řadových zaměstnanců. Jestliže ČSÚ v roce 2004 vykázala relaci výdělků žen ve srovnání s muži ve výši 74 %<sup>27</sup> (výběrový soubor ISPV v podnikatelské sféře 73 % a v nepodnikatelské sféře 78 %), potom v managementu jsou rozdíly pronikavě vyšší.

**T a b u l k a 26 Relace manažerských výdělků žen k mužům v roce 2004 v %**

	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň
<b>podnikatelská sféra</b>	31,94	53,37	60,81
<b>nepodnikatelská sféra</b>	78,11	87,39	64,69

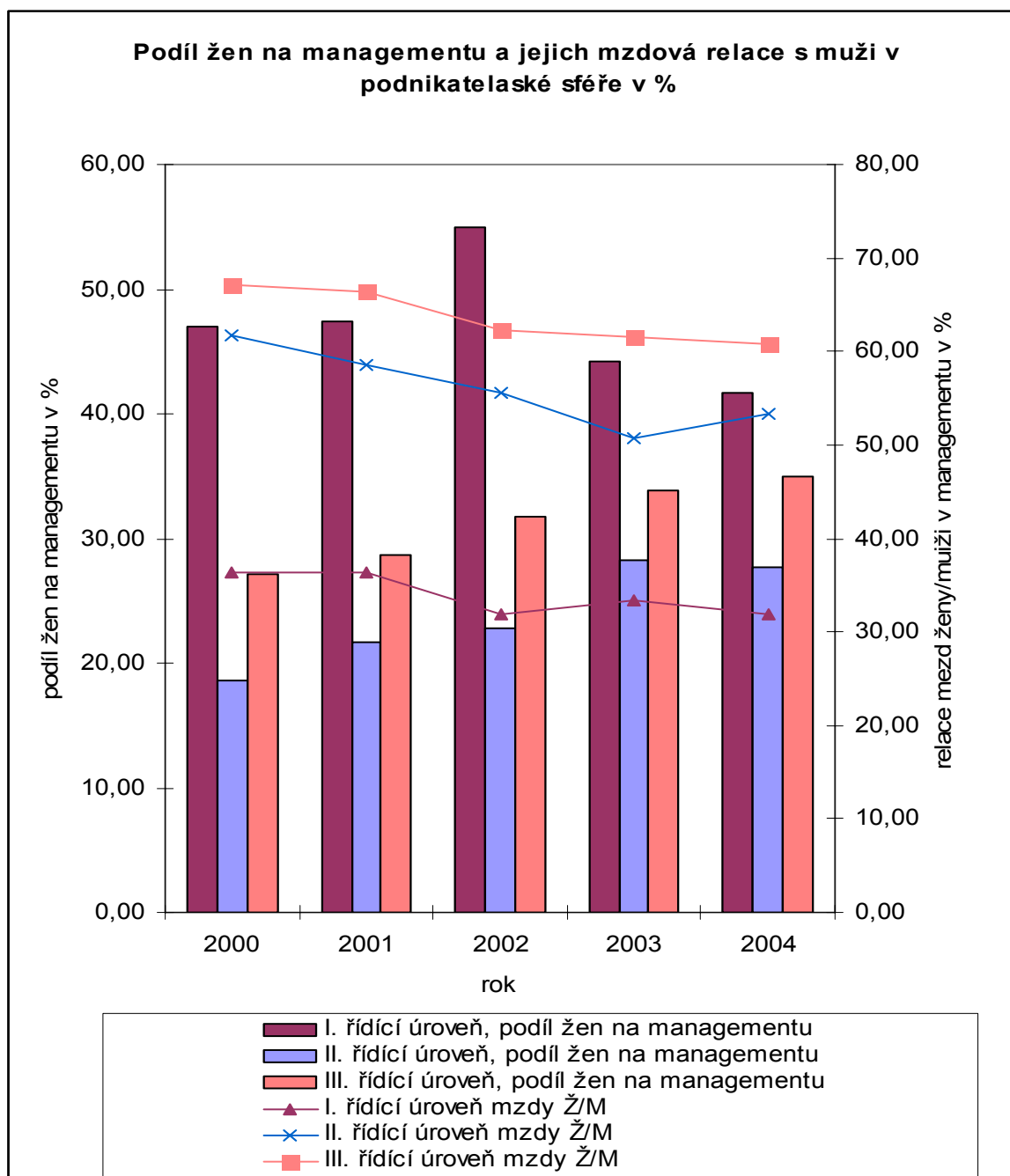
V podnikatelské sféře se uvedené disproporce se prohlubují ve směru vyšších výdělkových hladin domovských podniků a vyšších stupňů řízení. Specifickou problémovou oblastí je výrazná disproporce mezi pohlavími u vysokoškolsky vzdělaných TOP manažerů, a to jak z hlediska výdělku, tak z pohledu participace žen na vrcholovém řízení (dominantní podíl středoškolaček s nižší mzdovou hladinou). Z uvedeného vyplývá, že výdělky manažerek vykazují ve srovnání s muži vysoké zhuštění díky sevřeným diferenciačním nůžkám v horní větvi. Žena v TOP managementu při srovnatelných podmínkách nedosáhne na nejvyšší výdělek muže.<sup>28</sup> Tento vztah však neplatí pro nepodnikatelskou sféru, kde jsou poměry konstantní.

V podnikatelské sféře se z tohoto pohledu situace v posledních 4 letech postupně zhoršovala. Zaměstnavatelé na trhu práce získávali stále více žen do managementu za relativně nižší cenu ve srovnání s muži.

<sup>27</sup> Struktura mezd zaměstnanců v roce 2004 za rok 2004, ČSÚ 2005

<sup>28</sup> jednotlivé případy potvrzují pravidlo

Graf 14



V podnikatelské sféře jsou pracovní a mzdové podmínky TOP managementu (I a II. řídicí úroveň) výsledkem manažerských dohod. Individuální sjednávání manažerských mezd a jejich důvěrný charakter nebrání případné diskriminaci žen. Princip rovnosti odměňování definovaný § 4a zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě v segmentu manažerů není v podnikatelské sféře, mimo ustanovení nejvyšších právních norem o rovnosti obou pohlaví, institucionálně zajištěn. Sjednávané podmínky v manažerských smlouvách nejsou předmětem veřejné kontroly a jsou známy patrně pouze úzké vrstvě profesionálních manažerů. Při sjednávání podmínek výkonu řídicí funkce se tak prohlubuje nevýhodnost vyjednávacích pozic ženy, která již vyplývá z od mužů odlišného pracovního a kariérního života. Otázkou je, zda

v pracovně právních vztazích zaměstnavatelé uvedené rozdíly zneužívají, nebo ženy sami nižší cenou své práce bojují s konkurencí mužů.

Mzdy vedoucích vnitropodnikových útvarů na III. stupni řízení spadají do režimu interních mzdových předpisů jednotlivých podniků a často jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Povinná formální úprava v odměňování si vynucuje respektování zákonem vymezených zákazů diskriminace.

Právními normami určený systém utváření platů v nepodnikatelské sféře se týká i managementu. V tomto případě zaměstnavatel i zaměstnankyně mají k dispozici instituty výrazně bránící rovnost obou pohlaví. Zaměstnavatel i žena mají možnost se seznámit s obecně platnými předpisy i s platovou úrovní daného zaměstnání, MPSV prostřednictvím ISPV zveřejňuje údaje o výši odměny podle zaměstnání tak, jak ji sleduje ISP. Prostor pro i samovolnou diskriminaci je úzký.

Ve druhé polovině 20. století v Československu zákon ženám zaručil rovné postavení s muži v pracovně právních vztazích. Státní hospodářská a rodinná politika sledovala maximální zaměstnání žen jako ekonomickou nutnost a projev jejich emancipace.<sup>29</sup> Vysoké společenské náklady<sup>30</sup> a cíle populační politiky však v průběhu 70. let vedly k vytváření prostoru pro prodloužení ekonomické neaktivity žen - matek dětí v předškolním věku. Pracovní a kariéerní cyklus žen získal parametry, které platí i v 1. dekádě 21. století, tj. posunutí profesní kariéry do věkového klastru 40 - 49 let. Tržní systém utváření ceny práce v podnikatelské sféře dnes reaguje na popsanou situaci nižší mzdou pro ženy - manažerky za srovnatelnou práci s muži. Manažerka, která se chová podle tohoto schématu kariéerního života, se odsuzuje k ekonomicky slabšímu postavení ve společnosti a v rodině, které ve většině případů znemožňuje převést domácí povinnosti na komerční služby. Nižší připravenost k výkonu řídicí práce, kterou zaměstnavatel automaticky předpokládá, se opět projevuje v nízkém mzdovém ohodnocení.

Důvěrnost manažerských smluv, která se do pracovního vztahu přenesla z obchodního práva, je falešným etickým problémem. Nízká transparentnost českého trhu práce v řešeném segmentu manažery nechrání, vytváří pouze prostor pro diskriminaci, v tomto případě žen - manažerek.

Při nižší diferenciaci manažerských výdělků v podnikatelské sféře<sup>31</sup> se ženy ocitají ve stále nevýhodnějším postavení. Rozbor „tvrdých dat“ ČSÚ a MPSV o tržní ceně práce neumožňuje odpověď na otázky mimo metodologii analýzy makroekonomických dat:

- opodstatněnost feminizace pracovních činností a celých odvětví, faktory utváření světa žen a světa mužů v zaměstnání,
- rozdíly v kariéerních cyklech mezi pohlavími, konkurence mužů a žen na trhu manažerů,

---

<sup>29</sup> Blíže Průcha V. a kol.: Hospodářské dějiny Československa, Svoboda 1974; na tento problém upozornili i autoři Polez - Carlos, A. a Zahadi, S.: Women's Empowerment: Measuring the Global Gender Gap; World Economic Forum 2005

<sup>30</sup> Nízkou příjmovou hladinu domácností stát plánovitě kompenzoval dotovanými cenami zboží a služeb základní potřeby vč. péče o dítě.

<sup>31</sup> Postupné sblížení manažerských výdělků v horizontu posledních dvou let je patrné z pravidelných ročních šetření MPO pod názvem „Odměňování managementu organizací v odvětvové působnosti MPO“. Na proces zavírání diferenciačních výdělkových nůžek v 1. třídě KZAM upozornil František Kala ve svém článku Nerovnoměrnost výdělků se zvyšuje; Práce a mzda č. 9/2005

- vztah mzdové diskriminace žen v managementu a jejich připravenost k výkonu práce (faktory preference volného času ze strany vysoce kvalifikovaných zaměstnankyň, očekávání zaměstnavatele),
- komparace úplných nákladů práce mezi ženou - manažerkou a mužem manažerem,
- pozice žen a zaměstnavatelů při sjednávání manažerských smluv,
- mzdové podhodnocení práce vysokoškolaček v managementu a jejich nízká participace na řízení organizací,
- systémová a institucionální ochrana žen - manažerek v pracovně právních vztazích.

Jestliže rovné postavení žen a mužů v pracovně právních vztazích v ČR již od 50. let ochraňuje a současně zamlžuje soustava právních norem, potom skutečná problematika genderu v ekonomických vztazích krystalizuje (mimo strukturu nezaměstnanosti) v oblasti individuálně smluvních vyjednávání o zaměstnání a ceně práce, tj. výrazně v segmentu manažerského trhu práce, kterého se účastní vysoce kvalifikované pracovní síly.

## Seznam nejdůležitějších pojmů a zkratk

ISP	informační systém o platu, provozuje Ministerstvo financí
ISPV	informační systém o průměrném výdělku, provozuje Ministerstvo práce a sociálních věcí
mzda	odměna za práci v podnikatelské sféře podle zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku ve znění pozdějších předpisů, dále jen „zákon o mzdě“
nepodnikatelská sféra	organizace, které odměňují své zaměstnance za práci podle zákona č. 143/1992 Sb., o platu, odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech ve znění pozdějších předpisů, dále jen „zákon o platu“
plat	odměna za práci v nepodnikatelské sféře podle zákona č. 143/1992 Sb., o platu, odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech ve znění pozdějších předpisů, dále jen „zákon o platu“
podnik	organizace, hospodaří na základě zákona č. 513/1991 Sb., Obchodního zákoníku ve znění pozdějších předpisů, kdy zaměstnavatel odměňuje své zaměstnance podle zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě
podnikatelská sféra	podniky, které odměňují své zaměstnance za práci podle zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě
výdělek	odměna za práci podle zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku ve znění pozdějších předpisů a zákona č. 143/1992 Sb., o platu, odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech ve znění pozdějších předpisů
zákon o mzdě	zákon č. 1/1992 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku ve znění pozdějších předpisů
zákon o platu	zákon č. 143/1992 Sb., o platu, odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech ve znění pozdějších předpisů

## Literatura

Baštýř, I. a kolektiv: Sociální důsledky vstupu České republiky do Evropské unie; VŠE Praha, VÚPSV a Masarykova univerzita v Brně, Brno 2005

Czornejová, H., Kubínková, M.: Zpráva o průběhu kolektivního vyjednávání na vyšším stupni a na podnikové úrovni v roce 2004. Interní materiál ČMKOS pro jednání Sněmu, ČMKOS 2004

Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy v ČR za 1. - 4. čtvrtletí 2004. ČSÚ 2005

Struktura mezd zaměstnanců za rok 2004 v roce 2004. ČSÚ 2005

Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil - roční průměry za rok 2004. ČSÚ 2005

Databáze žen a mužů v rozhodování. Evropská komise, [www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ-opp/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/equ-opp/index_en.htm)

Erzsébet, Berki: The wages and wage catching-up ambitions of acceding countries, OFA Budapešť 2004

Kala, F.: Nerovnoměrnost výdělků se zvyšuje. Práce a mzda č. 9/2005

Odměňování managementu organizací v odvětvové působnosti MPO. MPO 2003 - 2005

Informační systém o průměrném výdělku, IV. čtvrtletí 2004, podnikatelská sféra. MPSV 2005

Informační systém o průměrném výdělku, IV. čtvrtletí 2004, nepodnikatelská sféra. MPSV 2005

Polez - Claros, A. a Zahadi, S.: Women's Empowerment: Measuring the Global Gender Gap. World Economic Forum. Geneva 2005

Průcha, V. a kolektiv: Hospodářské dějiny Československa. Svoboda 1974

Odměňování členů orgánů a managementu organizací v roce 2000. Trexima, spol. s r.o. 2001

Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU ze 16. prosince 1996 (96/71/EC) o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb



## Příloha

### Šetřená zaměstnání

#### I. řídicí úroveň

<b>KZAM</b>	<b>zaměstnání</b>
11211	<i>velvyslanec</i>
11212	<i>vyslanec</i>
11213	<i>generální konzul</i>
11213	<i>konzul</i>
11271	<i>vedoucí ústředního orgánu státní správy</i>
11271	<i>rada ústředního orgánu státní správy (vrchní)</i>
11271	<i>rada celní správy (vrchní)</i>
11271	<i>celní rada (vrchní)</i>
11276	<i>vedoucí orgánu státní správy</i>
11276	<i>vedoucí správního úřadu</i>
12100	<i>ředitelé a prezidenti velkých organizací, podniků, společností</i>
12110	<i>vedoucí velkých organizací</i>
13111	<i>ředitel malé zemědělské organizace (farmy)</i>
13111	<i>vedoucí malé zemědělské organizace (farmy)</i>
13111	<i>předseda zemědělského družstva</i>
13114	<i>ředitel malé lesnické organizace</i>
13114	<i>vedoucí malé lesnické organizace</i>
13114	<i>vedoucí malého lesního podniku</i>
13114	<i>vedoucí malé lesní správy</i>
13114	<i>vedoucí polesí</i>
13114	<i>lesní</i>
13116	<i>ředitel malé rybářské organizace (podniku)</i>
13116	<i>vedoucí malé rybářské organizace (podniku)</i>
13116	<i>ředitel malé rybářské společnosti</i>
13116	<i>vedoucí malé rybářské společnosti</i>
13116	<i>ředitel malé rybníkářské organizace</i>
13116	<i>vedoucí malé rybníkářské organizace</i>
13116	<i>předseda malé rybářské organizace</i>
13116	<i>předseda malého rybářského spolku (družstva)</i>
13117	<i>ředitel malé myslivecké organizace</i>
13117	<i>vedoucí malé myslivecké organizace</i>
13117	<i>vedoucí malé myslivecké organizace</i>
13117	<i>ředitel malého mysliveckého spolku (sdružení)</i>
13117	<i>předseda mysliveckého družstva</i>
13117	<i>vedoucí mysliveckého spolku (sdružení)</i>
13117	<i>vedoucí loveckého revíru</i>
13121	<i>ředitel malé průmyslové organizace</i>
13121	<i>vedoucí malé průmyslové organizace</i>
13121	<i>ředitel malé zpracovatelské organizace</i>
13121	<i>vedoucí malé zpracovatelské organizace</i>
13129	<i>ředitel malé výrobní organizace jinde neuvedený</i>
13129	<i>vedoucí malé výrobní organizace jinde neuvedený</i>
13129	<i>manager malé průmyslové organizace</i>
13131	<i>ředitel malého stavebního podniku</i>
13131	<i>vedoucí malého stavebního podniku</i>
13132	<i>ředitel samostatného stavebního provozu</i>

## I. řídicí úroveň

### **KZAM** zaměstnání

- 13132 *vedoucí samostatného stavebního provozu*
- 13133 *ředitel malé montážně-stavební organizace*
- 13133 *vedoucí malé montážně-stavební organizace*
- 13133 *vedoucí malé montážní organizace*
- 13134 *ředitel malé projektové organizace*
- 13134 *vedoucí malé projektové organizace*
- 13137 *vedoucí malé zeměměřické organizace*
- 13137 *vedoucí samostatného zeměměřického provozu*
- 13139 *vedoucí malé stavební organizace jinde neuvedený*
- 13139 *manager malé stavební organizace*
- 13141 *ředitel malé velkoobchodní organizace*
- 13141 *vedoucí malé velkoobchodní organizace*
- 13142 *ředitel maloobchodní prodejny*
- 13142 *vedoucí maloobchodní prodejny*
- 13143 *ředitel malého obchodního domu*
- 13143 *vedoucí malého obchodního domu*
- 13144 *ředitel malé výkupní organizace*
- 13144 *vedoucí malé výkupní organizace*
- 13145 *ředitel malé organizace zahraničního obchodu*
- 13145 *vedoucí malé organizace zahraničního obchodu*
- 13146 *ředitel malé dodavatelské( zásobovací) organizace*
- 13146 *vedoucí malé dodavatelské (zásobovací) organizace*
- 13147 *ředitel malé zásilkové organizace*
- 13147 *vedoucí malé zásilkové organizace*
- 13148 *vedoucí pracovník obchodník*
- 13149 *vedoucí malé obchodní organizace jinde neuvedený*
- 13149 *manager malé obchodní organizace*
- 13151 *ředitel malého hotelu*
- 13151 *ředitel malého motelu (botelu)*
- 13151 *vedoucí malého hotelu*
- 13151 *vedoucí malého motelu (botelu)*
- 13152 *ředitel malého ubytovacího zařízení*
- 13152 *vedoucí malého ubytovacího zařízení*
- 13152 *ředitel kempinku*
- 13152 *ředitel malé noclehárny*
- 13152 *ředitel malé ubytovny*
- 13152 *ředitel malého penzionu*
- 13152 *vedoucí kempinku*
- 13152 *vedoucí noclehárny*
- 13152 *vedoucí ubytovny*
- 13152 *vedoucí penzionu*
- 13153 *ředitel malého pohostinského zařízení*
- 13153 *vedoucí malého pohostinského zařízení*
- 13153 *ředitel malého stravovacího zařízení*
- 13153 *vedoucí malého stravovacího zařízení*
- 13153 *ředitel malé restaurace*
- 13153 *ředitel malé kavárny*
- 13153 *ředitel malé vinárny*
- 13153 *ředitel malé pivnice*
- 13153 *ředitel malého hostince*
- 13153 *vedoucí restaurace*

## I. řídicí úroveň

### **KZAM** zaměstnání

- 13153 *vedoucí kavárny*
- 13153 *vedoucí vinárny*
- 13153 *vedoucí pivnice*
- 13153 *vedoucí hostince*
- 13153 *vedoucí závodní jídelny*
- 13161 *ředitel malé dopravní organizace*
- 13161 *ředitel malé organizace zajišťující dopravu*
- 13161 *vedoucí malé dopravní organizace*
- 13161 *vedoucí malé organizace zajišťující dopravu*
- 13162 *ředitel malého skladu samostatného*
- 13162 *ředitel malého překladiště samostatného*
- 13162 *vedoucí skladu samostatného*
- 13162 *vedoucí překladiště samostatného*
- 13164 *ředitel malé organizace telekomunikací*
- 13164 *vedoucí malé organizace telekomunikací*
- 13165 *ředitel malého poštovního úřadu*
- 13165 *přednosta malé pošty*
- 13165 *poštovní mistr (malá organizace)*
- 13165 *přednosta malého poštovního úřadu*
- 13165 *vedoucí malého poštovního úřadu*
- 13166 *vedoucí malé organizace pro distribuci tisku*
- 13169 *vedoucí malé dopravní a skladovací organizace jinde neuvedený*
- 13169 *manager malé dopravní a skladovací organizace*
- 13169 *manager malé telekomunikační (spojové) organizace*
- 13171 *ředitel malé banky*
- 13171 *ředitel malé pojišťovny*
- 13171 *ředitel malé spořitelny*
- 13171 *vedoucí malé banky*
- 13171 *vedoucí malé pojišťovny*
- 13171 *vedoucí malé spořitelny*
- 13172 *ředitel malého podniku obchodních služeb*
- 13172 *vedoucí malého podniku obchodních služeb*
- 13172 *ředitel malého podniku zprostředkovatelských služeb*
- 13172 *vedoucí malého podniku zprostředkovatelských služeb*
- 13174 *vedoucí malé pobočky banky*
- 13174 *vedoucí malé pobočky pojišťovny*
- 13174 *vedoucí malé pobočky spořitelny*
- 13179 *vedoucí pracovník malé organizace obchodních služeb*
- 13179 *vedoucí malé organizace poskytující obchodní služby jinde neuvedený*
- 13179 *manager malé peněžní organizace*
- 13179 *manager malé poradenské organizace*
- 13191 *vedoucí malé cestovní organizace*
- 13191 *ředitel malé kulturní organizace*
- 13191 *ředitel malé rekreační organizace*
- 13191 *ředitel malé cestovní organizace*
- 13191 *vedoucí malé kulturní organizace*
- 13191 *vedoucí malé rekreační organizace*
- 13191 *vedoucí malé sportovní organizace*
- 13191 *vedoucí malé organizace cestovního ruchu*
- 13191 *ředitel malé organizace cestovního ruchu*
- 13191 *ředitel malé cestovní kanceláře*

## I. řídicí úroveň

### **KZAM**    **zaměstnání**

- 13191    *vedoucí malého kulturního zařízení*
- 13191    *ředitel malé galerie*
- 13191    *vedoucí malé galerie*
- 13191    *ředitel malého kina*
- 13191    *vedoucí malé tvůrčí skupiny*
- 13191    *ředitel malého divadla*
- 13191    *ředitel malého cirkusu*
- 13191    *předseda malé sportovní organizace (sportovního klubu)*
- 13191    *vedoucí malé sportovní organizace (sportovního klubu)*
- 13191    *ředitel malé sportovní organizace (sportovního klubu)*
- 13191    *ředitel malé ZOO*
- 13191    *ředitel malého zábavního podniku*
- 13191    *ředitel malé zábavní organizace*
- 13191    *ředitel malého kabaretu*
- 13191    *ředitel malého nočního podniku*
- 13191    *ředitel malého lunaparku*
- 13191    *vedoucí malého zábavního podniku*
- 13191    *vedoucí kabaretu*
- 13191    *vedoucí nočního podniku*
- 13191    *vedoucí lunaparku*
- 13191    *ředitel malé herny*
- 13191    *vedoucí herny*
- 13192    *manager bezpečnostní služby (agentury)*
- 13192    *ředitel malé agentury bezpečnostní služby*
- 13192    *vedoucí agentury bezpečnostní služby*
- 13193    *ředitel malého zdravotnického zařízení*
- 13193    *vedoucí malého zdravotnického zařízení*
- 13193    *ředitel malé zdravotnické organizace*
- 13193    *vedoucí malé zdravotnické organizace*
- 13193    *ředitel malé lékárny*
- 13193    *ředitel malé záchranné služby*
- 13193    *vedoucí malé lázeňské organizace*
- 13193    *ředitel malé lázeňské organizace*
- 13193    *vedoucí malé zotavovny*
- 13193    *ředitel malé zotavovny*
- 13194    *ředitel malé výzkumné a vývojové organizace*
- 13194    *ředitel malé výpočetní organizace*
- 13194    *vedoucí malé výzkumné a vývojové organizace*
- 13194    *vedoucí malé výpočetní organizace*
- 13194    *ředitel malé výzkumné a vývojové, výpočetní organizace*
- 13194    *vedoucí malé výzkumné a vývojové, výpočetní organizace*
- 13194    *vedoucí malé výzkumné organizace*
- 13194    *vedoucí malé vývojové organizace*
- 13194    *ředitel malé výzkumné organizace*
- 13194    *ředitel malé vývojové organizace*
- 13194    *ředitel malé konzultační organizace*
- 13194    *vedoucí malé poradenské organizace*
- 13194    *ředitel malé poradenské organizace*
- 13195    *ředitel malého vzdělávacího zařízení*
- 13195    *vedoucí malého vzdělávacího zařízení*
- 13195    *vedoucí malé vzdělávací organizace*

## I. řídicí úroveň

### **KZAM**    **zaměstnání**

13195	<i>ředitel malé vzdělávací organizace</i>
13195	<i>vedoucí malého výchovného zařízení</i>
13195	<i>ředitel malého výchovného zařízení</i>
13196	<i>ředitel malého veterinárního zařízení</i>
13196	<i>vedoucí malého veterinárního zařízení</i>
13197	<i>ředitel malého zařízení sociální péče</i>
13197	<i>vedoucí malého zařízení sociální péče</i>
13198	<i>vedoucí malé náboženské organizace</i>
13198	<i>představitel malé náboženské organizace</i>
13199	<i>vedoucí malé organizace jinde neuvedený</i>
13199	<i>ředitel malé organizace jinde neuvedený</i>
24251	<i>vedoucí advokátní poradny</i>

## II. řídicí úroveň

### **KZAM**    **zaměstnání**

11214	<i>rada zastupitelského úřadu</i>
11214	<i>rada velvyslance</i>
11214	<i>velvyslanecký rada</i>
11272	<i>zástupce vedoucího ústředního orgánu státní správy</i>
11272	<i>místopředseda ústředního orgánu státní správy</i>
11272	<i>náměstek vedoucího ústředního orgánu státní správy</i>
11277	<i>zástupce vedoucího orgánu státní správy</i>
11277	<i>zástupce vedoucího správního úřadu</i>
12211	<i>výrobní náměstek zemědělské organizace</i>
12211	<i>náměstek výrobní zemědělské organizace</i>
12211	<i>výrobní náměstek rybářské organizace</i>
12211	<i>výrobní náměstek rybníkářské organizace</i>
12221	<i>výrobní náměstek výrobní organizace</i>
12221	<i>technický náměstek výrobní organizace</i>
12221	<i>náměstek výrobní organizace</i>
12221	<i>náměstek technický</i>
12221	<i>technický náměstek</i>
12221	<i>náměstek výrobní</i>
12221	<i>výrobní náměstek průmyslové organizace</i>
12231	<i>hlavní stavbyvedoucí velké organizace</i>
12232	<i>výrobní náměstek stavební organizace</i>
12232	<i>náměstek investiční</i>
12232	<i>investiční náměstek</i>
12237	<i>náměstek ředitele velkého projekčního ústavu</i>
12311	<i>ekonomický náměstek</i>
12311	<i>ekonomický ředitel</i>
12311	<i>náměstek ekonomický</i>
12311	<i>finanční ředitel</i>
12311	<i>finanční náměstek</i>
12311	<i>náměstek finanční</i>
12321	<i>náměstek pro personální práci</i>
12321	<i>personální ředitel</i>
12321	<i>personální náměstek</i>

## II. řídicí úroveň

### **KZAM** zaměstnání

- 12237 *náměstek ředitele velkého projekčního ústavu*
- 12331 *obchodní náměstek*
- 12331 *obchodní ředitel*
- 12331 *náměstek obchodní*
- 12371 *náměstek pro technický rozvoj*
- 12391 *vedoucí sekretariátu ředitele velké organizace*
- 12391 *asistent ředitele velké organizace*
- 12391 *zástupce ředitele malé organizace*
- 23211 *zástupce ředitele střední školy*
- 23211 *zástupce ředitele vyšší školy*
- 23212 *zástupce ředitele střední školy pro sportovní přípravu*
- 23213 *zástupce ředitele pro studijní záležitosti*
- 23227 *zástupce ředitele pro uměleckou činnost konzervatoře*
- 23231 *zástupce ředitele středního odborného učiliště pro praktické vyučování*
- 23311 *zástupce ředitele základní školy*
- 23411 *zástupce ředitele speciální školy s 1. stupněm*
- 23411 *zástupce ředitele zvláštní školy s 1. stupněm*
- 23411 *zástupce ředitele pomocné školy s 1. stupněm*
- 23412 *zástupce ředitele speciální základní školy (1. a 2. stupeň)*
- 23413 *zástupce ředitele speciální střední školy*
- 23413 *zástupce ředitele speciálního odborného učiliště*
- 23521 *vrchní školní inspektor*
- 23531 *zástupce ředitele základní umělecké školy*
- 23541 *zástupce ředitele jazykové školy*
- 23551 *zástupce ředitele pedagogicko-psychologické poradny*
- 23561 *zástupce ředitele výchovného ústavu pro mládež pro výuku*
- 23591 *zástupce ředitele střední školy pro výchovnou činnost mimo vyučování*
- 23591 *zástupce ředitele odborného učiliště pro výchovnou činnost mimo vyučování*
- 23592 *zástupce ředitele základní školy pro výchovnou činnost - vychovatel*

## III. řídicí úroveň

### **KZAM** zaměstnání

- 11215 *atašé*
- 11219 *vyšší úředník velvyslanectví jinde neuvedený*
- 11219 *vyšší úředník vyslanectví jinde neuvedený*
- 11219 *vyšší úředník konzulátu jinde neuvedený*
- 11219 *vyšší úředník diplomatické služby jinde neuvedený*
- 11227 *ředitel odboru Nejvyššího státního zastupitelství*
- 11227 *ředitel odboru vrchního státního zastupitelství*
- 11273 *ředitel sekce ústředního orgánu státní správy*
- 11273 *vrchní ředitel ústředního orgánu státní správy*
- 11274 *ředitel odboru ústředního orgánu státní správy*
- 11274 *vedoucí samostatného oddělení ústředního orgánu státní správy*
- 11278 *ředitel odboru orgánu státní správy*
- 11278 *ředitel odboru správního úřadu*
- 12212 *vedoucí výroby v zemědělské organizaci*
- 12212 *vedoucí provozu zemědělské organizace*
- 12212 *vedoucí výrobního útvaru v zemědělství*
- 12212 *vedoucí provozního útvaru v zemědělství*

### III. řídicí úroveň

#### **KZAM** zaměstnání

- 12213 *vedoucí výrobního útvaru v lesnictví*
- 12213 *vedoucí provozního útvaru v lesnictví*
- 12213 *vedoucí lesní správy*
- 12213 *vedoucí odboru v myslivosti*
- 12213 *vedoucí výroby v lesnické organizaci*
- 12213 *vedoucí provozu lesnické organizace*
- 12214 *vedoucí výrobního útvaru v rybářství a rybníkářství*
- 12214 *vedoucí provozního útvaru v rybářství a rybníkářství*
- 12214 *vedoucí výroby v rybářství a rybníkářství*
- 12214 *vedoucí provozu v rybářství a rybníkářství*
- 12214 *vedoucí rybníčního hospodářství*
- 12214 *správce rybníčního hospodářství*
- 12214 *porybný velké organizace*
- 12215 *vedoucí výrobního útvaru ve vodním hospodářství*
- 12215 *vedoucí provozního útvaru ve vodním hospodářství*
- 12215 *vedoucí výroby ve vodním hospodářství*
- 12215 *vedoucí provozu ve vodním hospodářství*
- 12215 *vedoucí říční dozor*
- 12215 *správce povodí*
- 12219 *vedoucí výrobního útvaru v zemědělství jinde neuvedený*
- 12219 *manager lesnické organizace*
- 12219 *vedoucí výrobního útvaru v lesnictví jinde neuvedený*
- 12219 *vedoucí pracovník výrobního útvaru v zemědělství jinde neuvedený*
- 12219 *vedoucí pracovník výrobního útvaru v lesnictví jinde neuvedený*
- 12222 *vedoucí výrobního útvaru v těžbě surovin*
- 12222 *vedoucí provozního útvaru těžby surovin*
- 12222 *vedoucí výrobního útvaru v geologickém průzkumu*
- 12222 *vedoucí provozního útvaru geologického průzkumu*
- 12222 *vedoucí důlní výroby*
- 12222 *vedoucí důlního úseku*
- 12222 *velitel báňského pohotovostního sboru*
- 12222 *vedoucí útvaru řízení jakosti důlní výroby*
- 12222 *vedoucí útvaru péče o základní fondy důlní výroby*
- 12222 *hlavní mechanik důlní výroby*
- 12222 *hlavní energetik důlní výroby*
- 12223 *vedoucí výrobního útvaru v energetice*
- 12223 *vedoucí provozního útvaru v energetice*
- 12223 *vedoucí bloku jaderné elektrárny*
- 12223 *vedoucí energetické výroby*
- 12223 *vedoucí útvaru řízení jakosti v energetice*
- 12223 *vedoucí útvaru péče o základní fondy důlní v energetice*
- 12223 *hlavní mechanik energetické výroby*
- 12223 *hlavní energetik energetické výroby*
- 12224 *vedoucí výrobního útvaru ve strojírenství*
- 12224 *vedoucí výrobního útvaru v elektrotechnice*
- 12224 *vedoucí provozního útvaru ve strojírenství*
- 12224 *vedoucí provozního útvaru v elektrotechnice*
- 12224 *vedoucí provozního útvaru v elektronice*
- 12224 *vedoucí výroby ve strojírenství*
- 12224 *vedoucí provozu ve strojírenství*
- 12224 *vedoucí výroby v elektrotechnice*

### III. řídicí úroveň

#### **KZAM**    **zaměstnání**

- 12224    *vedoucí provozu v elektrotechnice*
- 12224    *vedoucí strojírenské výroby*
- 12224    *vedoucí elektrotechnické výroby*
- 12224    *vedoucí útvaru řízení jakosti strojírenské výroby*
- 12224    *vedoucí útvaru péče o základní fondy strojírenské výroby*
- 12224    *vedoucí útvaru řízení jakosti elektrotechnické výroby*
- 12224    *hlavní mechanik strojírenské výroby*
- 12224    *hlavní energetik strojírenské výroby*
- 12224    *vedoucí útvaru péče o základní fondy elektrotechnické výroby*
- 12224    *hlavní mechanik elektrotechnické výroby*
- 12224    *hlavní energetik elektrotechnické výroby*
- 12225    *vedoucí výrobního útvaru v hutnictví*
- 12225    *vedoucí provozního útvaru v hutnictví*
- 12225    *vedoucí hutní výroby*
- 12225    *vedoucí útvaru řízení jakosti hutní výroby*
- 12225    *vedoucí útvaru péče o základní fondy hutní výroby*
- 12225    *hlavní mechanik hutní výroby*
- 12225    *hlavní energetik hutní výroby*
- 12226    *vedoucí výrobního útvaru chemické výroby*
- 12226    *vedoucí výrobního útvaru gumárenské a plastikářské výroby*
- 12226    *vedoucí výrobního útvaru farmakologické výroby*
- 12226    *vedoucí provozního útvaru chemické výroby*
- 12226    *vedoucí provozního útvaru gumárenské a plastikářské výroby*
- 12226    *vedoucí provozního útvaru farmakologické výroby*
- 12226    *vedoucí chemické výroby*
- 12226    *vedoucí útvaru řízení jakosti chemické výroby*
- 12226    *vedoucí útvaru péče o základní fondy chemické výroby*
- 12226    *hlavní mechanik chemické výroby*
- 12226    *hlavní energetik chemické výroby*
- 12227    *vedoucí výrobního útvaru výroby potravin a nápojů*
- 12227    *vedoucí provozního útvaru výroby potravin a nápojů*
- 12227    *vedoucí útvaru řízení jakosti potravinářské výroby*
- 12227    *vedoucí útvaru péče o základní fondy potravinářské výroby*
- 12227    *hlavní mechanik potravinářské výroby*
- 12227    *hlavní energetik potravinářské výroby*
- 12227    *vedoucí potravinářské výroby*
- 12228    *vedoucí výrobního útvaru výroby spotřebního zboží*
- 12228    *vedoucí provozního útvaru výroby spotřebního zboží*
- 12228    *vedoucí útvaru řízení jakosti výroby spotřebního zboží*
- 12228    *vedoucí útvaru péče o základní fondy výroby spotřebního zboží*
- 12228    *hlavní mechanik výroby spotřebního zboží*
- 12228    *hlavní energetik výroby spotřebního zboží*
- 12228    *vedoucí výroby ve spotřebním průmyslu*
- 12228    *vedoucí provozu ve spotřebním průmyslu*
- 12228    *vedoucí výroby (provozu) v polygrafii*
- 12228    *vedoucí výroby (provozu) v papírenském průmyslu*
- 12228    *vedoucí výroby (provozu) v dřevozpracujícím průmyslu*
- 12228    *vedoucí výroby (provozu) v textilním průmyslu*
- 12228    *vedoucí výroby (provozu) v oděvním průmyslu*
- 12228    *vedoucí výroby (provozu) ve sklářském průmyslu*
- 12228    *vedoucí výroby (provozu) v keramickém průmyslu*



### III. řídicí úroveň

#### **KZAM** zaměstnání

- 12229 *vedoucí provozu v průmyslu jinde neuvedený*
- 12229 *vedoucí pracovník výrobního útvaru v průmyslu jinde neuvedený*
- 12229 *vedoucí provozního útvaru v průmyslu jinde neuvedený*
- 12229 *vedoucí výrobního útvaru v průmyslu jinde neuvedený*
- 12229 *vedoucí útvaru řízení jakosti jinde neuvedený*
- 12229 *vedoucí útvaru péče o základní fondy jinde neuvedený*
- 12229 *hlavní mechanik jinde neuvedený*
- 12229 *hlavní energetik jinde neuvedený*
- 12229 *hlavní vodohospodář ve výrobě*
- 12229 *manager průmyslové organizace*
- 12231 *hlavní stavbyvedoucí*
- 12233 *vedoucí velkého investičního útvaru*
- 12233 *vedoucí velkého stavebního útvaru*
- 12236 *vedoucí pracovník provozního útvaru v zeměměřičství*
- 12236 *vedoucí provozu ve stavebnictví*
- 12236 *vedoucí provozního útvaru ve stavebnictví*
- 12236 *vedoucí pracovník provozního útvaru ve stavebnictví*
- 12236 *vedoucí stavební výroby*
- 12238 *hlavní projektant*
- 12239 *vedoucí pracovník ve stavebnictví, zeměměřičství jinde neuvedený*
- 12241 *vedoucí provozní jednotky obchodu*
- 12242 *vedoucí oddělení obchodního domu*
- 12242 *vedoucí sektoru obchodního domu*
- 12242 *vedoucí velké prodejny*
- 12244 *vedoucí provozu v maloobchodě*
- 12245 *vedoucí provozu ve velkoobchodě*
- 12246 *vedoucí obchodního útvaru*
- 12246 *vedoucí obchodního odboru*
- 12247 *vedoucí provozu exportu, importu*
- 12247 *vedoucí provozu exportu*
- 12247 *vedoucí provozu importu*
- 12249 *vedoucí pracovník ve velkoobchodě, maloobchodě jinde neuvedený*
- 12251 *vedoucí provozního útvaru velké restaurace*
- 12251 *vedoucí provozu velké restaurace*
- 12252 *vedoucí provozního útvaru velkého hotelu*
- 12252 *vedoucí provozu velkého hotelu*
- 12252 *vedoucí velkého hotelového provozu*
- 12253 *vedoucí provozu velké organizace společného stravování*
- 12253 *vedoucí provozu velké jídelny*
- 12253 *vedoucí velkého provozu společného stravování*
- 12253 *vedoucí provozu velké menzy*
- 12254 *vedoucí provozního útvaru velké organizace ubytovacích služeb*
- 12254 *vedoucí provozu velkého ubytovacího zařízení*
- 12254 *vedoucí provozu velké studentské koleje*
- 12259 *vedoucí pracovník v restauraci, hotelu jinde neuvedený*
- 12261 *přednosta železniční stanice*
- 12261 *přednosta depa*
- 12261 *vedoucí depa*
- 12261 *vedoucí velké výkonné jednotky v dopravě*
- 12262 *vedoucí provozu velké železniční stanice*
- 12262 *vedoucí přepravní kanceláře*

### III. řídicí úroveň

#### **KZAM**    **zaměstnání**

- 12263    *vedoucí střediska správy a údržby dálnic*
- 12263    *vedoucí provozního útvaru silniční dopravy*
- 12263    *vedoucí provozního útvaru pozemní dopravy*
- 12264    *vedoucí leteckého provozu*
- 12264    *vedoucí zabezpečení letového provozu*
- 12264    *vedoucí provozu letecké dopravy*
- 12264    *velitel letadla (velkého)*
- 12265    *velitel lodi (velké)*
- 12265    *vedoucí provozu lodní dopravy*
- 12265    *vedoucí provozního útvaru lodní dopravy*
- 12266    *vedoucí provozního útvaru poštovního úřadu*
- 12266    *vedoucí útvaru poštovního úřadu*
- 12266    *poštovní mistr (velká organizace)*
- 12266    *vedoucí provozního útvaru telekomunikací*
- 12266    *vedoucí útvaru telekomunikací*
- 12266    *vedoucí provozního útvaru organizace spojů*
- 12267    *vedoucí provozního útvaru dopravní organizace*
- 12267    *vedoucí útvaru dopravní organizace*
- 12267    *vedoucí útvaru dopravní a skladovací organizace*
- 12268    *vedoucí provozního útvaru skladovací organizace*
- 12268    *vedoucí útvaru skladovací organizace*
- 12269    *manager dopravy*
- 12271    *vedoucí provozu v peněžnictví*
- 12271    *vedoucí provozu banky*
- 12271    *vedoucí provozu spořitelny*
- 12271    *vedoucí provozu v pojišťovnictví*
- 12271    *vedoucí provozu pojišťovny*
- 12271    *vedoucí pobočky banky*
- 12271    *vedoucí pobočky spořitelny*
- 12271    *vedoucí pobočky pojišťovny*
- 12272    *vedoucí pracovník ústředí peněžnictví*
- 12273    *vedoucí pracovník provozního útvaru banky*
- 12273    *vedoucí provozního útvaru banky*
- 12273    *vedoucí provozního útvaru spořitelny*
- 12273    *vedoucí provozního útvaru pojišťovny*
- 12274    *vedoucí provozního útvaru obchodních služeb*
- 12275    *vedoucí provozu velké realitní kanceláře*
- 12277    *vedoucí provozního útvaru v půjčovnictví a pronájmu*
- 12277    *vedoucí velké organizace půjčovnictví a pronájmu*
- 12281    *vedoucí provozního útvaru velké pečovatelské organizace*
- 12281    *vedoucí provozního útvaru velkého pečovatelského ústavu*
- 12281    *vedoucí pracovník velké pečovatelské organizace*
- 12281    *vedoucí provozu velké pečovatelské organizace*
- 12282    *vedoucí provozního útvaru velké organizace úklidových služeb*
- 12282    *vedoucí pracovník velké organizace úklidových služeb*
- 12282    *vedoucí provozu velké organizace úklidových služeb*
- 12283    *vedoucí provozního útvaru velké čistírny prádla a oděvů*
- 12283    *vedoucí provozu velké čistírny prádla a oděvů*
- 12284    *vedoucí provozního útvaru velké organizace opravárenských služeb*
- 12284    *vedoucí pracovník velké organizace opravárenských služeb*
- 12284    *vedoucí provozu velké organizace opravárenských služeb*

### III. řídicí úroveň

#### **KZAM** zaměstnání

- 12285 *vedoucí provozního útvaru velké organizace osobních služeb*
- 12285 *vedoucí pracovník velké organizace osobních služeb*
- 12285 *vedoucí provozu velké organizace osobních služeb*
- 12285 *vedoucí provozovny organizace osobních služeb*
- 12291 *vedoucí provozního útvaru velké kulturní organizace*
- 12291 *vedoucí provozního útvaru velké rekreační organizace*
- 12291 *vedoucí provozního útvaru velké cestovní organizace*
- 12291 *vedoucí uměleckého studia*
- 12291 *vedoucí velkého ateliéru*
- 12291 *vedoucí producent*
- 12291 *impresáριο*
- 12291 *šéfredaktor*
- 12291 *vedoucí umělecké výrobní skupiny*
- 12291 *vedoucí útvaru velké kulturní organizace*
- 12291 *vedoucí velké tvůrčí skupiny*
- 12291 *vedoucí velkého ateliéru animovaného filmu*
- 12291 *správce velkého památkového objektu*
- 12292 *vedoucí provozního útvaru velkého sportovního zařízení*
- 12292 *vedoucí provozu velkého sportovního zařízení*
- 12293 *vedoucí provozního útvaru velkého zdravotnického zařízení*
- 12293 *vedoucí provozu velkého zdravotnického zařízení*
- 12293 *primář*
- 12293 *zástupce primáře*
- 12293 *vedoucí lékař*
- 12293 *hlavní sestra*
- 12293 *vrchní sestra*
- 12293 *vedoucí lékárny (velké)*
- 12293 *vedoucí hygienik*
- 12293 *vedoucí lékárník (velká jednotka)*
- 12293 *vedoucí pracovník velké zdravotnické organizace*
- 12296 *vedoucí provozního útvaru velkého veterinárního zařízení*
- 12296 *vedoucí provozu velkého veterinárního zařízení*
- 12297 *vedoucí provozního útvaru velkého zařízení sociální péče*
- 12297 *vedoucí provozu velkého zařízení sociální péče*
- 12298 *vedoucí provozního útvaru velké náboženské organizace*
- 12298 *vedoucí provozu velké náboženské organizace*
- 12298 *biskup*
- 12298 *diecézní biskup*
- 12298 *vikář*
- 12298 *představený kněžského semináře*
- 12298 *vedoucí pracovník velké církevní organizace*
- 12299 *vedoucí provozu jinde neuvedený*
- 12299 *vedoucí provozního útvaru jinde neuvedený*
- 12299 *vedoucí pracovník dílčího celku jinde neuvedený*
- 12313 *vedoucí útvaru hospodářské správy*
- 12314 *vedoucí účetní (velký útvar)*
- 12314 *vedoucí účtářenského odboru*
- 12314 *vedoucí útvaru informační soustavy*
- 12315 *vedoucí útvaru kalkulací a cen*
- 12315 *vedoucí útvaru rozborů a rozpočtů*
- 12315 *vedoucí útvaru plánování*

### III. řídicí úroveň

#### **KZAM** zaměstnání

- 12315 *vedoucí útvaru kalkulací*
- 12315 *vedoucí útvaru cen*
- 12315 *vedoucí útvaru ekonomických rozborů*
- 12315 *vedoucí útvaru rozborů*
- 12315 *vedoucí útvaru rozpočtů*
- 12316 *vedoucí útvaru financování*
- 12316 *vedoucí finančního útvaru*
- 12317 *vedoucí útvaru ekonomiky práce*
- 12317 *vedoucí útvaru racionalizace práce*
- 12318 *vedoucí pracovník ekonomického útvaru*
- 12318 *vedoucí ekonomického útvaru*
- 12318 *vedoucí vnitropodnikové banky*
- 12319 *vedoucí pracovník finančního, hospodářského útvaru jinde neuvedený*
- 12322 *vedoucí útvaru personálního*
- 12324 *vedoucí útvaru péče o zaměstnance*
- 12327 *vedoucí útvaru průmyslových vztahů*
- 12332 *vedoucí velké podnikové prodejny*
- 12333 *vedoucí útvaru marketingu*
- 12334 *vedoucí útvaru odbytu*
- 12334 *vedoucí útvaru prodeje*
- 12335 *vedoucí útvaru zahraničních obchodních vztahů*
- 12336 *vedoucí útvaru průzkumu trhu odběratelů*
- 12337 *vedoucí expedice (velké organizace)*
- 12337 *vedoucí útvaru expedice (velké organizace)*
- 12338 *vedoucí útvaru reklamací v odbytu*
- 12339 *vedoucí pracovník odbytového útvaru jinde neuvedený*
- 12341 *vedoucí útvaru propagace*
- 12342 *vedoucí velkého útvaru reklamy*
- 12342 *vedoucí útvaru reklamy velké organizace*
- 12342 *vedoucí reklamní agentury*
- 12343 *vedoucí útvaru pro styk s veřejností*
- 12344 *vedoucí servisní služby podniku*
- 12345 *vedoucí útvaru organizačně technických služeb*
- 12345 *vedoucí útvaru průmyslových vztahů*
- 12351 *vedoucí útvaru zásobování*
- 12351 *vedoucí útvaru materiálně-technického zásobování*
- 12351 *vedoucí útvaru nákupu*
- 12351 *vedoucí útvaru logistiky*
- 12354 *vedoucí útvaru průzkumu trhu dodavatelů*
- 12356 *vedoucí útvaru reklamací v zásobování*
- 12357 *vedoucí útvaru skladového hospodářství*
- 12359 *vedoucí pracovník zásobovacího útvaru jinde neuvedený*
- 12361 *vedoucí výpočetního střediska*
- 12362 *vedoucí provozu výpočetního střediska*
- 12363 *vedoucí směny výpočetního střediska*
- 12364 *vedoucí technické obsluhy výpočetního útvaru*
- 12365 *vedoucí útvaru automatizace řízení velké organizace*
- 12366 *vedoucí útvaru organizace a techniky řízení*
- 12369 *vedoucí pracovník výpočetního útvaru jinde neuvedený*
- 12372 *vedoucí útvaru vědecké organizace*
- 12372 *vedoucí útvaru výzkumné a vývojové organizace*

### III. řídicí úroveň

#### **KZAM** zaměstnání

- 12373 *vedoucí výzkumné základny podniku*
- 12373 *vedoucí výzkumné a vývojové základny podniku*
- 12373 *vedoucí vývojové základny podniku*
- 12373 *vedoucí útvaru výzkumu a vývoje*
- 12374 *vedoucí útvaru technického rozvoje*
- 12374 *vedoucí útvaru technické přípravy výroby*
- 12374 *vedoucí útvaru přípravy investic*
- 12379 *vedoucí pracovník výzkumného a vývojového útvaru jinde neuvedený*
- 12392 *vedoucí velkého administrativního útvaru*
- 12392 *vedoucí útvaru administrativního velké organizace*
- 12393 *vedoucí útvaru přípravy obrany velké organizace*
- 12394 *vedoucí útvaru racionalizace výroby*
- 12399 *vedoucí velkého univerzálního útvaru jinde neuvedený*
- 13122 *ředitel samostatného výrobního provozu*
- 13122 *ředitel divize ve výrobě*
- 13122 *vedoucí divize ve výrobě*
- 13122 *vedoucí samostatného výrobního provozu*
- 13123 *vedoucí samostatné velké výrobní dílny*
- 13124 *vedoucí malé elektrárny*
- 13124 *vedoucí malé teplárny*
- 13124 *vedoucí malé vodárny*
- 13124 *vedoucí bloku elektrárny*
- 13124 *vedoucí dvojbloku elektrárny*
- 13124 *vedoucí okruhu elektrárny*