

UNIVERZITA KARLOVA

Právnická fakulta

Julia Černá

Zaměstnávání žen v řídicích pozicích z pohledu pracovního práva

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: prof. JUDr. Kristina Koldinská, Ph.D.

Katedra: Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení

Datum vypracování práce (uzavření rukopisu): 25. 9. 2023

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci vypracovala samostatně, že všechny použité zdroje byly řádně uvedeny a že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Dále prohlašuji, že vlastní text této práce včetně poznámek pod čarou má 138 544 znaků včetně mezer.

.....
Julia Černá
diplomantka

V Praze dne 25. září 2023

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, prof. JUDr. Kristině Koldinské, Ph.D. za cenné připomínky a rady, které mi v průběhu vypracování této práce poskytla.

Pozn. V práci je mnohdy pro přehlednost užito maskulinních tvarů označení osob (např. kandidát), pod kterými jsou však míněny osoby obou pohlaví.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	8
1.1 NASTÍNĚNÍ PROBLÉMU	8
1.2 VEDOUcí POZICE	10
1.2.1 Vedoucí zaměstnanec dle mezinárodního pojetí.....	10
1.2.2 Vedoucí zaměstnanec dle českého práva.....	10
1.3 ROVNOST.....	14
1.4 NEROVNOST	15
1.4.1 Diskriminace.....	16
1.4.1.1 Přímá a nepřímá diskriminace	17
1.4.2 Pozitivní diskriminace	19
1.4.2.1 Preference	22
1.4.2.2 Kvóty.....	22
2 BARIÉRY BRÁNÍcÍ KARIÉRNÍMU POSTUPU ŽEN.....	26
2.1 SEGREGACE A SKLENĚNÝ STROP	27
2.2 TOKENISMUS	29
3 MEZINÁRODNÍ A EVROPSKÉ PRÁVO.....	31
3.1 MEZINÁRODNÍ PRÁVNÍ ÚPRAVA	31
3.1.1 Organizace spojených národů.....	31
3.1.2 Mezinárodní organizace práce	34
3.1.3 Rada Evropy.....	34
3.2 PRÁVO EVROPSKÉ UNIE.....	36
3.2.1 Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy orgánů kotovaných společností	39
4 NÁSTROJE KE ZLEPŠENÍ ÚČASTI ŽEN VE VEDENÍ.....	42
4.1 ZÁKONNÉ KVÓTY	43
4.1.1 Výše kvót	44
4.1.2 Cílové subjekty	45
4.1.3 Kvóty v politizované veřejné správě.....	48
4.2 DOBRÁ PRAXE	51
ZÁVĚR.....	54

SEZNAM ZKRATEK

ZKRATKA	VÝZNAM
<i>zákoník práce</i>	Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
<i>antidiskriminační zákon</i>	Zákon č. 198/2009 Sb., zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, ve znění pozdějších předpisů
<i>zákon o státní službě</i>	Zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů
<i>Směrnice</i>	Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2381 ze dne 23. listopadu 2022 o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy orgánů kotovaných společností a o souvisejících opatřeních (Úř. věst. L 315, 7.12.2022)
<i>Návrh Směrnice</i>	Návrh Směrnice Evropského parlamentu a Rady o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy dozorčí rady/nevýkonnými členy správní rady společností kotovaných na burzách a o souvisejících opatřeních /* COM/2012/0614 final - 2012/0299 (COD) */07
<i>LZPS</i>	Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů
<i>LZPEU</i>	Listina základních práv Evropské unie (Úř. věst. C 83/389, 30.3.2010)
<i>SFEU</i>	Smlouva o fungování Evropské unie (konsolidované znění) (Úř. věst. C 326/47, 26.10.2012)
<i>SEU</i>	Smlouva o Evropské unii (konsolidované znění) (Úř. věst. C 326/13, 26.10.2012)
<i>Smlouva o ES</i>	Smlouva o založení Evropského společenství (konsolidované znění), později přejmenována na Smlouvu o fungování Evropské unie
<i>SDEU</i>	Soudní dvůr Evropské unie
<i>MŠMT</i>	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
<i>OSN</i>	Organizace spojených národů
<i>MOP</i>	Mezinárodní organizace práce
<i>EÚLP</i>	Úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod (v ČR pod č. 209/1992 Sb.)
<i>ESLP</i>	Evropský soud pro lidská práva
<i>Směrnice 2006/54/ES</i>	Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES ze dne 5. července 2006 o provádění zásady rovných příležitostí a rovného zacházení s muži a ženami ve věcech zaměstnanosti a povolání (Úř. věst. L 204/23, 26.7.2006)
<i>MSP</i>	Mikropodniky a malé a střední podniky
<i>ZOK</i>	Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů

ÚVOD

Dosažená úroveň faktického zrovnoprávnění žen je jedním z významných indikátorů společenské a politické vyspělosti dané země. Vyrovnané zastoupení žen a mužů v mocenských pozicích je dnes chápáno jako nezbytný předpoklad pro jeho dosažení.¹ Navzdory pokrokům v posledních desetiletích je však valná většina těchto pozic stále obsazena muži.²

Plošně vyskytující se nedostatečná diverzita členů řídicích a dozorčích orgánů souvisí především s tím, že společnosti nejsou dostatečně motivovány k tomu, aby situaci změnily.³ Nevhodné postupy při přijímání nových členů tak přispívají k tomu, že jsou stále vybíráni ti s podobnými profily.⁴ Ovšem dokud nebudou rozhodovací pozice zastávat i ženy, celý systém práva i institucionální fungování společnosti jako takové bude založeno na maskulinní představě o světě a tuto bariéru bude jen velmi obtížné prolomit.

Zmocnění a autonomie žen při rozhodování a zlepšení jak jejich veřejného společenského života, tak i jejich ekonomického a politického statusu je zásadní pro dosažení transparentní a odpovědné vlády a správy a zaručuje udržitelný rozvoj ve všech oblastech života.⁵ Pro dosažení faktického naplnění principu rovnosti při obsazování rozhodovacích pozic v ekonomické i politické sféře je potřeba odstranit kulturní a institucionální bariéry, které brání ženám v jejich účasti a podílení se na rozhodování, a to jak na osobní, tak na veřejné úrovni. Docílení rovné účasti žen a mužů na rozhodování je výhodné nejen pro ženy samotné, ale pro celou společnost – poskytne to rovnováhu, která umožňuje komplexnější zastoupení potřeb společnosti a reflektuje tak celé její složení.⁶

¹ JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. In: *Obchodněprávní revue* 7-8/2013, str. 203 [online]. 2013 [cit. 2023-02-21].

² Pozn. Dle Důvodové zprávy Návrhu Směrnice podíl žen, které jsou členy řídicích a dozorčích orgánů společností, roste jen velmi pomalu, během posledních let ročně průměrně jen o 0,6%.

³ Čl. 1 Důvodové zprávy Návrhu Směrnice

⁴ Tamtéž.

⁵ MILDORF, Jaroslava; HRDÁ, Lucie, et al. *Ženy a česká společnost: Hodnocení implementace pekingské akční platformy (Peking +20)* [online]. Praha: cats2cats z.s., 2021 [cit. 2023-03-12]. ISBN: 978-80-908463-0-2. str. 107

⁶ Tamtéž.

Studie prokazují, že vyšší podíl žen na vedoucích pozicích koreluje i s lepšími finančními výsledky společností.⁷ Přestože jsou výhody jejich začlenění patrné v oblasti veřejného i soukromého sektoru, ženy se stále potýkají s výzvami při obsazování těchto postů. Čelíme tedy rozhodnutí jakým způsobem přistoupit k předmětnému problému a jakými právními prostředky podpořit integraci žen do aktivní účasti na vedení.

Hlavním cílem této práce je analyzovat bariéry bránící ženám v jejich kariérním postupu a zhodnotit současné právní nástroje přijaté na mezinárodní, unijní i tuzemské úrovni, které slouží při jejich překonávání. Práce se zaměřuje na posouzení, zda by alternativy užívané v zahraničí nebyly vhodné i pro náš právní systém. Bude se zabývat otázkou zda nově přijatá Směrnice Evropského Parlamentu a Rady (EU) 2022/2381 ze dne 23. listopadu 2022 o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy orgánů kotovaných společností a o souvisejících opatřeních (dále jen „*Směrnice*“) nabízí vhodná řešení, tedy zda je účinně implementovatelná do našeho právního řádu.

Diplomová práce se systematicky skládá z úvodu, čtyř hlavních kapitol a závěru. Kapitola první se věnuje přiblížení pojmů rovnosti a nerovnosti, zejména v kontextu pozic s rozhodovacími pravomocemi. Přibližuje současnou situaci diskriminačního přístupu v rámci zaměstnávání žen na vedoucích pozicích s tím, že akcentuje různé druhy diskriminačního jednání. Pozastavuje se nad formami pozitivních opatření – hlavní pozornost je zde věnována institutu kvót, jejich implikacemi na současnou (absentující) rovnoprávnost osob obou pohlaví a možnostmi jejich implementace do právního systému. Následující kapitola se věnuje teoretickému přiblížení existujících bariér bránících ženám v jejich kariérním růstu. Zaměří se zejména na koncepty skleněného stropu a tokenismu, bez jejichž odstranění se ženy nebudou moct nikdy účinně účastnit rozhodování jako jejich mužští protějšci.

Kapitola třetí se zabývá podobami právních nástrojů, které slouží v boji proti nerovnému postavení žen a mužů ve vedení, s ohledem na mezinárodní a unijní právní systém. Jsou zde blíže rozebrány konkrétní právní předpisy, které se danou problematikou zabývají a následně je položena otázka, zda je současná regulace dostačující. Na konci této kapitoly je představena

⁷ MCKINSEY & COMPANY. *Nový potenciál ekonomického růstu: více žen na pracovním trhu a ve vedoucích pozicích* [online]. Praha, září 2021 [cit. 23.2.2023]. str. 13. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/cz/~/_/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/czech%20republic/our%20work/closing%20the%20gender%20gap%20in%20the%20czech%20republic_briefing-note.pdf

Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti, v rámci které jsou analyzovány jak její nedostatky, tak i články, které mohou sloužit jako vhodný podklad pro zavedení adekvátních pozitivních opatření podporujících dosazení žen do vedení.

Poslední kapitola zpracovává návrhy právní úpravy de lege ferenda s komparací zahraniční právní úpravy členských států de lege lata tak, aby navrhované zákonné změny odpovídaly cílům stanoveným výše uvedenou Směrnicí. Je zde polemizováno nad možnostmi implementace zákonných kvót tak, aby byly ženy adekvátně zastoupeny v ekonomickém i politickém vedení. Mimo zákonné kvóty jsou zde představeny i jiné nástroje, které jsou v současnosti užívány v boji za rovnoprávnost a je položena otázka zda představují vhodné řešení. Závěr této diplomové práce je věnován rozboru hypotézy, že je v současné době plošná zákonná implementace kvót v oblasti ekonomického a politického vedení jediným účinným řešením předmětného problému, a to nedostatku žen s rozhodovací pravomocí.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 NASTÍNĚNÍ PROBLÉMU

Rovnost je po mnoho staletí předmětem četných společenských diskuzí. Již od dob antických je považována za základní pilíř každé právní kultury.⁸ Pojem rovnosti, v jeho současném chápání, byl poprvé konceptualizován francouzskými osvícenskými mysliteli v 18. století, kteří se zasloužili o přijetí Deklarace práv člověka a občana v roce 1783. Tento dokument vznikl jako reakce na hnutí proti hierarchizaci a nerovnosti ve společnosti, a prohlásil svobodu a rovnost za nezczitelná a přirozená práva všech jednotlivců.⁹

Podle statistiky Evropského institutu pro genderovou rovnost (EIGE)¹⁰ se index České republiky (který reflektuje rovnost mužů a žen v rámci více složek soukromého i veřejného života) nachází na hodnotě 56,2 bodu, kdy 100 bodů znamená, že země dosáhla plné rovnoprávnosti osob obou pohlaví. Celkový trend, zejména pokud jde o problém nerovnosti v zastoupení obou pohlaví

⁸ ŠTANGOVÁ, Věra. *Rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovním právu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-277-6. str. 41

⁹ Tamtéž.

¹⁰ EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. *Gender equality index: 2020* [online]. 2020 [cit. 3.3.2023]. Dostupné z: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/CZ>

na vedoucích pozicích, se tedy i přes dlouhodobé snahy o nalezení jeho řešení, zlepšuje jen pomalu.¹¹ V roce 2021 se celosvětové zastoupení žen na vedoucích pozicích zvýšilo ze 17 % na 19,7 %.¹² Nicméně s postupem v zaměstnanecké hierarchii procento zastoupení žen klesá. Pozice výkonného ředitelství (CEO) je globálně obsazena pouze z 5 % ženami.¹³ V České republice se současně setkáváme se 7,5% zastoupením žen ve funkci předsedkyně správní rady a 7,7% ve funkci předsedkyně představenstva, čímž Česká republika jen mírně předčívá celosvětový průměr.¹⁴ Tyto statistiky tedy zdaleka nepřinášejí uspokojivé výsledky z hlediska snahy o dosažení rovnosti. Pokud jde o celkové zastoupení žen na vedoucích pozicích, Česká republika se svým 17,2% zastoupením zaostává nejen za evropským (30,2%) průměrem, ale i za výše zmíněným celosvětovým.¹⁵

Francie se může pyšnit svou přední pozicí v globálním měřítku, kdy 43,2 % vedoucích pozic ve francouzských společnostech zastávají ženy.¹⁶ Tento úspěch je přisuzován efektivní implementaci zákonných kvót. V roce 2021 přijala česká vláda Strategii rovnosti žen a mužů na období 2021-2030,¹⁷ která navrhuje nezbytná opatření pro dosažení rovnosti žen a mužů v České republice na srovnatelnou úroveň s ostatními státy Evropské unie.¹⁸ Nicméně je potřeba se ptát,

¹¹ KRAČŮNOVÁ, Jaroslava. *Ženy ve vedení* [online]. Deloitte, 2022 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/risk/articles/zeny-ve-vedeni.html>

¹² Tamtéž.

¹³ Tamtéž.

¹⁴ EVROPSKÝ PORTÁL PRO MLÁDEŽ. *Ženská práva: Je rovnost žen a mužů v Evropě realitou?* [online]. Evropská unie, 07.09.2021 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: https://youth.europa.eu/get-involved/your-rights-and-inclusion/womens-rights-gender-equality-reality-europe_cs#:~:text=%C5%BDeny%20jsou%20m%C3%A9n%C4%9B%20zastoupeny%20ve,na%20obdob%C3%AAD%202020%E2%80%932025

¹⁵ KRAČŮNOVÁ, Jaroslava. *Ženy ve vedení* [online]. Deloitte, 2022 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/risk/articles/zeny-ve-vedeni.html>

¹⁶ DELOITTE. *Progress at a snail's pace: Women in the Boardrooms: A Global Perspective, 7th edition* [online]. Deloitte Global Boardroom Program, 2022 [cit. 2023-02-12]. str. 15. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/risk/articles/zeny-ve-vedeni.html>

¹⁷ Pozn. Strategie 2021–2030 vyzývá ke zvýšení zastoupení žen v rozhodovacích pozicích až na 40% (kdy v předchozí strategii, na léta 2014–2020, se této hranice dosáhnout nepodařilo). Vláda dále podporuje genderovou vyváženost tím, že vyžaduje, aby veřejné a soukromé společnosti s více než 250 zaměstnanci zveřejňovaly údaje o podílu žen a mužů v jejich výkonných a kontrolních orgánech. Také má v úmyslu podporovat mentoringu, networking a profesní rozvoj pro zlepšení příležitosti kariéerního růstu žen; vytvořit podrobný veřejný index zastoupení žen v rozhodovacích pozicích u největších českých společností; a poskytovat daňové pobídky společnostem, které vytvářejí a udržují flexibilní pracovní prostředí, které vychází vstříc zaměstnávání žen i na vyšších postech společnosti.

Srov. DELOITTE. *Women in the boardroom, A Global Perspective, Europe – regional overview, 7th edition* [online]. 2021. [cit. 24.2.2023], str. 3. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/services/risk-advisory/2022/gx-risk-wob-europe-180222.pdf>

¹⁸ ŠTANGOVÁ, Věra. *Rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovním právu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-277-6. str. 41

zda jsou navrhovaná opatření v současném společenském a právním kontextu země dostatečná, nebo zda by nebylo vhodné zvolit důraznější přístup, podobně jako ve zmíněné Francii. Bez razantnějších opatření čelíme riziku, že nedojde k významným společenským změnám a rovnost pohlaví zůstane pouze vzdáleným a teoretickým konceptem.

1.2 VEDOUcí POZICE

1.2.1 VEDOUcí ZAMĚSTNANEC DLE MEZINÁRODNÍHO POJETÍ

Vedoucí zaměstnanec, běžně používán pod anglickým pojmem „manager“ (tj. manažer), je osoba, která vede a reguluje práci ostatních zaměstnanců na nižších pozicích, případně osoba odpovědná za běžné každodenní finanční a produkční rutiny řízení dotyčné organizace.¹⁹ Řízení organizace zahrnuje mnoho aspektů, včetně stanovení řídicího přístupu, hodnot a pravidel, organizační kultury, struktury a koordinace strategického řízení v rámci každodenních procesů.²⁰

Manažer je často spojován s širokou škálou rolí a funkcí, které se týkají celkového řízení organizace. Pojem manažera je tedy širší pojem oproti pojmu vedoucího zaměstnance dle dikce § 11 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (dále jen „zákoník práce“). Na rozdíl od vedoucího zaměstnance může manažer nést odpovědnost za celý tým, oddělení nebo dokonce organizaci jako takovou. Má tedy pravomoci v oblastech finančního plánování, strategických rozhodnutí a politiky organizace. Jeho role spočívá v zajištění efektivního provozu organizace nebo její části.

1.2.2 VEDOUcí ZAMĚSTNANEC DLE ČESKÉHO PRÁVA

V právním kontextu České republiky není uznáván pojem „manažer“. Zákoník práce pouze rozlišuje v rámci pracovněprávního vztahu mezi vedoucím zaměstnancem a řadovým zaměstnancem.²¹ Avšak právní definice vedoucího zaměstnance je užší než běžně uznávaná praxe.

¹⁹ Nařízení Komise Evropské Unie (ES) č. 1200/2009 ze dne 30. listopadu 2009, kterým se provádí nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1166/2008 o statistických zjišťováních o struktuře zemědělských podniků a statistickém zjišťování o metodách zemědělské výroby, pokud jde o koeficienty dobytčích jednotek a definice charakteristik (Úř. věst. L 329/1, 9002.21.51)

²⁰ MYŠKA, Karel a HRUBÁ, Pavla. *Organizace a řízení* [online]. Univerzita Hradec Králové, Ústav sociální práce. Gaudeamus, 2014, 27.04.2019 [cit. 2023-02-11]. str. 7-8

²¹ Pozn. Zákoník práce vedoucím zaměstnancům stanovil rozdílnou úpravu v mnoha pracovněprávních oblastech. Vedoucí zaměstnanci mají například odlišnou délku zkušební doby – tj. až po dobu 6 měsíců (§ 35 odst. 1 písm. b) zákoníku práce), oproti standardním 3 měsícům (§ 35 odst. 1 písm. a) zákoníku práce). Dále jim kupříkladu mohou být stanoveny náročnější předpoklady pro výkon práce – musí dobře organizovat a řídit práci, důsledně kontrolovat plnění úkolů, vytvářet příznivé pracovní podmínky, zabezpečovat ohodnocení zaměstnance, zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci a dodržování právních a vnitřních předpisů apod. (§ 302 písm. a) až g) zákoníku práce). V neposlední řadě je možné i sjednat mzdu s přihlédnutím k maximálnímu přípustnému rozsahu práce přesčas (§ 114 zákoníku práce), kdy práce přesčas se proplatí až při dosažení 151 hodiny přesčas.

Dříve byl vedoucím zaměstnancem pouze ten, kdo zastával vedoucí funkci a byl v přímé řídicí působnosti statutárního orgánu (pokud byla zaměstnavatelem právnická osoba), nebo v přímé působnosti zaměstnavatele jako takového (pokud byla zaměstnavatelem fyzická osoba), případně navazujících vedoucích zaměstnanců, byli-li jim podřízeni další vedoucí zaměstnanci.²² Avšak v současnosti se vedoucím zaměstnancem rozumí i zaměstnanec, který je (na jednotlivých stupních řízení) oprávněn stanovit a ukládat pracovní úkoly podřízeným zaměstnancům, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.²³ Zaměstnanec s takovými pravomocemi je odbornou literaturou²⁴ považován za vedoucího zaměstnance i bez ohledu na jeho formální označení (například v pracovní smlouvě), popisu pracovního místa nebo organizační struktury.²⁵

Prerekvizitou pro označení zaměstnance za vedoucího je naplnění požadavku minimálně jednoho podřízeného zaměstnance. Toto stanovisko bylo opakovaně potvrzeno Nejvyšším soudem, který například v rozsudku sp. zn. Cdo 1863/2003 uvedl, že vedoucí zaměstnanec může být pouze ten, který má na základě pověření zaměstnavatele podřízeného nejméně jednoho dalšího zaměstnance, jemuž je v rozsahu pověření oprávněn průběžně a soustavně stanovit a ukládat pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jeho práci a dávat mu k tomu účelu závazné pokyny.²⁶ Je však třeba zmínit, že Ústavní soud se v rámci své činnosti od tohoto ustáleného stanoviska odchýlil. V usnesení sp. zn. I. ÚS 1077/16 určil, že za vedoucího zaměstnance lze považovat i osobu odpovědnou za určitý úsek činnosti nebo oblasti v organizační struktury zaměstnavatele, aniž by bylo nutné, aby měla tato osoba podřízené zaměstnance.²⁷ Ústavní soud se tak spíše přiklání k účelovému hledisku pojmu „vedoucí zaměstnanec“, čímž teoreticky vytváří novou kategorii vedoucích zaměstnanců, kteří mají za úkol řídit určité oddělení nebo sekci u zaměstnavatele, ale sami svou práci vykonávají bez podřízených zaměstnanců - v takto vymezené roli vedoucího zaměstnance lze spatřovat určité podobnosti s pracovníky na „manažerských“ nebo „vyšších“ pozicích, kteří mají značně rozšířené pravomoci ve srovnání s „řadovými“

²² § 27 odst. 5 zákona č. 65/1965 Sb., zákoníku práce (starý), který byl převzat do § 73 odst. 3 zákoníku práce

²³ § 11 zákoníku práce

²⁴ BĚLINA, Miroslav a PICHRT, Jan. *Pracovní právo. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání*. Praha: C.H. Beck, 2017. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-667-8. s. 74.

²⁵ VALENTOVÁ, Klára. *Zákoník práce: komentář. 2. vydání*. Praha: C.H. Beck, 2022. ISBN 978-80-7400-889-4. k §11, str. 31-32, odst. 3.

²⁶ Rozsudek Nejvyššího soudu sp. zn. 21 Cdo 1863/2003 ze dne 17. 2. 2004.

²⁷ Usnesení Ústavního soudu sp. zn. I. ÚS 1077/16 ze dne 6. 12. 2016.

zaměstnanci.²⁸ V širším pojetí můžeme tedy za vedoucího zaměstnance považovat osobu s autoritou a pravomocemi při řízení konkrétního pracovního úseku nebo zaměstnanců, kdy rozsah těchto pravomocí se však může lišit v závislosti na platné právní úpravě a pracovní smlouvě.

Jako zvláštní kategorie vedoucích zaměstnanců byla dříve²⁹ projednávána kategorie tzv. vrcholových řídicích zaměstnanců. Východiskem pro tuto úpravu byl čl. 17 směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES, která umožňuje členským státům (při dodržování obecných zásad ochrany bezpečnosti a zdraví pracovníků) se odchýlit od standardního stanovení délky pracovní doby, pokud se vzhledem ke zvláštní povaze dotýčných činností délka pracovní doby neměří nebo není předem určena nebo si ji mohou určit sami pracovníci.³⁰ Vrcholoví řídicí zaměstnanci by tak měli mít možnost si v rozsahu až 48 hodin týdně ad hoc sami rozhodovat o realizování své pracovní doby s tím, že jim nenáleží standardní příplatek za práci přesčas. Avšak v obavě, aby nedocházelo ke zneužívání tohoto institutu se zákonodárci snažili o zúžení tohoto pojmu pouze na zaměstnance, kteří pobírají mzdu minimálně ve výši 75.000, - Kč měsíčně. Projednání návrhu novely zákoníku práce, který by tuto kategorii upravoval, bylo však v červnu 2017 v průběhu druhého čtení přerušeno a odročeno z důvodu konce volebního období Poslanecké sněmovny.

Pro vedoucí zaměstnance, kteří jsou ve veřejnoprávním služebním poměru (nikoliv ve výše uvedeném pracovním) se používá termín ‚představený‘. Představený je státní zaměstnanec, který je oprávněn vést podřízené státní zaměstnance, ukládat jim služební úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich službu a dávat jim k tomu příkazy.³¹ Označení ‚představený‘ se používá i pro vedoucího služebního úřadu, (vrchního) ředitele sekce, ředitele odboru, vedoucího oddělení a vedoucího zastupitelského úřadu.³² Představený stojí v čele správního úřadu nebo jeho části a je odpovědný za jeho řízení.³³ Druhá věta odstavce 1 v § 9 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen ‚zákon o státní službě‘) obsahuje právní fikci, která umožňuje považovat za

²⁸ HANZAL, Vojtěch a TOMŠEJ, Jakub. *Vedoucí zaměstnanec a výklad zákonných ustanovení contra Verba Legis*. AUC IURIDICA. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2021, 67(3), 49-55. ISSN 2336-6478. Dostupné z: doi:10.14712/23366478.2021.24

²⁹ Pozn. V novele zákoníku práce, sněmovní tisk č. 903, kterou Poslanecká sněmovna v červnu 2017 při druhém čtení návrhu zákona přerušila a současně odročila její projednávání „do příští řádné schůze Poslanecké sněmovny“. K dalšímu projednání však do současnosti stále nedošlo.

³⁰ HŮRKA, Petr; RANDLOVÁ, Nataša. *Výhody a nevýhody novely zákoníku práce pro zaměstnavatele a zaměstnance*. AUC IURIDICA. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2016. ISSN 2336-6478. str. 24

³¹ § 9 odst. 1 zákona o státní službě

³² § 9 odst. 2-4 zákona o státní službě

³³ § 9 odst. 5 zákona o státní službě

představeného i fyzickou osobu, která je oprávněna dávat státním zaměstnancům příkazy k výkonu služby, například člena vlády.³⁴

Pro účely této práce postačuje definice k pojmu „vedoucí/řídící/rozhodovací pozice“ ta, která zahrnuje osobu odpovědnou za organizaci konkrétního úseku činnosti zaměstnavatele nebo osobu, která činí řídicí rozhodnutí v dané oblasti. Tam patří zaměstnanci, kteří mají oprávnění přidělovat pracovní úkoly a organizovat práci svých podřízených zaměstnanců, stejně jako ti, kteří nemají podřízené zaměstnance, ale mají vysokou míru odpovědnosti a podílejí se na rozhodování. Pro účely této práce budou pod tuto kategorii spadat i všechny mocenské pozice v rámci politizované veřejné správy. Je důležité totiž zmínit, že většina významných politicko-právních pozic, které ovlivňují naši zákonodárnou, soudní a výkonnou moc, je obsazena muži. Pro přiblížení, 86 % těchto pozic v České republice zaujímají muži a 14 % ženy.^{35;36} Stejně tak ve významných profesích ovlivňujících tvorbu, aplikaci a interpretaci práva, jako jsou soudní funkcionáři, vedoucí státních zastupitelství, členové advokátních a notářských komor nebo členové zákonodárných sborů,³⁷ převažují muži, přestože počet ženských absolventek právnických fakult přesahuje 50 %.³⁸

Ženy v České republice jsou tedy mocenskou menšinou v rozhodovacích pozicích jak v ekonomické, tak i v politické oblasti. Existuje však obava, že bez výrazného zásahu bude společnost nadále fungovat podle pravidel, která nastavovali muži, kdy řadu staletí disponovali absolutními a výhradními kvótami ve veřejném i soukromém sektoru.³⁹

³⁴ HŘEBÍKOVÁ, Iva. *Zákon o státní službě: komentář*. Praha: C.H. Beck, 2022. ISBN 978-80-7400-842-9. str. 23-31, odst. 2

³⁵ Pozn. Bylo přihlédnuto k pozici prezidenta, členů vlády, předsednictva a místopředsednictva Poslanecké sněmovny a Senátu Parlamentu České republiky, členů Ústavního soudu, předsednictva a místopředsednictva Nejvyššího soudu a Nejvyššího správního soudu, Nejvyššího státního zastupitelství a příslušných náměstků a vedení České národní banky.

³⁶ ŠIMÁČKOVÁ, Kateřina; HAVELKOVÁ, Barbara; ŠPONDROVÁ, Pavla (eds.). *Mužské právo: jsou právní pravidla neutrální?*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-761-7. str. 16

³⁷ Pozn. V Poslanecké sněmovně je 75% a v Senátu 81% mužů, dle webových stránek Senátu Parlamentu ČR [online]. Dostupné z: www.senat.cz [cit. dne 9.2.2023].

³⁸ Pozn. Počet žen-absolventek vysokých škol se v České republice, ale i v Evropě pohybuje okolo třech pětín, dle studie MCKINSEY & COMPANY. *Nový potenciál ekonomického růstu: více žen na pracovním trhu a ve vedoucích pozicích* [online]. Praha, září 2021 [cit. 23.2.2023]. str. 10. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/cz/~/_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/czech%20republic/or%20work/closing%20the%20gender%20gap%20in%20the%20czech%20republic_briefing-note.pdf

³⁹ ŠIMÁČKOVÁ, Kateřina; HAVELKOVÁ, Barbara; ŠPONDROVÁ, Pavla (eds.). *Mužské právo: jsou právní pravidla neutrální?*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-761-7. str. 17

1.3 ROVNOST

Rovnost je spolu se svobodou a solidaritou ideál spravedlnosti představující stěžejní demokratický požadavek.⁴⁰ V rámci svého pojetí existují čtyři základní kategorie:⁴¹ formální rovnost,⁴² materiální rovnost,⁴³ rovnost příležitostí⁴⁴ a rovnost ve výsledku⁴⁵. V zákoně č. 2/1993 Sb., Listině základních práv a svobod (dále jen „LZPS“) je zakotveno formální pojetí rovnosti stanovující, že všichni lidé jsou svobodní a rovni v důstojnosti a právech, jimiž disponují v očích zákona.⁴⁶ Avšak stojí za zmínku rozlišit tento princip od principu zákazu diskriminace na základě chráněných důvodů, který je rovněž obsažen v uvedeném zákoně.

Princip zákazu diskriminace poskytuje záruku rovnosti základních práv a svobod pro všechny lidi bez ohledu na pohlaví, rasu, barvu pleti, jazyk, víru a náboženství, politické přesvědčení, národní nebo sociální původ, příslušnost k národnostní nebo etnické menšině, majetek, rod nebo jiné postavení.⁴⁷ Výše uvedený nadústavní princip rovnosti v právech a svobodách, je zaručen principem zákazu diskriminace a slouží jako interpretační pravidlo pro výklad celého právního systému. Jakákoliv omezení principu rovnosti musí být prováděna v souladu se zákonem a musí být uplatněna na všechny jednotlivce stejně.⁴⁸

Zákoník práce již ve svém úvodu stanovuje, že jedním z jeho primárních účelů je zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.⁴⁹ Zaměstnavatelé jsou povinni zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci v oblasti jejich pracovních podmínek, odměňování, poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, odborné přípravy a příležitostí

⁴⁰ HENDRYCH, Dušan. *Právní slovník. 2. rozšířené vydání*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-740-5. str. 845

⁴¹ Pozn. Výčet je demonstrativní.

⁴² Pozn. Formální rovnost je princip, který vyžaduje, aby bylo se všemi lidmi v souladu s právem zacházeno stejně bez ohledu na jejich rozdíly. Rovností formální je myšlena rovnost *de iure*, nikoliv *de facto*.

⁴³ Pozn. Materiální rovnost bere v potaz komplexitu života jednotlivce ve společnosti, s cílem vyrovnávat faktické nerovnosti a chránit znevýhodněné skupiny obyvatel, na rozdíl od statického přístupu rovnosti formální, který nezohledňuje reálné dopady a může přispět k diskriminaci. Obsahuje tedy primárně rovnost *de facto*.

⁴⁴ Pozn. Rovnost příležitostí sjednocuje výchozí pozice všech jednotlivců a poskytuje jim stejný přístup k příležitostem získat určité statky, například prostřednictvím zpřístupnění vzdělání.

⁴⁵ Pozn. Rovnost ve výsledku se zaměřuje na dosažení rovnosti konečného výsledku bez ohledu na příčiny nerovnosti, kompenzuje počáteční nerovné postavení jednotlivců a zohledňuje konkrétní pozadí a příslušnost k určité skupině tak, aby se dosáhlo celkových výsledků společnosti odpovídajících reálnému zastoupení těchto skupin.

⁴⁶ Čl. 1 LZPS

⁴⁷ Čl. 3 LZPS

⁴⁸ HENDRYCH, Dušan. *Právní slovník. 2. rozšířené vydání*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-740-5. str. 845

⁴⁹ § 1a, odst. 1 písm. e) zákoníku práce

dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.⁵⁰ Dále mají povinnost dbát zákazu jakékoli diskriminace na základě výčtu důvodů stanovených zákonem.⁵¹

Aby byl tento princip naplněn, je důležité, aby zaměstnavatelé přistupovali ke všem zaměstnancům a kandidátům o zaměstnání na všech úrovních řízení bez ohledu na jejich pohlaví stejně. To znamená, že by ženám měly být poskytnuty stejné příležitosti k rozvoji jejich kariéry a postupu do vyšších pozic, a to na základě jejich schopností a zkušeností, jako mužům. Kromě toho by měla být vytvořena prostředí podporující rovnost pohlaví, která minimalizují překážky, stereotypy a předsudky a umožňují ženám plně využít svého potenciálu ve vedoucích pozicích.

1.4 NEROVNOST

Nerovnost může být chápána jako určité uspořádání společnosti, v němž mají jedinci různý přístup ke statkům a nemají stejný podíl na hmotném bohatství a rozhodování.⁵² Jedná se o nerovnoměrné rozdělení práv a povinností, které má svůj původ v osobní (nebo kolektivní) identitě jednotlivce, jako je třída, etnicita nebo pohlaví a gender.⁵³ Typické příčiny sociální nerovnosti zahrnují: osobní dispozice (jako dosažené vzdělání, zdravotní stav, zvolené povolání atd.); přístup k moci (kdy moc často přichází s majetkem a vice versa); společenské struktury (kde postavení je výrazně ovlivněno předsudky, stereotypy a diskriminací ze strany zbytku společnosti); rozdělení statků a služeb (jak bylo zmíněno v předchozím bodě); a státní regulace (kde určité skupiny jedinců mohou být právními předpisy favorizovány).⁵⁴

Ženy čelí různým překážkám, které jim brání v postupu do vedoucích pozic. Některé z těchto překážek zahrnují genderové stereotypy a předsudky, nedostatek podpůrných programů pro rozvoj žen ve vedení, nedostatek transparentnosti při obsazování pracovních pozic a omezený

⁵⁰ § 16 odst. 1 zákoníku práce

⁵¹ Pozn. Dle § 16 odst. 2 zákoníku práce je stanoven zákaz diskriminace zejména z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.

⁵² KELLER, Jan. *Úvod do sociologie. 4., rozš. vyd.* Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. ISBN 80-85850-25-7. str. 3

⁵³ KELLER, Jan. *Nerovnost sociální* [online]. Sociologická encyklopedie, Sociologický ústav AV ČR, V.V.I. [cit. 14.10.2022], Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Nerovnost_soci%C3%A1ln%C3%AD

⁵⁴ JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2. str. 168

sociální kapitál. Důsledkem je skleněný strop, který ženám brání v dosažení nejvyšších pozic ve společnostech. Je proto potřeba zaujmout aktivní přístup k odstranění těchto nerovností a vytvoření inkluzivního pracovního prostředí, které podporuje rovné příležitosti pro ženy ve vedoucích pozicích. Pouze tímto způsobem můžeme dosáhnout skutečné rovnosti ve vedoucích pozicích a využít plný potenciál, který ženy přinášejí do pracovního prostředí.

1.4.1 DISKRIMINACE

Diskriminace obecně představuje nerovné zacházení skrze rozlišování, omezení nebo odnětí práv určité skupině osob. Jedná se o záměrné znevýhodnění některých subjektů skrze uplatnění rozdílných podmínek.⁵⁵ Rovné zacházení by tedy zahrnovalo takové jednání, které nediskriminuje nikoho z důvodů chráněných zákonem.⁵⁶ Samotná LZPS stanoví, že všichni lidé jsou si rovni v důstojnosti a právech.⁵⁷ Tato ústavně zaručená základní práva a svobody jsou zaručena všem bez ohledu na pohlaví, aj.⁵⁸ Lze tedy shrnout, že základními znaky diskriminace (bez kterých bychom nemohli hovořit o diskriminaci v právním slova smyslu) jsou: 1. rozdílné zacházení s určitým jedincem nebo skupinou jedinců ve srovnání s ostatními a 2. diskriminační důvod, na základě něhož k rozdílnému zacházení dochází. Proti jednání, které by znevýhodňovalo osoby z důvodu, který nelze zařadit do žádného z diskriminačních důvodů není možné uplatnit právní ochranu před diskriminací, která je obsažena v zákoně č. 198/2009 Sb., antidiskriminačním zákoně (dále jen „*antidiskriminační zákon*“).

Existují však výjimky, kdy i zdánlivě diskriminační jednání nelze považovat za diskriminaci. Zákon se o těchto výjimkách zmiňuje v § 6-7 antidiskriminačního zákona, kde například rozdílné zacházení z důvodu pohlaví není považováno za diskriminaci, pokud je toto rozdílné zacházení objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.⁵⁹

⁵⁵ HENDRYCH, Dušan. *Právní slovník. 2. rozšířené vydání*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-740-5. str. 132.

⁵⁶ § 2 odst. 1 antidiskriminačního zákona

⁵⁷ Čl. 1 LZPS

⁵⁸ Čl. 3 LZPS

⁵⁹ § 7 odst. 1 antidiskriminačního zákona

Diskriminaci lze v obecné rovině rozdělit do mnoha podskupin, ale nejtradičtěji se rozlišuje na přímou a nepřímou diskriminaci, a na pozitivní a negativní diskriminaci. Je však třeba mít na paměti, že tento výčet není taxativní.

1.4.1.1 PŘÍMÁ A NEPŘÍMÁ DISKRIMINACE

Již v úvodních ustanoveních antidiskriminačního zákona se rozlišuje mezi přímou a nepřímou diskriminací. Přímou diskriminací se dle § 2 odst. 3 antidiskriminačního zákona rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy se s osobou zachází, zacházelo nebo by se zacházelo méně příznivě než s jinou ve srovnatelné situaci, a to ze zákonem chráněného diskriminačního důvodu.⁶⁰ V definici jsou též zahrnuty případy, kdy je s osobou zacházeno méně příznivě a to na základě domnělého diskriminačního důvodu chráněného zákonem.⁶¹

Nepřímá diskriminace podle § 3 odst. 1 antidiskriminačního zákona zahrnuje situace, kdy je osoba nebo skupina osob z diskriminačních důvodů (na základě jednání nebo opomenutí) znevýhodněna skrze zdánlivě neutrální ustanovení, kritéria nebo praxe ve srovnání s ostatními osobami.⁶² Týká se tedy opatření nebo jednání, které se na první pohled jeví jako neutrální, ale ve skutečnosti má diskriminační účinky – tedy, že má nepříznivé dopady na určitou skupinu osob. Aby byla zachována neutralita formulace, musí být použity takové slovní výrazy, aby ustanovení nebylo přímo či výslovně zaměřeno na chráněnou skupinu osob, která je v důsledku jeho aplikace znevýhodněna.⁶³ Byť to je opatření, které je spravedlivé z hlediska formy,⁶⁴ ve výsledku vyvolá, zachová nebo posílí nerovnost mezi osobami.

Dělení nepřímé diskriminace od přímé může být nejasné, zejména pokud jde o podmínku neutrální formulace. Níže jsou uvedeny příklady k vysvětlení rozdílu. Zaměstnavatel XY otevřeně poskytuje funkční postoupení v zaměstnanecké hierarchii své společnosti pouze mužům. V tomto

⁶⁰ Pozn. Těmi je dle § 2 odst. 3 antidiskriminačního zákona myšleno: rasa, etnický původ, národnost, pohlaví, sexuální orientace, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víra či světový názor, a dále v právních vztazích, ve kterých se uplatní přímo použitelný předpis Evropské unie z oblasti volného pohybu pracovníků, i státní příslušnost.

⁶¹ § 2 odst. 5 antidiskriminačního zákona

⁶² Pozn. Obdobným způsobem je nepřímá diskriminace definována i na unijní úrovni, zejména ve směrnicih 2000/43/ES a 2000/78/ES, ze kterých citované § 3 odst. 1 antidiskriminačního zákona vychází.

⁶³ ŠMÍD, Martin, ed. *Právo na rovné zacházení: deset let antidiskriminačního zákona*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-850-8. str. 37 společně s rozsudkem ESLP ve věci D. H. a spol. proti České republice ze dne 13. listopadu 2007 (stížnost č. 57325/00), op. cit. odst. 175

⁶⁴ ŠMÍD, Martin, ed. *Právo na rovné zacházení: deset let antidiskriminačního zákona*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-850-8. str. 36-37

případě lze jednoznačně seznat přímou diskriminaci. Stejného účinků by však zaměstnavatel dosáhl tím, že by ve své vnitřní směrnici uvedl, že se o vedoucí pozice mohou ucházet pouze osoby, jejichž rodné číslo má třetí číslici 0 nebo 1.⁶⁵ I když zaměstnavatel přímo neuvedl, že do těchto pozic přijme pouze muže, v kontextu právního systému České republiky (kdy dle zákona č. 133/2000 Sb., o evidenci obyvatel, je druhé dvojčíslí desetimístného rodného čísla, vyjadřující měsíc narození u žen zvýšené o 50)⁶⁶ můžeme usoudit, že i přes odlišnou formulaci pravidla je význam stejný. Nelze tedy tvrdit, že v tomto případě jde o nepřímou diskriminaci, ale spíše bychom případ zařadili pod skrytou diskriminaci, která spadá pod diskriminaci přímou.⁶⁷

Ilustrací nepřímé diskriminace je situace, kdy zaměstnavatel poskytuje školení nebo jiné odborné kurzy svým zaměstnancům ve večerních hodinách. Tento postup lze považovat za nepřímou diskriminaci, neboť z důvodu péče o děti se nebudou ženy-pečovatelky takového školení moct zúčastnit. Toto zdánlivě neutrální pravidlo přispívá ke zvýhodňování mužů, kteří nejsou zatíženi péčí o děti. Ženy, které se starají o rodinu, budou tak fakticky zbaveny příležitosti zvýšit svou odbornou kvalifikaci a potenciálně usilovat o vyšší pracovní pozice, jež vyžadují tuto kvalifikaci.⁶⁸

Přímá diskriminace se tedy, pro shrnutí, od nepřímé odlišuje jejím úmyslem. Pokud ze (zdánlivě neutrální) formulace lze po analýze kontextu vyčíst úmysl diskriminovat, jedná se o přímou diskriminaci. Pokud ve formulaci absentuje úmysl diskriminovat, ale přesto fakticky dochází k znevýhodňování určitých chráněných skupin osob, hovoříme o nepřímé diskriminaci.⁶⁹

V současné době čelí ženy v důsledku různých forem diskriminace skleněnému stropu, který lze jen s obtížemi prorazit a dosáhnout tak vrcholové pozice. Následně i ženy, které do těchto pozic proniknou, čelí tokenizaci, která jim setrvání v takové pozici značně ztěžuje. Při zanechání boje o probourání tohoto diskriminačního systému organickému vývoji bychom čelili skutečnosti,

⁶⁵ ŠMÍD, Martin, ed. *Právo na rovné zacházení: deset let antidiskriminačního zákona*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-850-8. str. 36-37

⁶⁶ § 13 odst. 3 zákona č. 133/2000 Sb., o evidenci obyvatel, ve znění pozdějších předpisů

⁶⁷ ŠMÍD, Martin, ed. *Právo na rovné zacházení: deset let antidiskriminačního zákona*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-850-8. str. 38

⁶⁸ MINISTERSTVO OBRANY. *Pomůcka: Rovné zacházení s muži a ženami*. Praha: Pers-51-1, 2011. Dostupné z: https://mocr.army.cz/assets/informacni-servis/povinne-informace/1-rovne-prilezitosti/nova-sluzebni-pomucka-pers-51-1---rovne-zachazeni-s-muzi-a-zenami_1.doc. str. 6

⁶⁹ ŠMÍD, Martin, ed. *Právo na rovné zacházení: deset let antidiskriminačního zákona*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-850-8. str. 39

že se dalších 150-200 let rovnoprávnosti nedočkáme.⁷⁰ To znamená, že bez přijetí pozitivních opatření není možné v nejbližší době očekávat žádné významné zlepšení.

1.4.2 POZITIVNÍ DISKRIMINACE

Pozitivní opatření představují snahu o odstranění nerovné participace znevýhodněných skupin v určité oblasti společenského života, jako je například podíl na rozhodování.⁷¹ Taková opatření slouží k zajištění rovnosti výsledků a obvykle zahrnují preferenční zacházení na základě charakteristiky znevýhodněné skupiny, například prostřednictvím kvót nebo jiných pravidel poskytujících ženám absolutní (automatickou) přednost.⁷²

Ve smyslu zákoníku práce se za diskriminaci nepovažují taková opatření, jejichž účelem je předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.⁷³ Stejně tak, v souladu s antidiskriminačním zákonem, se jako diskriminace nekvalifikuje rozdílné zacházení mimo jiné z důvodu pohlaví,⁷⁴ pokud je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.⁷⁵ Nicméně, při takovém zacházení je klíčové zajistit, aby preferovaná osoba nedisponovala nižší kvalifikací pro výkon daného zaměstnání (nebo pro kariérní postup) ve srovnání s ostatními současně posuzovanými osobami.⁷⁶

Taková opatření jsou často uplatňována v oblastech nábory, odborné přípravy a kariérního růstu jako prostředky k odstranění nerovností mezi pohlavími.⁷⁷ Implementace pozitivních opatření tedy ze své definice představuje nástroj zvýhodňování jednoho pohlaví na úkor druhého. Tento preferenční přístup lze vnímat jako hodnotovou volbu mezi principy formální a materiální rovnosti. I když je rovnost mužů a žen klíčovou hodnotou v současném společenském kontextu,

⁷⁰ FÓRUM 50%, o.p.s. *Kvóty* [online]. Fórum 50%, o.p.s. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://padesatprocent.cz/cz/podpora/mentoring-a-kvoty/kvoty>

⁷¹ BOUČKOVÁ, Pavla. *Antidiskriminační zákon: komentář. Vydání druhé*. Praha: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-618-0. str. 324-333, odst. 205.

⁷² Tamtéž.

⁷³ § 16 odst. 4 zákoníku práce

⁷⁴ Pozn. Dalšími diskriminačními důvody vymezenými v antidiskriminačním zákoně jsou dle § 2 odst. 3 a 4 důvody rasy, etnického původu, národnosti, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, ale i těhotenství, mateřství nebo otcovství a pohlavní identifikace.

⁷⁵ § 7 odst. 1 antidiskriminačního zákona

⁷⁶ § 7 odst. 3 antidiskriminačního zákona

⁷⁷ BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář. 3. vydání*. Praha: C.H. Beck, 2019. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-759-0. str. 76-101, odst. 38.

výskyt konfliktů s jinými hodnotami bezpodmínečně vyvolává diskusi o tom, které by měly být upřednostňovány.⁷⁸

S ohledem na nemožnost vyčíslit všechny relevantní důvody pro implementaci pozitivních opatření a podporu zaměstnávání většího počtu žen ve vedoucích pozicích je níže demonstrativně uvedeno pouze pár těch základních (kdy korporace mohou často vycházet z vícero důvodů současně a hranice mezi jednotlivými může být těžko rozeznatelná):⁷⁹

a) Rovnoprávnost pohlaví byla v historii lidských práv vždy chápána jako rovnost v rozdílnosti.⁸⁰ Z důvodu přesvědčení, že muži a ženy mají odlišné charakterové vlastnosti, mohou odpovědné osoby za výběrová řízení doufat, že genderová diverzita mezi vedoucími zaměstnanci přinese společnosti významné výhody. Ty mohou spočívat v přínosu ženského empatického přístupu a smyslu pro detail do mužského prostředí, nebo přínosu mužské důslednosti a racionálního myšlení do ženského prostředí.

Zde je však zásadní reflektovat negativní dopady, které takový přístup může mít (zejména na ženy). Je mylné očekávat od jednotlivců určité charakterové vlastnosti pouze na základě jejich pohlaví, neboť to vychází z jejich stereotypního vnímání. Přestože lze uznat, že některé charakterové vlastnosti (jako například menší sebevědomí a nízká míra sebeprosazování) se průměrně projevují více u žen než u mužů, je důležité je považovat spíše za naučené chování než za vrozené vlastnosti.⁸¹

b) Z pozitivní korelace mezi genderovou diverzitou na nejvyšších vedoucích pozicích a lepšími finančními výsledky a ziskovostí společnosti vyplývá, že větší zastoupení žen v řídicích orgánech společností může mít pozitivní dopad na jejich výkonnost.⁸² Přítomnost žen ve vedení společnosti má potenciál vytvořit pozitivní obraz, který může zvýšit povědomí o jejím jménu a vést ke zvýšení tržeb. Kromě toho, se zastoupením žen ve vedení je pravděpodobnější, že budou zohledněny potřeby a perspektivy všech zákazníků, bez

⁷⁸ ŠIMÁČKOVÁ, Kateřina; HAVELKOVÁ, Barbara; ŠPONDROVÁ, Pavla (eds.). *Mužské právo: jsou právní pravidla neutrální?*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-761-7. str. 490

⁷⁹ Tamtéž. str. 493

⁸⁰ Tamtéž. str. 11

⁸¹ SMETÁČKOVÁ, Irena. *Příručka pro genderově citlivé vedení škol*. Praha: Otevřená společnost, 2007. ISBN 978-80-87110-01-0. str. 6

⁸² EVROPSKÁ KOMISE. *Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů – Genderová vyváženost ve vedení podniků: příspěvek k inteligentnímu a udržitelnému růstu podporujícímu začlenění*. /COM/2012/0615 final/. [online]. 2012 [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0615:FIN:CS:HTML>

ohledu na pohlaví. Takto se společnost stává inovativnější a přizpůsobivější, což v konečném důsledku vede k finanční prosperitě.

Nicméně otázkou je, do jaké míry je vhodné hodnotit genderové otázky pouze z pohledu ekonomického zisku a individuálních výhod společností.

- c) Rovnost pohlaví je společností vnímána jako intrinsická hodnota, tedy hodnota sama o sobě. Tato hodnota slouží jako motivace pro jednání směřující k jejímu dosažení, i přestože se nemusí jednat o nejefektivnější nebo nejvýnosnější řešení. V takovém přístupu je rovnost pohlaví chápána jako koncept, který si zaslouží ochranu bez dalších podmínek, podobně jako lidská důstojnost, vzdělání, demokracie nebo život.⁸³

Nicméně je nezbytné si uvědomit, že spoléhání se výhradně na přirozený vývoj a individuální motivace při snaze o zasažení žen do vedení by mohlo trvat 150-200 let, než bychom dosáhli vyváženého zastoupení obou pohlaví.⁸⁴ Proto klíčovou otázkou je, zda by nebylo vhodnější implementovat plošná pozitivní opatření, která by nebrala ohled na konkrétní motivaci zaměstnavatele (nebo její absenci), ale stanovila by obsazení žen do vedoucích funkcí jako pravidlo.

V rámci plošných opatření pro dosažení rovnosti pohlaví ve vedení existuje široká škála přístupů, avšak tato práce se zaměří na dvě hlavní metody, a to preference a kvóty. Preference představují mírnější formu opatření ve srovnání s radikálnějšími kvótami. Je však důležité zmínit, že český právní systém zastává velmi opatrný přístup k jejich přijetí. Zákonodárci musí dle Ústavního soudu „*dbát, aby byl zvýhodňující přístup založen na objektivních a rozumných důvodech a aby mezi tímto cílem a prostředky k jeho dosažení existoval vztah přiměřenosti.*“⁸⁵ V následujících kapitolách se bude práce podrobněji zabývat fungováním takových opatření a úvahami nad možnostmi jejich implementace v našem právním systému.

⁸³ ŠIMÁČKOVÁ, Kateřina; HAVELKOVÁ, Barbara; ŠPONDROVÁ, Pavla (eds.). *Mužské právo: jsou právní pravidla neutrální?*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-761-7. str. 493

⁸⁴ FÓRUM 50%, o.p.s. *Kvóty* [online]. Fórum 50%, o.p.s. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://padesatprocent.cz/cz/podpora/mentoring-a-kvoty/kvoty>

⁸⁵ Nález Ústavního soudu sp. zn. Pl. ÚS 83/06 ze dne 12. března 2008, bod 237 společně s nálezem Ústavního soudu ze sp. zn. Pl. ÚS 8/07 dne 23. března 2010, bod 83

1.4.2.1 PREFERENCE

Preference lze definovat jako zvýhodnění určité osoby (skupiny osob) z důvodu jejich příslušnosti k určité skupině, v rámci výběru mezi dvěma stejně kvalifikovanými jedinci.⁸⁶ Jinými slovy, pokud by podmínky výběrového řízení splnilo vícero rovnocenných kandidátů, pak by bylo možné (namísto třeba losem) přistoupit k výběru vítěze cestou zvýhodnění ženy.

1.4.2.2 KVÓTY

Pod pojmem „kvóta“ si lze představit vyhrazení určitého počtu míst příslušníkům znevýhodněné skupiny. Tato terminologie ale není zcela ustálená.⁸⁷ V úvodu je třeba zdůraznit, že kvóty jsou ze své podstaty genderově neutrální. Ve většině případů sice fakticky fungují jako kvóty zvýhodňující ženy, ale z jejich definice zaručují vyrovnané zastoupení obou pohlaví – hypoteticky tak mohou před nedostatečným zastoupením chránit i muže.⁸⁸

Česká republika zastává velmi opatrný přístup v oblasti zavádění kvót. V rámci politické reprezentace České republiky se vládě dlouhodobě nedaří implementovat legislativní opatření na dosažení žen do politiky (typicky skrze zavedení kvót na kandidátních listinách politických stran, případně kvót na počet křesel). Na evropské úrovni pak republika dlouho blokovala genderové kvóty na vedoucí pozice v pracovněprávní oblasti.⁸⁹ První významná iniciativa pro zakotvení zákonných kvót na kandidátní listiny proběhla v roce 2010, kdy byla zpracována novela zákona vztahující se na volby do Poslanecké sněmovny, krajů a zastupitelstva hl. m. Prahy – ke schválení však vzhledem ke jmenování nové vlády již nedošlo.⁹⁰ V roce 2014 ministerstvo vnitra zpracovalo druhý návrh obdobné novely, který i úspěšně prošel Legislativní radou vlády ČR, avšak na jednání vlády v červnu 2015 byl zamítnut.⁹¹

⁸⁶ BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář. 3. vydání*. Praha: C.H. Beck, 2019. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-759-0. str. 76-101, odst. 37.

⁸⁷ HAVELKOVÁ, Barbara. *Pozitivní opatření k zajištění rovnosti mezi muži a ženami v právu ES*. Právní rozhledy, 11/2007. str. 2

⁸⁸ ŠPRINCOVÁ, Veronika. *Kvóty a další opatření pro vyšší zastoupení žen v politice*. Praha: Fórum 50%, o.p.s., 2012. ISBN 978-80-904447-2-0. str. 16

⁸⁹ MILDORF, Jaroslava; HRDÁ, Lucie, et al. *Ženy a česká společnost: Hodnocení implementace pekingské akční platformy (Peking +20)* [online]. Praha: cats2cats z.s., 2021 [cit. 2023-03-12]. ISBN: 978-80-908463-0-2. str. 107

⁹⁰ Tamtéž, str. 112

⁹¹ Tamtéž, str. 112

Kromě kvót na kandidátní listiny existují v některých zemích také kvóty co do výsledku voleb, kdy určitý počet křesel je vyhrazen ženám (jako je tomu například ve Rwandě, ve které je 60 % křesel dolní komory Parlamentu zastáváno ženami).⁹² Avšak takové opatření je považováno za radikálnější a méně populární, a proto většina zemí upřednostňuje kvóty na kandidátních listinách. Některé země tyto kvóty stanovují zákonem (jako je tomu v Belgii a Polsku),⁹³ zatímco v jiných zemích je to ponecháno na vůli politických stran. V České republice kvóty v současnosti používá pouze Strana zelených.⁹⁴

V roce 2016 byl schválen Akční plán pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích na léta 2016–2018.⁹⁵ Plán měl původně obsahovat opatření ve formě zavedení kvót na minimální zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích v oblasti státní správy, avšak v průběhu schvalování bylo opatření z dokumentu vypuštěno.⁹⁶ Je vhodné zdůraznit, že původně zamýšleného cíle dosažení 40% zastoupení žen v rozhodovacích pozicích státní správy dosaženo nebylo.

Faktem je, že zavedení kvót vede k nejspolehlivějšímu dosažení rovného zastoupení obou pohlaví v (ekonomických i politických) rozhodovacích pozicích. Kvóty představují nejefektivnější, nejrychlejší a nejlevnější formu pozitivního opatření, která je nám k dispozici.⁹⁷ Kvóty byly navíc již opakovaně úspěšně implementovány v zahraničí a mnohdy se osvědčily.

⁹² INTER-PARLIAMENTARY UNION. *Women in parliament: 1995–2020* [online]. Geneva: Courand, 2020. [cit. 2023-07-12]. ISSN 1993-5196. Dostupné z: <https://www.ft.dk/samling/20191/almde1/IPU/bilag/8/2159552/index.htm>

⁹³ VARENBERG VAN, Myriam. *Women in economic decision making Comments paper – Belgium* [online]. Ec.europa.eu, 2012 [cit. 2023-07-12]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/exchange_of_good_practice_no/be_comments_paper_no_2012_en.pdf str. 2-3

⁹⁴ MILDORF, Jaroslava; HRDÁ, Lucie, et al. *Ženy a česká společnost: Hodnocení implementace pekingské akční platformy (Peking +20)* [online]. Praha: cats2cats z.s., 2021 [cit. 2023-03-12]. ISBN: 978-80-908463-0-2. str. 112 společně s ŠPRINCOVÁ, Veronika. *Kvóty a další opatření pro vyšší zastoupení žen v politice*. Praha: Fórum 50%, o.p.s., 2012. ISBN 978-80-904447-2-0. str. 23-24

⁹⁵ ÚŘAD VLÁDY ČR. *Zpráva za rok 2018 o naplňování Akčního plánu pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích na léta 2016–2018 a Doporučení Rady vlády pro rovnost žen a mužů směřující k odstraňování překážek a k vytváření podmínek pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích* [online]. Praha, červen 2019 [cit. 2023-07-12]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Souhrnna-zprava-plneni-Akcnioho-planu-pro-vyrovnane-zastoupeni-v-rozhodovacich-pozicich-za-rok-2018.pdf>

⁹⁶ MILDORF, Jaroslava; HRDÁ, Lucie, et al. *Ženy a česká společnost: Hodnocení implementace pekingské akční platformy (Peking +20)* [online]. Praha: cats2cats z.s., 2021 [cit. 2023-03-12]. ISBN: 978-80-908463-0-2. str. 112

⁹⁷ FÓRUM 50%, o.p.s. *Kvóty* [online]. Fórum 50%, o.p.s. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://padesatprocent.cz/cz/podpora/mentoring-a-kvoty/kvoty>

Přesto je důležité pohlížet na kvóty ne jako na konečný výsledek, ale jako prostředek k jeho dosažení. Je to dočasné opatření, kterého po splnění cíle již není potřeba. Cílem kvót tak není umělé udržování určitého předem daného stavu, ale odstraňování systémových překážek, které jednomu pohlaví brání předemtné vedoucí pozice vůbec dosáhnout.⁹⁸

Na první pohled se zdá, že český právní systém nabízí možnost zavedení pozitivních opatření, včetně kvót, jak je vyjádřeno v § 7 odst. 2 antidiskriminačního zákona. Toto ustanovení stanoví, že „za diskriminaci se nepovažují opatření, jejichž cílem je předejít nebo vyrovnat nevýhody vyplývající z příslušnosti osoby ke skupině osob vymezené některým z [diskriminačních] důvodů (...) a zajistit jí rovné zacházení a rovné příležitosti.“ Nicméně z následujících ustanovení je patrné, že český právní rámec stále upřednostňuje formální rovnost nad materiální rovností. V praxi to znamená, že je v současnosti nepřipustné, aby člen méně zastoupeného pohlaví byl upřednostněn před osobou, která dosáhla lepšího umístění v rámci výběrového řízení, ačkoliv obě osoby splnily minimální kvalifikační kritéria.⁹⁹ Tuto skutečnost lze vyčíst z § 7 odst. 3 antidiskriminačního zákona, který stanoví, že „ve věcech přístupu k zaměstnání nebo povolání nesmí opatření (...) vést k upřednostnění osoby, jejíž kvality nejsou vyšší pro výkon zaměstnání nebo povolání, než mají ostatní současně posuzované osoby.“

Dokonce i Soudní dvůr Evropské unie (dále jen „SDEU“) se ve své judikatuře¹⁰⁰ konzistentně staví k pozitivním opatřením jako k výjimce z obecného principu formální rovnosti, která musí být interpretována restriktivně – tedy, že vnímá jakékoli zvýhodnění žen jako zásah do práva mužů na rovné zacházení.¹⁰¹ V rozsudku ve věci Kalanke SDEU uvedl, že „vnitrostátní pravidla, která zaručují ženám absolutní a bezpodmínečnou přednost při jmenování nebo

⁹⁸ ŠPRINCOVÁ, Veronika. *Kvóty a další opatření pro vyšší zastoupení žen v politice*. Praha: Fórum 50%, o.p.s., 2012. ISBN 978-80-904447-2-0. str. 16

⁹⁹ ŠIMÁČKOVÁ, Kateřina; HAVELKOVÁ, Barbara; ŠPONDROVÁ, Pavla (eds.). *Mužské právo: jsou právní pravidla neutrální?*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-761-7. str. 507

¹⁰⁰ Srov. Rozsudek SDEU C-450/93, I-03051 ve věci Eckhard Kalanke v Freie Hansestadt Bremen ze dne 17. října 1995, body 21-22; rozsudek SDEU C-409/95, I-6363 ve věci Marschall v Land Nordrhein – Westfalen ze dne 11. listopadu 1997, bod 32; rozsudek SDEU C-158/97, I-01875 ve věci Georg Badeck a další ze dne 28. března 2000, body 10-63; rozsudek SDEU C-407/98, I—05539 ve věci Katarina Abrahamsson a Leif Anderson v Elisabet Fogelqvist ze dne 6. července 2000, body 50-52.

¹⁰¹ ŠIMÁČKOVÁ, Kateřina; HAVELKOVÁ, Barbara; ŠPONDROVÁ, Pavla (eds.). *Mužské právo: jsou právní pravidla neutrální?*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-761-7. str. 507; společně s HAVELKOVÁ, Barbara. *Pozitivní opatření k zajištění rovnosti mezi muži a ženami v právu ES*. Právní rozhledy, 11/2007. str. 3

*povyšování, jdou nad rámec podpory rovných příležitostí.*¹⁰² Je však důležité zmínit, že nad rámec stanovení nepřípustnosti bezpodmínečných preferenčních pravidel se soud již dále neuchýlil k aplikaci testu proporcionality, jak je jinak obecnou praxí. Tímto testem by soud posoudil vhodnost, potřebnost a přiměřenost těchto opatření ve vztahu k legitimnímu cíli dosažení materiální rovnosti mezi ženami a muži. Absence aplikace testu je zcela nežádoucí, zejména vezmeme-li v potaz skutečnost, že SDEU sám uznává význam tohoto legitimního cíle, který je zdůrazňován mimo jiné v primárním právu Evropské unie. Výše zmíněným rozhodnutím se SDEU zasloužil o vytvoření precedenčního základu, který stanoví, že bezpodmínečné a automatické upřednostňování méně zastoupeného pohlaví (skrže pozitivní opatření) je nežádoucí. Tedy, že místo dosažení materiální rovnosti mezi osobami obou pohlaví je automaticky upřednostňována formální rovnost kandidátů, která však fakticky vede ke zvýhodnění mužů.¹⁰³

Je tedy důležité zvážit obě strany mince. Namísto tvrzení, že zavedení kvót by mohlo znevýhodnit muže tím, že by na jejich úkor byly pozice obsazeny méně schopnými ženami, je důležité si uvědomit, že nepřijetím kvót se společnost v konečném důsledku připravuje o schopné ženy, které by mohly být stejně nebo dokonce více kvalifikované než vybraní mužští kandidáti (avšak v důsledku společenských předsudků jim nebylo umožněno prokázat své schopnosti). V kontextu toho, že současná všudypřítomná diskriminace působí v neprospěch žen, lze jejich zvýhodnění v rámci výběrových řízeních (i v případě jejich nižší kvalifikace, pokud stále splňují minimální požadavky na danou pracovní pozici) vnímat za přiměřené. Pokud kandidátka splňuje minimální kvalifikační podmínky co do vzdělání, kompetence a schopností, zavedení kvót by jí mělo umožnit získat tuto pozici. Tím by se překonal současný systém, ve kterém musí být žena výrazně kvalifikovanější než její protikandidáti muži, aby při výběru uspěla. Je třeba však zdůraznit, že takové opatření by v současnosti bylo v rozporu s platnými zákony naší republiky (specificky § 7 odst. 3 antidiskriminačního zákona) a vyvolalo by rozsáhlou kritiku od těch, kteří považují tradiční chápání odbornosti za klíčové nebo dokonce jediné relevantní kritérium ve výběrových procesech.¹⁰⁴ Zde se však lze zamyslet i nad tím, zda by nebylo vhodné přehodnotit v současnosti stanovená tradiční kritéria pro hodnocení vhodnosti kandidátů na manažerské pozice

¹⁰² Rozsudek SDEU C-450/93, I-03051 ve věci Eckhard Kalanke v Freie Hansestadt Bremen ze dne 17. října 1995, bod 22.

¹⁰³ ŠIMÁČKOVÁ, Kateřina; HAVELKOVÁ, Barbara; ŠPONDROVÁ, Pavla (eds.). *Mužské právo: jsou právní pravidla neutrální?*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-761-7. str. 508

¹⁰⁴ Tamtéž, str. 509

a zvážit, zda by nebylo účelné tato kritéria (případně namísto zavedení kvót) změnit.¹⁰⁵ Ale taková změna společenského paradigmatu by vyžadovala komplexní a systematické snahy o reformu právního a společenského rámce s nejistým výsledkem.

Přestože jsou kvóty mnohdy prezentovány jako nedemokratické a nespravedlivé, ve skutečnosti představují pravý opak. Bez zavedení kvót do našeho právního systému nelze v nejbližší době očekávat spravedlivé zastoupení obou pohlaví při rozhodování ve společnosti. Právě zmíněná Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti se poprvé zasadila o plošné zavedení pozitivních opatření v oblasti zaměstnávání žen ve vedoucích pozicích a nyní je už na každém členském státě jak k takové výzvě přistoupí.

2 BARIÉRY BRÁNÍCÍ KARIÉRNÍMU POSTUPU ŽEN

Vyrovnaní zastoupení žen na vedoucích pozicích v pracovním trhu by přineslo významné výhody nejen pro ženy samotné, ale také pro společnost jako celek. Podle studie provedené společností McKinsey & Company v roce 2021 by rovné zastoupení žen a mužů ve vedoucích pracovních pozicích mělo pozitivní dopad na ekonomiku střední a východní Evropy, přispívající až 146 mld. eur do regionálního HDP (což by znamenalo zvýšení ročního HDP o 8,3%).¹⁰⁶ V případě České republiky by ekonomika ročně získala až 20 mld. eur navíc, což představuje nárůst ročního HDP o 7,8%.¹⁰⁷ Navíc, obchodní společnosti, které by zahrnuły minimálně 30% žen ve svém vedení, by zaznamenaly zlepšení svých finančních výsledků minimálně o 26%.¹⁰⁸ Tyto údaje jasně ukazují důležitost dosažení rovného zastoupení žen na vedoucích pozicích a potenciál, který to přináší pro ekonomický rozvoj a výkonnost podniků.

Avšak ženy se stále potýkají s fenoménem skleněného stropu, který kvůli slepému pokračování v patriarchálním nastavení společnosti bere ženám možnost dosáhnout vrcholných

¹⁰⁵ ÚŘAD VLÁDY ČR. *Akční plán pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích na léta 2016 - 2018* [online]. Praha, únor 2019 [cit. 2023-07-12]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/Akni-plan-pro-vyrovnane-zastoupeni-zen-a-muzu-v-rozhodovacich-pozicich-na-leta-2016-2018.doc>

¹⁰⁶ MCKINSEY & COMPANY. *Nový potenciál ekonomického růstu: více žen na pracovním trhu a ve vedoucích pozicích* [online]. Praha, září 2021 [cit. 23.2.2023]. str. 6. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/cz/~/_/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/czech%20republic/our%20work/closing%20the%20gender%20gap%20in%20the%20czech%20republic_briefing-note.pdf

¹⁰⁷ Tamtéž, str. 7

¹⁰⁸ Tamtéž, str. 13

pozic. Tím jsou zcela ignorovány výše nastíněné výhody, které by odklonění se od tohoto tradičního nastavení přineslo. Kromě toho se ženy, které se na vrchol pracovního žebříčku dostanou, často setkávají s tokenizací, skrze kterou jsou vystaveny většímu tlaku než jejich mužští kolegové, což znesnadňuje jejich působení a odrazuje další ženy se o takovou pozici pokoušet.

2.1 SEGREGACE A SKLENĚNÝ STROP

Již za dob rané patriarchální společnosti se ženy staraly o rodinu, zatímco se muži věnovali fyzicky náročnější práci – v té době byly možnosti přežití omezené a takovéto společenské schéma bylo nejlogičtější.¹⁰⁹ O staletí později jsme však stále svědky horizontální a vertikální pracovní segregace z důvodu pohlaví. Je zřejmé, že současná genderová nerovnost na pracovním trhu tedy má své kořeny v těchto historických vzorcích. Těmto společenským předsudkům však již dávno není nutné podléhat.

Na pracovním trhu existují obory, které jsou koncipované za obory typicky maskulinní nebo feminizované. Jsou to sektory trhu práce disponující vysokou koncentrací mužů nebo žen.¹¹⁰ Tento jev se nazývá horizontální segregace. Feminizované obory, jako je zdravotnictví, školství a sociální nebo pečovatelské služby, jsou často méně dobře placené ve srovnání s obory, kde je ženská účast velmi nízká, například v technických odvětvích jako IT, stavebnictví nebo průmyslu.¹¹¹ Mezi příčiny výskytu tohoto jevu patří například společenské stereotypy, volba studijního oboru (také založena na předsudcích), podhodnocování některých profesí, potřeba kratší či flexibilní pracovní doby z důvodu nerovnoměrného rozdělení péče o děti, a mechanismy výběru a nábory zaměstnanců, které zvýhodňují jednu skupinu.¹¹²

V důsledku těchto nerovností na pracovním trhu dochází k neefektivnímu přerozdělování pracovní síly. Na individuální rovině dochází k podhodnocování ženské práce, což brání plnému

¹⁰⁹ ŠIKEL, Lukáš. *Genderová segregace na pracovním trhu*. [online]. Praha: Právní prostor, 7.12.2015 [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/genderova-segregace-na-pracovnim-trhu>

¹¹⁰ HAUSENBLASOVÁ, Jitka. *Genderová horizontální segregace na trhu práce* [online]. Gender Studies, o.p.s. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: https://genderstudies.cz/download/Genderova_horizontalni_segregace.pdf str. 2

¹¹¹ SKÁLOVÁ, Helena. *Platová nerovnost v ČR: Ženy stále vydělávají méně než muži* [online]. Gender Studies, o.p.s. 6/2007 Finanční odměňování žen a mužů. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://zpravodaj.genderstudies.cz/cz/clanek/platova-nerovnost-v-cr-zeny-stale-vydelavaji-mene-nez-muzi>

¹¹² HAUSENBLASOVÁ, Jitka. *Genderová horizontální segregace na trhu práce* [online]. Gender Studies, o.p.s. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: https://genderstudies.cz/download/Genderova_horizontalni_segregace.pdf str. 4

využití jejich potenciálu. V konečném důsledku to znamená, že jsou ženám kladeny překážky v jejich kariérním rozhodování a osobním rozvoji.¹¹³

Vertikální segregace se vztahuje k rozdílnému zastoupení obou pohlaví na jednotlivých úrovních zaměstnání. Poukazuje na soustředění žen nebo mužů v různých platových třídách a na různých úrovních odpovědnosti či prestiže – skrze vertikální segregaci je primárně zdůrazněno nedostatečné zastoupení žen na nejvyšších místech v rámci zaměstnání bez ohledu na obor činnosti.¹¹⁴ Příčinami tohoto jevu jsou předsudky, podnikatelská kultura ovládaná muži a nedostatečná transparentnost postupů při jmenování do výkonných a kontrolních orgánů.¹¹⁵

Podobná situace existuje i v politickém vedení státu. Ačkoli politické strany mají mezi 30 až 50% zastoupení žen, jen málo z nich se dostane na volitelné pozice kandidátních listin. Tento stav je způsoben různými překážkami, se kterými se ženy setkávají a muži obvykle ne, kdy často mají třeba na starosti rodinu a domácnost. Politika je primárně vnímána jako mužská záležitost a historicky je nastavena podle mužských pravidel. Velkou překážkou je i samotné fungování politických stran, jaké jsou nominační procesy, časy konání schůzí, nebo existence neformálních pánských klubů.¹¹⁶

Tyto neviditelné bariéry, které v jejich součtu brání ženám dosáhnout vrcholných pozic, jsou též známé jako „skleněný strop“.¹¹⁷

Podíváme-li se na feminizované obory, i tam lze spatřit radikální rozdíl v zastoupení žen na nižších pozicích oproti řídicím zaměstnaneckým pozicím. Například ve školství je patrné, že v řídicích pozicích je větší zastoupení mužů a současně s každým vyšším vzdělávacím stupněm je počet žen i v učitelském sboru (i ve vedení školy) menší.¹¹⁸ Podle statistik Českého statistického

¹¹³ HAUSENBLASOVÁ, Jitka. *Genderová horizontální segregace na trhu práce* [online]. Gender Studies, o.p.s. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: https://genderstudies.cz/download/Genderova_horizontalni_segregace.pdf str. 5

¹¹⁴ EIGE Europa. *Vertikální segregace* [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1243?language_content_entity=cs

¹¹⁵ JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. In: *Obchodněprávní revue* 7-8/2013, str. 203 [online]. 2013 [cit. 2023-02-21].

¹¹⁶ FÓRUM 50%, o.p.s. *Kvóty* [online]. Nadace Open Society Fund Praha, program Společnost, muži a ženy z aspektu gender. Fórum 50%, o.p.s. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: https://aa.ecn.cz/img_upload/666f72756d35302d66669313030313139/kvoty.pdf str. 8

¹¹⁷ JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. In: *Obchodněprávní revue* 7-8/2013, str. 203 [online]. 2013 [cit. 2023-02-21].

¹¹⁸ SMETÁČKOVÁ, Irena a JARKOVSKÁ, Lucie. *Gender ve škole: příručka pro budoucí i současné učitelky a učitele*. Praha: Otevřená společnost, 2006. ISBN 80-903331-5-X

úřadu z roku 2019¹¹⁹ je zastoupení ženských učitelek na mateřských školách až 99,5 %, ale s každým vyšším stupněm vzdělání jejich zastoupení klesá (kdy na veřejných vysokých školách je pouze 37 % žen v akademickém sboru).¹²⁰ Pokud jde o samotné vedení škol, pouze 41 % ředitelských pozic je obsazeno ženami, přestože tvoří 83 % pedagogického sboru.¹²¹ Muži jsou tedy častěji dosazováni do zástupcovských a podstatně častěji do ředitelských pozic.¹²² Existence jevu skleněného výtahu u mužů lze přičítat celkovému povzbuzování a podpoře jejich snahy získat vedoucí postavení například skrze uplatňování měkčích kritérií při jejich výběru.¹²³

Spolu s tím přichází také nerovné odměňování. Podle statistiky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) dostávají ženské pedagogické pracovnice průměrný měsíční plat ve výši 36.567,- Kč, zatímco mužští pracovníci dostávají 41.720,- Kč (s ohledem na zaměstnance s pracovními zkušenostmi do 12 let).¹²⁴ Tento markantní rozdíl lze přisuzovat vyššímu zastoupení mužů ve vedoucích funkcích, které jsou odměňovány výrazněji lépe než běžné učitelské pozice, a také vlivu genderových stereotypů při stanovování nenárokových složek platu, jako jsou osobní příplatky a odměny.¹²⁵ Je důležité si tedy uvědomit, že nerovnost v odměňování není způsobena pouze podhodnocením feminizovaných oborů. I v těchto oborech lze pozorovat rozdíly v odměňování, kdy mužům je značně nadřazováno.

2.2 TOKENISMUS

Výskyt žen ve vedoucích pozicích je čím dál častějším jevem, zejména v progresivněji smýšlejících společnostech. Avšak paradoxně jednotkové zastoupení žen ve vedoucích pozicích může mít negativní vliv na snahy o dosažení faktické rovnosti.

¹¹⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Učitelé v regionálním školství a akademičtí pracovníci veřejných vysokých škol podle pohlaví. Vzdělávání* [online]. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60622084/300002180302.pdf/6cff7a21-1415-42f4-9cbd-1560c8c31e85?version=1.1>

¹²⁰ Tamtéž.

¹²¹ PAVLÍK, Petr a SMETÁČKOVÁ, Irena. *Analýza odměňování žen a mužů ve školství: jak vzniká odlišnost v platech učitelek a učitelů?* Praha: Otevřená společnost, 2006. ISBN 80-903331-6-8. str. 7

¹²² Tamtéž, str. 8

¹²³ SMETÁČKOVÁ, Irena. *Příručka pro genderově citlivé vedení škol*. Praha: Otevřená společnost, 2007. ISBN 978-80-87110-01-0. str. 41

¹²⁴ MŠMT. *Pedagogičtí pracovníci v regionálním školství podle údajů z Informačního systému o platech (ISP): Podle platových tříd a stupňů v 1. pol. r. 2022* [online]. 2020 [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/53819/download/>

¹²⁵ PAVLÍK, Petr a SMETÁČKOVÁ, Irena. *Analýza odměňování žen a mužů ve školství: jak vzniká odlišnost v platech učitelek a učitelů?* Praha: Otevřená společnost, 2006. ISBN 80-903331-6-8. str. 9

Koncept tokenismu popisuje situaci, kdy se osoba z menšinově zastoupené skupiny stane symbolem té skupiny. V našem případě je to žena na vedoucí pozici v obvykle mužském pracovním prostředí, která slouží jako symbol (token) žen jako celku. Tokenka je vnímána většinou skupinou tak, jako by její jednání mělo zastupovat všechny ostatní členy tokenizované skupiny. V pracovním prostředí se tokenismus projevuje primárně zvýšenou pozorností kladenou na tokenku, hledáním a zdůrazňováním rozdílů mezi ní a většinovým (mužským) kolektivem, vyšším tlakem na výkon a snahou tokenky se asimilovat do většinového chování (a vykazovat tak charakteristiky typické pro jedince v této většinové skupině).¹²⁶

V maskulinním pracovním prostředí často dochází k situaci, kdy je jediná žena obklopena mužskými kolegy, kteří jí věnují nadměrnou pozornost ve srovnání s ostatními zaměstnanci, zejména v rovině hledání jejích nedostatků.¹²⁷ V rámci toho dochází ke zveličování vzájemných rozdílů, což vede k následnému zlehčováním a vyčleňování tokenek.¹²⁸ Tato pozornost je pro ženu nežádoucím jevem, kvůli kterému může vnímat pocit nejistoty. Tokenky si v důsledku drobnohledu často i samy kladou vyšší nároky na své pracovní výsledky, protože cítí, že k úspěchu je od nich vyžadováno více než od jejich mužských kolegů. Bojí se, že by selhání mohlo mít negativní dopad na ženy jako celek.

V takovém pracovním prostředí je tokenismus často spojen se sexismem, který se projevuje obecnou devalvací ženské práce a zesměšňováním stereotypně ženských charakteristických rysů. Ženskost je vnímána nejen jako odlišnost, ale i jako nevýhoda nebo vada.¹²⁹ Tokenky proto potlačují své charakteristické rysy, které jsou typicky spojovány s ženskostí. Příkladem jejich asimilace může být například styl práce, kdy se tokenky snaží o důraznější způsob komunikace nebo dosažení vyšších pracovních výsledků než její mužští kolegové. Dále se může projevit i ve

¹²⁶ HOMFRAY, Šárka. *Jedna za všechny. O tokenismu, jeho projevech a důsledcích*. Heroine [online]. 10.9.2021 [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://www.heroine.cz/spolecnost/5834-jedna-za-vsechny-o-tokenismu-jeho-projevech-a-dusledcich>

¹²⁷ Tamtéž.

¹²⁸ ŠMÍDOVÁ, Irena; MAŘÍKOVÁ, Hana, et al. *Muži v systému vzdělávání, Policy paper* [online]. Úřad vlády ČR. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/pracovni-skupina_muzi_a_rovnosti_zen_a_muzu/Policy-paper_muzi_v_systemu_vzdelavani.pdf

¹²⁹ HOMFRAY, Šárka. *Jedna za všechny. O tokenismu, jeho projevech a důsledcích*. Heroine [online]. 10.9.2021 [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://www.heroine.cz/spolecnost/5834-jedna-za-vsechny-o-tokenismu-jeho-projevech-a-dusledcich>

stylu oblékání, kdy tokenky chtějí působit maskulinním vzezřením.¹³⁰ Avšak čím více se tokenky snaží vyvrátit předsudky a stereotypy, tím více pozornosti na sebe mohou poutat.¹³¹

Tento jev přináší nevýhody nejen pro samotné tokenky, ale i pro ostatní ženy. Pro ty je obsazení vedoucích pozic ještě nedosažitelnější. Pokud určitý počet žen úspěšně pronikne do vrcholového (mužského) pracovního prostředí, je o to náročnější poukazovat na existující bariéry a nerovnosti, které brání ostatním ženám v dosažení téhož.¹³²

Je zajímavé podívat se na tento jev i z pohledu mužů. V případě, kdy se muž jako token nachází v jinak ženském pracovním prostředí, typicky nečelí výše zmíněným problémům. Často dochází k jevu nazývanému „skleněný výtah“, kdy muži dosahují rychlejšího a vyššího kariérního postupu než ženy, i když nemusí vykazovat stejnou úroveň pracovního výkonu. Stereotypně přisuzované maskulinní vlastnosti jsou typicky v (mužských i ženských) kolektivech oceňovány a představují pro muže výhodu. Naopak ženská práce, která je v mužských kolektivech nedostatečně oceněna a degradována, představuje nevýhodu.¹³³ Například ve zmíněné feminizované oblasti školství získávají muži mnohdy benefity, výhody a privilegia, v důsledku čehož mají vyšší plat a více obsazují ředitelské pozice.¹³⁴

3 MEZINÁRODNÍ A EVROPSKÉ PRÁVO

3.1 MEZINÁRODNÍ PRÁVNÍ ÚPRAVA

3.1.1 ORGANIZACE SPOJENÝCH NÁRODŮ

V roce 1945 byla přijata Charta OSN, která sloužila jako zakládající dokument pro vznik Organizace spojených národů (dále jen „OSN“). Charta stanovila, že hlavním cílem OSN je udržování světového míru a bezpečnosti a podpora členských států při prosazování a dodržování

¹³⁰ HOMFRAY, Šárka. *Jedna za všechny. O tokenismu, jeho projevech a důsledcích. Heroine* [online]. 10.9.2021 [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://www.heroine.cz/spolecnost/5834-jedna-za-vsechny-o-tokenismu-jeho-projevech-a-dusledcich>

¹³¹ Tamtéž.

¹³² Tamtéž.

¹³³ ŠMÍDOVÁ, Irena; MAŘÍKOVÁ, Hana, et al. *Muži v systému vzdělávání, Policy paper* [online]. Úřad vlády ČR. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/pracovni-skupina-muzi-a-rovnosti-zen-a-muzu/Policy-paper-muzi-v-systemu-vzdelavani.pdf>

¹³⁴ Tamtéž.

základních lidských práv a svobod.¹³⁵ OSN dosáhla mnoha úspěchů na poli mezinárodního prosazování standardu lidských práv, konkrétně v oblasti ekonomických, sociálních a kulturních, občanských a politických a zároveň vytvořila mechanismy zajišťující ochranu těchto práv.¹³⁶ V rámci jejích nejvýznamnějších právních dokumentů můžeme narazit na čteně se opakující institut zákazu diskriminace a zakotvení principu rovnosti ve Všeobecné deklaraci lidských práv z roku 1948,¹³⁷ Mezinárodním paktu o občanských a politických právech z roku 1966,¹³⁸ a Mezinárodním paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech z roku 1966.¹³⁹

Úmluva, konkrétněji se zabývající oblastí diskriminace z důvodu pohlaví, je Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen, která byla přijata v roce 1979.¹⁴⁰ Tato úmluva definuje, co všechno spadá pod diskriminaci žen a zavazuje smluvní státy k přijetí vhodných opatření k provedení politiky odstranění diskriminace žen.¹⁴¹ Státy byly vyzvány k přijetí „[veškerých příslušných] opatření ke změně společenských a kulturních zvyklostí, pokud jde o chování mužů a žen, s cílem dosáhnout odstranění předsudků a zvyků a všech jiných praktik založených na myšlence podřazenosti nebo nadřazenosti některého z pohlaví nebo na stereotypních úlohách mužů

¹³⁵ Vyhláška ministra zahraničních věcí č. 30/1947 Sb., o chartě Spojených národů a statutu Mezinárodního soudního dvora sjednaných dne 26. června 1945 na konferenci Spojených národů o mezinárodní organizaci, konané v San Francisku, ze dne 16. ledna 1947.

¹³⁶ INFORMAČNÍ CENTRUM OSN V PRAZE: *Lidská práva* [online]. United Nations [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.osn.cz/lidska-prava/>

¹³⁷ Pozn. Universal Declaration of Human Rights, tj. Všeobecná deklarace lidských práv, přijatá a vyhlášená na Valném shromáždění OSN v New Yorku dne 10. prosince 1948. Již v úvodním čl. 1 je zakotven princip rovnosti tak, že všichni lidé se rodí svobodní a sobě rovni co do důstojnosti a práv, kdy dle čl. 2 má každý všechna práva a všechny svobody, bez jakéhokoli rozlišování, zejména podle pohlaví, aj. Čl. 7 dále doplňuje čl. 2 tím, že upřesňuje, že všichni si jsou před zákonem rovni a mají právo na stejnou ochranu zákona bez jakéhokoli rozlišování. Rovným podmínkám v rámci pracovního práva se věnuje čl. 23, dle kterého má každý právo na práci a volbu zaměstnání, na uspokojivé pracovní podmínky, stejný plat za stejnou práci a právo na spravedlivou a uspokojivou odměnu.

¹³⁸ Pozn. International Covenant on Civil and Political Rights, tj. Mezinárodní pakt o občanských a politických právech, přijatý na Valném shromáždění OSN v New Yorku dne 19. prosince 1966. Zejména čl. 2, 3, 25 a 26 tohoto Paktu se zabývají jak zrovnoprávněním obou pohlaví, tak odstraněním všech forem diskriminace, avšak pouze v obecné rovině.

¹³⁹ Pozn. International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, tj. Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, přijatý na Valném shromáždění OSN v New Yorku dne 16. prosince 1966. Zde nalezneme princip rovnosti v obecné formulaci čl. 2, kde se smluvní strany zavazují, že zaručí, že práva formulovaná v tomto Paktu se budou uskutečňovat bez jakéhokoli rozlišování podle rasy, barvy, pohlaví, jazyka, náboženství, politického nebo jiného smýšlení, národnostního a sociálního původu, majetku, rodu nebo jiného postavení. Čl. 3 stanoví princip rovnosti mužů a žen, na který navazují čl. 6 a 7, které blíže konkretizují právo na práci, na odměnu, uspokojivé pracovní podmínky, spravedlivou odměnu (stejnou odměnu za práci stejné hodnoty), stejnou příležitost pro dosažení povýšení na odpovídající vyšší stupeň, aj.

¹⁴⁰ Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women, tj. Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen, byla přijatá Valným shromážděním OSN v New Yorku dne 18. prosince 1979.

¹⁴¹ Čl. 2 Úmluvy o odstranění všech forem diskriminace žen.

a žen.¹⁴² Úmluva výslovně stanoví, že pozitivní opatření, které mají vést k zrovnoprávnění obou pohlaví a ochraně mateřství, se za diskriminaci nepovažují.¹⁴³

Pro účely této práce jsou klíčové zejména části 2 a 3 výše zmíněné Úmluvy. Část 2 zavazuje státy k zajištění rovné účasti žen ve veřejném a politickém životě, například v možnosti zastávat veřejné úřady.¹⁴⁴ V části 3 je smluvním státům uložena povinnost zajištění rovných podmínek pro osoby obou pohlaví v oblasti zaměstnání (včetně výběrových řízení) a přístupu ke vzdělání.¹⁴⁵ Z uvedeného vyplývá, že Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen plní svou úlohu při zakotvení obecného rámce zákazu diskriminace žen v oblasti práce, vzdělání, politického angažmá a jiného. Nicméně v Úmluvě absentuje odkaz na problematiku mužské nadvlády v oblasti ekonomického a politického vedení.

Klíčovým institutem, který byl čl. 17 Úmluvy o odstranění všech forem diskriminace žen zřízen, je kontrolní mechanismus ve formě Výboru OSN pro odstranění diskriminace žen. Výbor mimo jiné dohlíží na (absenci) ukotvení dostatečných institucionálních struktur pro prosazování rovnosti mezi muži a ženami ve smluvních státech a jejich míru zapojení žen do politiky.^{146;147} V rámci své činnosti doporučuje přijetí vyrovnávacích opatření, která by zvýšila zastoupení žen na vedoucích pozicích veřejné správy a soukromém sektoru, jako jsou osvětové kampaně a finanční stimuly pro politické strany.¹⁴⁸ Výbor také vyjádřil obavy z trvajících rozdílů ve mzdách mezi ženami a muži a kritizoval nízké zastoupení žen v manažerských a rozhodovacích pozicích.

¹⁴² Čl. 5 písm. a) Úmluvy o odstranění všech forem diskriminace žen

¹⁴³ Čl. 4 odst. 1 a 2 Úmluvy o odstranění všech forem diskriminace žen

¹⁴⁴ Čl. 7–8 vyhlášky č. 62/1987 Sb., vyhláška ministra zahraničních věcí ze dne 13. května 1987 o Úmluvě o odstranění všech forem diskriminace žen

¹⁴⁵ Čl. 10–11 vyhlášky č. 62/1987 Sb., vyhláška ministra zahraničních věcí ze dne 13. května 1987 o Úmluvě o odstranění všech forem diskriminace žen

¹⁴⁶ VÝBOR PRO ODSTRANĚNÍ DISKRIMINACE ŽEN. *Závěrečná doporučení Výboru pro odstranění diskriminace žen: Česká republika*. [online]. Organizace spojených národů. Třicáté šesté zasedání 7. – 25. srpna 2006(CEDAW/C/CZE/CO/3) Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rlp/dokumenty/zpravy-plneni-mezin-umluv/3CEDAW_Z_v_re_n_doporu_en_CZ.pdf. bod 11-12

¹⁴⁷ KADLECOVÁ, Markéta. *Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen* [online]. Fórum 50%, o.p.s., 22.1.2007. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://padesatprocent.cz/cz/umluva-o-odstraneni-vsech-forem-diskriminace-zen>

¹⁴⁸ VÝBOR PRO ODSTRANĚNÍ DISKRIMINACE ŽEN. *Závěrečná doporučení Výboru pro odstranění diskriminace žen: Česká republika*. [online]. Organizace spojených národů. Třicáté šesté zasedání 7. – 25. srpna 2006(CEDAW/C/CZE/CO/3) Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rlp/dokumenty/zpravy-plneni-mezin-umluv/3CEDAW_Z_v_re_n_doporu_en_CZ.pdf. bod 20

3.1.2 MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE PRÁCE

Na mezinárodní úrovni hraje Mezinárodní organizace práce (dále jen „MOP“) významnou roli v oblasti ochrany sociálních a pracovních práv zaměstnanců. Jako specializovaná agentura OSN se zaměřuje na rozvoj a propagaci norem pro vnitrostátní právní předpisy na ochranu a zlepšení pracovních podmínek a životních standardů.¹⁴⁹ Ty nejvýznamnější úmluvy MOP společně tvoří tzv. základní pracovní standardy.¹⁵⁰

V rámci problematiky diskriminace z důvodu pohlaví je třeba zmínit Úmluvu MOP č. 111 – Úmluvu o diskriminaci v zaměstnání a povolání z roku 1958,¹⁵¹ Úmluvu č. 100 – Úmluvu o stejném odměňování pracujících mužů a žen za práci stejné hodnoty přijatou roku 1951, Úmluvu č. 156 – Úmluvu o zaměstnancích s povinnostmi v rodině přijatou roku 1981 a Úmluvu č. 183 – Úmluvu o ochraně mateřství přijatou roku 2000. Žádná z těchto úmluv se však nevěnuje oblasti zaměstnávání žen ve vedení a neobsahuje žádná ustanovení, která by mohla sloužit jako právní základ pro zavedení zákonem stanovených kvót v našem právním systému.

3.1.3 RADA EVROPY

Rada Evropy, založená v roce 1949 v Londýně,¹⁵² má za cíl zajistit ochranu a podporu politické svobody jednotlivce, jakožto základní princip každého demokratického právního státu.¹⁵³ Podobně jako OSN, i Rada Evropy vydala mnoho mezinárodních úmluv, které se zaměřují na lidská práva, jak jsou vyjádřena ve Všeobecné deklaraci lidských práv. Jednou z klíčových úmluv je Úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod (dále jen „EÚLP“),¹⁵⁴ jejíž čl. 14 je významný v rámci problematiky diskriminace. Tento článek stanoví, že „užívání práv a svobod

¹⁴⁹ STÁLÁ MISE ČESKÉ REPUBLIKY PŘI ÚŘADOVNĚ OSN A OSTATNÍCH MEZINÁRODNÍCH ORGANIZACÍCH V ŽENEVĚ. *Mezinárodní organizace práce* [online]. Ministerstvo zahraničí. [cit. 2022-11-25]. Dostupné z:

https://www.mzv.cz/mission.geneva/cz/odborne_organizace/mezinarodni_organizace_prace_/index.html

¹⁵⁰ Tamtéž.

¹⁵¹ Pozn. Convention concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation, tj. Úmluva o diskriminaci v zaměstnání a povolání, přijatá Generální konferencí práce v Ženevě dne 25. června 1958. Ta ve své preambuli stanoví důležitost svobody a důstojnosti, hospodářského zajištění a rovných příležitostí s tím, že zdůrazňuje, že diskriminace zakládá porušení práv vyhlášených ve Všeobecné deklaraci lidských práv. Úmluva se (v čl. 2) zavazuje prosazovat rovnost příležitostí a zacházení v zaměstnání a povolání tak, aby byla odstraněna jakákoliv diskriminace v tomto směru. V čl. 5 odst. 2 stanoví, že pozitivní opatření, která přihlížejí ke zvláštním potřebám osob, se nebudou považovat za diskriminaci.

¹⁵² Pozn. Council of Europe, tj. Rada Evropy, byla ustavena dne 5. května 1949 deseti zeměmi (Belgie, Dánsko, Francie, Irsko, Itálie, Lucembursko, Nizozemsko, Norsko, Švédsko a Velká Británie). Nyní je její součástí 46 zemí Evropy a 6 mimoevropských zemí má status pozorovatelských zemí.

¹⁵³ Preamble Statutu Rady Evropy.

¹⁵⁴ Pozn. Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms, tj. Úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod, přijatá v Římě dne 4. listopadu 1950.

priznaných touto Úmluvou musí být zajištěno bez diskriminace založené na jakémkoli důvodu, jako je pohlaví, (...)“. Evropský soud pro lidská práva (dále jen „ESLP“) v reakci na akcesorickou povahu zmíněného principu zákazu diskriminace rozšířil výklad čl. 14 tak, že stanovil, že pro uplatnění tohoto článku je postačující, pokud předmět sporu spadá do rozsahu ustanovení EÚLP nebo je spojen s výkonem práva, které je garantováno EÚLP.¹⁵⁵ V následném rozhodnutí vztahujícím se k tomuto článku zavedl ESLP nový výkladový institut, tzv. antidiskriminační test, kterým stanovil, že „*princip rovnosti zacházení je porušen tehdy, pokud odlišnost [v zacházení] nemá objektivní a rozumné ospravedlnění. Existence takového ospravedlnění musí být posuzována ve vztahu k cíli a účinkům přezkoumávané regulace, přičemž zřetel musí být vzat na principy, které obvykle převažují v demokratických společnostech. Nepostačí přitom, že rozdíl v zacházení při výkonu práva stanoveného Úmluvou musí usilovat o legitimní cíl: článek 14 je porušen též tehdy, pokud je zřetelně dovozeno, že zde není rozumný vztah proporcionality mezi metodami, které daná regulace používá, a cílem, kterého má být dosaženo.*“¹⁵⁶ V každém případě je vhodné zmínit, že ve světle účasti žen na rozhodování se ESLP o žádné změny nezasloužil.

V obecné rovině hospodářských a sociálních práv se Rada Evropy zasadila o zpracování Evropské sociální charty z roku 1961.¹⁵⁷ Roku 1988 byl přijat navazující Dodatečný protokol¹⁵⁸ rozšiřující Evropskou sociální chartu o 12 hospodářských a sociálních práv.¹⁵⁹ Později roku 1996 byla přijata Revidovaná Evropská sociální charta.¹⁶⁰ Přestože se Rada Evropy v rámci těchto klíčových dokumentů zasloužila o velký pokrok ve vztahu k velkoplošnému zakotvení sociálních

¹⁵⁵ KOLDINSKÁ, Kristina. *Gender a sociální právo: rovnost mezi muži a ženami v sociálněprávních souvislostech*. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-80-7400-343-1. str. 36

¹⁵⁶ Rozhodnutí ESLP ve věci the Belgian Linguistic Case (No.2) ze dne 23. 7. 1968 (stížnost č. 1474/62, 1677/62, 1769/63, 1994/63, 2126/64), bod 10

¹⁵⁷ Pozn. European Social Charter, tj. Evropská sociální charta, přijatá v Turíně dne 18. října 1961, se společně s Úmluvou o ochraně lidských práv a základních svobod považuje za základní pilíře ochrany lidských práv členských států Rady Evropy. Již ve své preambuli zakotvuje, že užívání sociálních práv by mělo být zajištěno bez diskriminace. V pracovněprávní oblasti obsahuje výčet práv (jako právo na práci, spravedlivé pracovní podmínky, spravedlivou odměnu, sdružování se v organizacích a kolektivního vyjednávání, aj.), které mají všichni bez rozdílů, a nadto v rámci genderové problematiky obsahuje i (v části I odst. 8) zvláštní ochranu žen v zaměstnání v případě mateřství a sociální a hospodářskou ochranu matek a dětí (v části I odst. 17).

¹⁵⁸ Pozn. Dodatečný protokol k Evropské sociální chartě, přijatý dne 5. května 1988 ve Štrasburku.

¹⁵⁹ Pozn. Mezi ně patří například právo na rovné příležitosti a rovné zacházení v zaměstnání bez diskriminace z důvodu pohlaví (dle části I odst. 1 a části II čl. 1).

¹⁶⁰ Pozn. European Social Charter (revised), tj. Revidovaná Evropská sociální charta, přijatá dne 3. května 1996 ve Štrasburku obsahuje oproti Evropské sociální chartě také právo na ochranu zaměstnanců v případě skončení jejich zaměstnání (čl. 14) nebo právo na důstojnost v práci, stanovující ochranu proti sexuálnímu obtěžování na pracovišti a další obdobné formy obtěžování, včetně šikanózního jednání na pracovišti (čl. 26).

práv (včetně pracovních podmínek žen), nijak však neadresovala problematiku absence žen ve vedení.

3.2 PŘÁVO EVROPSKÉ UNIE

Rovné zacházení a rovné příležitosti pro osoby obou pohlaví je jedním z hlavních evropských pilířů sociálních práv, který je přítomný v celém primárním právu EU. Po dlouhou dobu byla problematika rovnosti mužů a žen jedinou antidiskriminační oblastí, kterou unijní právo regulovalo, proto je v současné době komunitární genderová legislativa natolik obsáhlá.

Již v roce 1957 byla do Římské smlouvy¹⁶¹ včleněna zásada stejné odměny za stejnou práci pro ženy a muže. Rozhodnutím SDEU ve věci Defrenne¹⁶² bylo v roce 1971 potvrzeno, že tato zásada je přímo použitelná, čímž SDEU občany členských států oprávnil k tomu, aby se přímo dovolávali svých práv u vnitrostátních soudů, a připravil tak půdu pro moderní evropské právní předpisy v oblasti rovnosti žen a mužů.¹⁶³

Amsterodamská smlouva¹⁶⁴ roku 1999 změnila Smlouvu o Evropské unii (dále jen „SEU“) a tehdejší Smlouvu o založení Evropského společenství (dále jen „Smlouva o ES“), která byla později Lisabonskou smlouvou roku 2009 přejmenována na Smlouvu o fungování Evropské unie (dále jen „SFEU“). Změna tkvěla v tom, že byl princip rovnosti ukotven ještě hlouběji a pevněji do primárního práva. Kromě obecného zakotvení boje o odstranění nerovností v úvodních čl. 2¹⁶⁵ a čl. 3¹⁶⁶ SEU, smlouva vložila do Smlouvy o ES čl. 13 (nyní čl. 19 SFEU), který stanoví, že Rada může po konzultaci s Evropským parlamentem „jednomyslně přijmout vhodná opatření k boji

¹⁶¹ Pozn. Římská smlouva, známá také jako Smlouva o Evropském hospodářském společenství, byla podepsána v Římě dne 25. března 1957. V roce 1993 byla tato smlouva přejmenována na Smlouvu o založení Evropského společenství a v roce 2009 prošla dalším přejmenováním na Smlouvu o fungování Evropské unie (SFEU).

¹⁶² Rozsudek SDEU ve věci věci C-80/70 ze dne 25. května 1971

¹⁶³ EVROPSKÁ KOMISE. Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů – Genderová vyváženost ve vedení podniků: příspěvek k inteligentnímu a udržitelnému růstu podporujícímu začlenění. /COM/2012/0615 final/. [online]. 2012. Dostupné z: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0615:FIN:CS:HTML>.

¹⁶⁴ Pozn. Amsterodamská smlouva pozměňující smlouvu o Evropské unii, smlouvy o založení evropských společenství a související akty, přijatá v Amsterodamu dne 2. října 1997. V platnost vstoupila dnem 1. května 1999

¹⁶⁵ Pozn. Čl. 2 zní: „Unie je založena na hodnotách úcty k lidské důstojnosti, svobody, demokracie, rovnosti, právního státu a dodržování lidských práv, včetně práv příslušníků menšin. Tyto hodnoty jsou společně členským státům ve společnosti vyznačující se pluralismem, nepřípustností diskriminace, tolerancí, spravedlností, solidaritou a rovností žen a mužů.“

¹⁶⁶ Pozn. Čl. 3 se rozšířil o odst. 2 o následující znění: „Společenství usiluje o odstranění nerovností a podporuje rovné zacházení pro muže a ženy.“

proti diskriminaci na základě pohlaví, (...).“ Tato novelizace tedy zakotvila širší pravomoc orgánů přijímat opatření v boji proti diskriminaci, která byla do té doby dost omezená.

Rovnosti žen a mužů se také věnuje čl. 21 Listiny základních práv Evropské unie,¹⁶⁷ který zakazuje jakoukoliv diskriminaci založenou mj. na pohlaví,¹⁶⁸ a čl. 23 upravující rovnost mužů a žen ve všech oblastech včetně zaměstnání, práce a odměny za práci a výslovně připouští přijímání pozitivních opatření poskytujících zvláštní výhody ve prospěch nedostatečně zastoupeného pohlaví.¹⁶⁹

Hlavním unijním nástrojem harmonizace antidiskriminační oblasti pracovního práva členských států jsou tzv. antidiskriminační směrnice. Je to souhrn směrnic, které se věnují specifickým oblastem různých diskriminačních důvodů. Pro účely této práce je však významná pouze směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES ze dne 5. července 2006 o provádění zásady rovných příležitostí a rovného zacházení s muži a ženami ve věcech zaměstnanosti a povolání (dále jen „*Směrnice 2006/54/ES*“). Ta zaručuje rovné zacházení na základě pohlaví ve věcech odměňování (článek 4), systémů sociálního zabezpečení pracovníků (článek 5) a přístupu k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a pracovních podmínkách (článek 14).¹⁷⁰ Prohlašuje rovnost mezi oběma pohlavími za cíl celého společenství. Její zajímavostí je, že v případě soudního sporu přechází důkazní břemeno na žalovaného, pokud okolnosti nasvědčují tomu, že k diskriminaci došlo.¹⁷¹ Přijetí tohoto pravidla zdůvodňuje tím, že „*hraje důležitou úlohu při zajištění toho, aby zásada rovného zacházení mohla být účinně prosazována.*“¹⁷² Směrnice 2006/54/ES mimo jiné umožňuje členským státům přijmout pozitivní opatření za účelem zajištění plné a skutečné rovnosti mezi muži a ženami v pracovním životě v praxi.¹⁷³

Co se týče problematiky zaměstnávání žen ve vedoucích pozicích, již v roce 1984 se objevilo první (nezávazné) doporučení Rady o podpoře žen při získávání pozic spojených

¹⁶⁷ Listina základních práv Evropské unie ze dne 7. června 2016 (Úř. věst. C 202)

¹⁶⁸ Čl. 21 odst. 1 zní: „*Zakazuje se jakákoli diskriminace založená zejména na pohlaví, (...)*“

¹⁶⁹ Čl. 23 zní: „*Rovnost žen a mužů musí být zajištěna ve všech oblastech včetně zaměstnání, práce a odměny za práci. Zásada rovnosti nebrání zachování nebo přijetí opatření poskytujících zvláštní výhody ve prospěch nedostatečně zastoupeného pohlaví.*“

¹⁷⁰ AGENTURA EVROPSKÉ UNIE PRO ZÁKLADNÍ PRÁVA a RADA EVROPY. *Příručka evropského antidiskriminačního práva*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2020. ISBN 978-92-871-9813-6. str. 37

¹⁷¹ ŠTANGOVÁ, Věra. *Rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovním právu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-277-6. str. 126-128

¹⁷² Preambule Směrnice 2006/54/ES

¹⁷³ Čl. 3 Směrnice 2006/54/ES

s odpovědností.¹⁷⁴ Další konkrétnější doporučení¹⁷⁵ následovalo záhy v roce 1996.¹⁷⁶ Počátkem nultých let začala být otázka rozdílného počtu žen a mužů ve vedoucích pozicích stále diskutovanější, až v březnu 2011 Komise zahájila dialog s největšími společnostmi kotovanými na burze v EU, které vyzvala k účasti na iniciativě „Závazek Evropy – ženy ve vedoucích pozicích“.¹⁷⁷ Společnosti ji mohly podepsat a zavázat se tak ke zvýšení podílu žen ve svých řídicích a dozorčích orgánech na 30% do roku 2015 a na 40 % do roku 2020.¹⁷⁸ Iniciativa nicméně velký úspěch nepřinesla – podepsalo jí pouze 24 společností.¹⁷⁹ Dle zprávy Evropské komise ze dne 5. března 2012 se však počet žen ve vedoucích pozicích společností smluvních států ani rok po výzvě k přijetí důvěryhodných samoregulačních opatření zásadně nezvýšil.¹⁸⁰

Vzhledem k neúspěchu iniciativy, Evropský parlament ve svém usnesení ze dne 6. července 2011 zdůraznil potřebu podniků dosáhnout do roku 2015 kritické hranice 30% zastoupení žen ve vedoucích funkcích podniků a pak do roku 2020 jejich 40% zastoupení.¹⁸¹ Parlament rovněž vyzval Evropskou komisi, aby (v případě, že opatření přijatá společnostmi a členskými státy budou nedostatečná) nejpozději do roku 2012 navrhla právní předpisy, včetně kvót, s cílem zvýšit zastoupení žen v řídicích orgánech podniků.¹⁸² V roce 2012 tedy Komise představila návrh regulace, kterým měly být stanoveny celounijní kvóty, avšak jeho finální podoba byla

¹⁷⁴ Doporučení Rady 84/635/EHS ze dne 13. prosince 1984 o podpoře pozitivních opatření týkajících se žen (Úř. věst. L 331, 19.12.1984)

¹⁷⁵ Doporučení Rady 96/694/ES ze dne 2. prosince 1996 o vyrovnané účasti žen a mužů v rozhodovacích procesech (Úř. věst. L 319, 10.12.1996)

¹⁷⁶ JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. In: *Obchodněprávní revue* 7-8/2013, str. 203 [online]. 2013 [cit. 2023-02-21].

¹⁷⁷ Pozn. Závazek s názvem „Women on the Board Pledge for Europe“ v originálním znění: „*I pledge to reach the target of 30% female board members by 2015 and 40% by 2020 by actively recruiting qualified women to replace outgoing male board members.*“

¹⁷⁸ VÝBOR PRO PRÁVNÍ ZÁLEŽITOSTI a VÝBOR PRO PRÁVA ŽEN A ROVNOST POHLAVÍ. Zpráva o návrhu směrnice Evropského parlamentu a Rady o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy dozorčí rady / nevýkonnými členy správní rady společností kotovaných na burzách a o souvisejících opatřeních: (COM(2012)0614 – C7-0382/2012 – 2012/0299(COD)) - ***I. Evropský parlament, 25. 10. 2013.

¹⁷⁹ JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. In: *Obchodněprávní revue* 7-8/2013, str. 203 [online]. 2013 [cit. 2023-02-21].

¹⁸⁰ SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČESKÉ REPUBLIKY. *Stanovisko k zavedení kvót pro ženy ve správních a řídicích radách* [online]. 29.5.2012. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/aktivity/stanoviska/5167-stanovisko-k-zavedeni-kvot-pro-eny-ve-spravnich-a-ridicich-radach>

¹⁸¹ Bod M odst. 2 Usnesení Evropského parlamentu č. 2010/2115(INI ze dne 6. července 2011 o ženách a řízení podniků ze dne 6. července 2011

¹⁸² Bod 11 preambule Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti

v následujících skoro 10 letech četně diskutována. Výsledkem diskuzí nakonec byla představena Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti.¹⁸³

3.2.1 SMĚRNICE O ZLEPŠENÍ GENDEROVÉ VYVÁŽENOSTI MEZI ČLENY ORGÁNŮ KOTOVANÝCH SPOLEČNOSTÍ

Směrnice je určena pro regulaci podílu zastoupení osob obou pohlaví na pozicích kontrolních orgánů (dozorčích rad u akciových společností s dualistickým systémem a nevýkonných členů správních rad u akciových společností s monistickým systémem) a výkonných orgánů (představenstev v případě dualistické struktury společnosti a výkonných členů správních rad u monistické struktury společnosti)¹⁸⁴ společností kotovaných na burzách.¹⁸⁵ Z čl. 2 Směrnice vyplývá, že se předmětné povinnosti nevztahují na mikropodniky a malé a střední podniky (dále jen „MSP“), avšak i ty jsou vyzývány k dodržování stanovených cílů.^{186; 187} Tento článek lze považovat ze stěžejní, jelikož na základě něj dochází k minimalizaci potenciálu Směrnice zasloužit se o plošnou radikální změnu v oblasti problematiky nedostatečného zastoupení žen ve vedení. Jinými slovy to znamená, že až na pár jednotek velkých veřejně obchodovatelných společností, většina nemusí splňovat stanovené povinné kvóty.

Evropská komise v čl. 5 Směrnice stanovuje cíl, aby do roku 2026 nejméně 40 % všech pozic členů dozorčí rady a nevýkonných členů správní rady dotčených kotovaných společností zastávaly osoby nedostatečně zastoupeného pohlaví.¹⁸⁸ V případě, že se dotčené společnosti rozhodnou uplatňovat cíle genderové vyváženosti i na výkonné členy (členy představenstva nebo

¹⁸³ KEŠE, Tibor. *Background report – EU, Povinné kvóty pro obsazování žen do vedení firem: Pražský studentský summit* [online]. Asociace pro mezinárodní otázky, 2012, XVIII. ročník [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/01/PSS-povinn%C3%A9-kv%C3%B3ty-pro-obsazov%C3%A1n%C3%AD-%C5%BEen-do-veden%C3%AD-firem.pdf> str. 2

¹⁸⁴ JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. In: *Obchodněprávní revue* 7-8/2013, str. 203 [online]. 2013 [cit. 2023-02-21].

¹⁸⁵ Pozn. Kotované společnosti jsou dle čl. 3 odst. 1 Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti definovány jako společnosti se sídlem v některém z členských států, jejíž akcie jsou v jednom nebo více členských státech přijaty k obchodování na regulovaném trhu ve smyslu čl. 4 odst. 1 bodu 21 směrnice 2014/65/EU.

¹⁸⁶ Pozn. Mikropodniky a malé a střední podniky jsou dle čl. 3 odst. 8 Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti definované jako společnosti, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy celkově nepřesahuje 43 milionů EUR (nebo ekvivalentní částku v jiné měně).

¹⁸⁷ Pozn. Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti navíc (když byla ještě ve formě nepřijatého návrhu) počítala s tím, že bude ponechávat volnost členským státům vyjmout z její účinnosti společnosti, ve kterých je zaměstnáno méně než 10% jednoho pohlaví. Avšak ve výsledné podobě směrnice bylo již od tohoto ustanovení upuštěno.

Srov. ŠMÍD, Martin, ed. *Právo na rovné zacházení: deset let antidiskriminačního zákona*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-850-8. str. 82-83 společně s čl. 4 odst. 6 Návrhu Směrnice

¹⁸⁸ Pozn. Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti pracuje s termínem „nedostatečně zastoupeného pohlaví“ a ne pouze s termínem žen, jelikož v určitých případech se směrnice má vztahovat i na (nedostatečně zastoupené) muže.

výkonné členy správní rady), měly by do roku 2026 dosáhnout alespoň 33% podílu zastoupení osob méně zastoupeného pohlaví na všech pozicích v řídicích a dozorčích orgánech.¹⁸⁹ Nejedná se o násilné opatření, ale pouze o právní rámec, který členské státy mají implementovat způsobem dle svého uvážení. Je to nástroj, který má za úkol poskytnout členským státům podporu při volbě nejvhodnějšího způsobu dosažení cíle v souladu s jejich právně-společenským kontextem.¹⁹⁰

Stěžejní je zde čl. 6 Směrnice, který stanovuje prostředky, které mají členské státy použít k dosažení stanovených cílů. Opakovaně je zde zdůrazňována povinnost objektivitu výběru kandidátů. Kotované společnosti budou muset, mimo jiné, uzpůsobit svá výběrová řízení přijetím spravedlivých a transparentních postupů pro volbu a jmenování, a to na základě srovnávacího posouzení jednotlivých kandidátů dle jasných a neutrálně formulovaných kritérií.¹⁹¹ Smyslem není bezpodmínečná a automatická podpora nedostatečně zastoupeného pohlaví,¹⁹² ale pouze upřednostnění osoby méně zastoupeného pohlaví v případě stejné kvalifikace kandidátů.¹⁹³ Toto pravidlo ale není absolutní – ve výjimečných případech budou mít společnosti možnost rozhodnout se mezi dvěma rovnocennými kandidáty ve prospěch kandidáta dostatečně zastoupeného (zpravidla mužského) pohlaví.¹⁹⁴ Jinými slovy, při výběru mezi stejně kvalifikovanými kandidáty

¹⁸⁹ RADA EU. *Rada schválila unijní právní předpis se zaměřením na zlepšení genderové vyváženosti v řídicích a dozorčích orgánech společností*: Tisková zpráva [online]. 17. října 2022 [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2022/10/17/council-approves-eu-law-to-improve-gender-balance-on-company-boards/> společně s

čl. 5 odst. 1 písm. b) Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti

¹⁹⁰ KEŠE, Tibor. *Background report – EU, Povinné kvóty pro obsazování žen do vedení firem: Pražský studentský summit* [online]. Asociace pro mezinárodní otázky, 2012, XVIII. ročník [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/01/PSS-povinn%C3%A9-kv%C3%B3ty-pro-obsazov%C3%A1n%C3%AD-%C5%BEen-do-veden%C3%AD-firem.pdf> str. 2

¹⁹¹ Čl. 6 odst. 1 Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti společně s

Rada EU. *Rada schválila unijní právní předpis se zaměřením na zlepšení genderové vyváženosti v řídicích a dozorčích orgánech společností*: Tisková zpráva [online]. 17. října 2022 [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2022/10/17/council-approves-eu-law-to-improve-gender-balance-on-company-boards/>

¹⁹² Pozn. K tomu více u rozhodnutí SDEU ve věci C-450/93, I-03051 Eckhard Kalanke v Freie Hansestadt Bremen ze dne 17. října 1995; rozhodnutí SDEU ve věci C-409/95, I-6363 Marschall v Land Nordrhein – Westfalen ze dne 11. listopadu 1997; rozhodnutí SDEU ve věci C-158/97, I-01875 Georg Badeck a další ze dne 28. března 2000; a rozhodnutí SDEU ve věci C-407/98, I—05539 Katarina Abrahamsson a Leif Anderson v Elisabet Fogelqvist ze dne 6. července 2000.

¹⁹³ Čl. 6 odst. 2 Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti společně s

KEŠE, Tibor. *Background report – EU, Povinné kvóty pro obsazování žen do vedení firem: Pražský studentský summit* [online]. Asociace pro mezinárodní otázky, 2012, XVIII. ročník [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/01/PSS-povinn%C3%A9-kv%C3%B3ty-pro-obsazov%C3%A1n%C3%AD-%C5%BEen-do-veden%C3%AD-firem.pdf> str. 2

¹⁹⁴ DJUKIĆ, Lívia a NEŠPŮRKOVÁ, Kateřina. *Genderové kvóty aneb další ESG výzva pro kotované společnosti* [online]. Právní prostor, 24.04.2023. [cit. 2023-06-20]. Dostupné z:

byl měl být upřednostněn ten, který patří k méně zastoupenému pohlaví a v situaci, že upřednostněn nebude, důkazní břemeno v případném sporu leží na společnosti. V rámci tohoto pravidla bude už na každé samotné společnosti (případně na členském státu), aby si vytvořila své vlastní mechanismy, kterými tohoto 40% cíle zastoupení osob dosáhne.

Čl. 7 Směrnice dále stanovuje povinnost kotovaných společností podávat zprávu o opatřeních přijatých v rámci zlepšení svých výběrových řízení a dosažení cílů zvýšení zastoupení žen ve svých orgánech. Budou vázány informační povinností jak vůči (neúspěšným) kandidátům, tak vůči příslušným dozorovým orgánům, kterým by měly každý rok posílat zprávy ohledně dosahování uvedených cílů.¹⁹⁵ Mimo to budou vázány povinností vhodným a snadno přístupným způsobem každoročně zveřejňovat tyto informace na svých webových stránkách.¹⁹⁶

Členské státy musí pro případ porušení uvedených povinností stanovit (účinné, přiměřené a odrazující) sankce a přijmout veškerá opatření nezbytná k zajištění jejich uplatňování.¹⁹⁷ Směrnice uvádí, že za vhodné sankce mohou zahrnovat pokuty nebo možnost zneplatnění či zrušení rozhodnutí o výběru členů orgánů společnosti soudem (pokud k němu dojde v rozporu se Směrnicí).¹⁹⁸ Avšak Směrnice dále členským státům již poskytuje volnost v určování sankcí pro společnosti, které nesplní stanovené cíle. V každém případě musí státy alespoň zajistit, aby (neúspěšní) kandidáti měli k dispozici možnost využít vhodnou správní nebo soudní ochranu v případě, že se domnívají, že výběrové řízení neprobíhalo v souladu se Směrnicí.¹⁹⁹

Směrnice má být provedena do vnitrostátního práva členských států do dne 28. prosince 2024²⁰⁰ a následně pozbude platnosti dnem 31. prosince 2038.²⁰¹ Komise si v tomto ohledu vymezila pravomoc v rámci svého přezkumu posoudit, zda je nutné platnost této směrnice

<https://www.pravniprostor.cz/clanky/mezinarodni-a-evropske-pravo/genderove-kvoty-aneb-dalsi-esg-vyzva-pro-kotovane-spolecnosti>

¹⁹⁵ Čl. 6 odst. 3 a čl. 7 odst. 1 Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti.

¹⁹⁶ DJUKIĆ, Lívía a NEŠPŮRKOVÁ, Kateřina. *Genderové kvóty aneb další ESG výzva pro kotované společnosti* [online]. Právní prostor, 24.04.2023. [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/mezinarodni-a-evropske-pravo/genderove-kvoty-aneb-dalsi-esg-vyzva-pro-kotovane-spolecnosti>

¹⁹⁷ Čl. 8 odst. 1 Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti.

¹⁹⁸ DJUKIĆ, Lívía a NEŠPŮRKOVÁ, Kateřina. *Genderové kvóty aneb další ESG výzva pro kotované společnosti* [online]. Právní prostor, 24.04.2023 [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/mezinarodni-a-evropske-pravo/genderove-kvoty-aneb-dalsi-esg-vyzva-pro-kotovane-spolecnosti>

¹⁹⁹ Čl. 8 odst. 1 Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti

²⁰⁰ Čl. 11 odst. 1 Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti

²⁰¹ Čl. 14 Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti

prodloužit.²⁰² Po jejím vstupu v platnost je však již na smluvních státech, aby svobodně vybraly nejvhodnější nástroj ke zlepšení účasti žen ve vedení, kdy je třeba zohlednit jejich vlastní společenský a právní kontext.

4 NÁSTROJE KE ZLEPŠENÍ ÚČASTI ŽEN VE VEDENÍ

Podle průzkumu Eurobarometru „Women in decision-making positions“ z roku 2011, na který odkazuje důvodová zpráva Návrhu Směrnice, 88 % obyvatel Evropské unie zastává názor, že by v řídicích a dozorcích orgánech společností měl být stejný počet žen a mužů. Na otázku jak dosáhnout této genderové vyváženosti se 31 % Evropanů přiklání pro samoregulaci ze strany společností, 26 % souhlasilo se závaznými právními opatřeními a 20 % hlasovalo pro nezávazná opatření jako kodexy a listiny ohledně pravidel řízení a správy společností (zbylé osoby se nevyjádřily).²⁰³ V obecné rovině ale 75 % Evropanů podporuje právní regulaci zastoupení osob obou pohlaví v orgánech společností za předpokladu, že bude zohledněna kvalifikace kandidátů a nedojde k automatickému upřednostňování osoby méně zastoupeného pohlaví.²⁰⁴

Ustanovení čl. 157 odst. 3 SFEU představuje právní základ pro veškerá závazná opatření, která mají za cíl zajistit uplatňování zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání (včetně pozitivní diskriminace).²⁰⁵ V kontextu fungování vnitřního trhu EU by nekoordinované vnitrostátní právní předpisy mohly představovat problém, neboť by mohly odradit společnosti od investování přes hranice a zakládání dceřiných společností v jiných členských státech, čímž by se narušila hospodářská soutěž v oblasti zaměstnanosti a rovného zacházení.²⁰⁶ Proto je nezbytné, aby závazná právní opatření, která by měla být přijata na úrovni EU nebo členských států, zajistila spravedlivé naplnění stanovených cílů a současně neohrozila rovné podmínky hospodářské soutěže. Evropská unie se proto rozhodla použít Směrnici jako nástroj, který nejlépe zaručí koherentní minimální úroveň genderové vyváženosti (zejména mezi členy dozorčích rad a nevýkonnými členy správních rad veřejně kotovaných společností) a zároveň umožní členským státům upravit detaily příslušných právních předpisů v souladu se svou

²⁰² Čl. 13 odst. 4 ve spojitosti s bodem 54 preambule Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti

²⁰³ Čl. 2 důvodové zprávy Návrhu Směrnice

²⁰⁴ Čl. 2 důvodové zprávy Návrhu Směrnice

²⁰⁵ Čl. 3 důvodové zprávy Návrhu Směrnice

²⁰⁶ Čl. 3 důvodové zprávy Návrhu Směrnice

vlastní právní úpravou obchodních společností a zvolit nejvhodnější prostředky pro prosazování těchto předpisů a uplatňování sankcí.²⁰⁷ Je tedy na každém členském státu, jaké prostředky zvolí pro dosažení minimálních cílů stanovených Směrnicí a zda se rozhodne dobrovolně přijmout opatření přesahující tyto minimální normy.²⁰⁸

V současné době se v České republice vyskytuje právní úprava zabývající se problematikou rovnosti pohlaví ve formě zákoníku práce, antidiskriminačního zákona a zákona o státní službě, avšak pouze na obecné rovině. Žádnou úpravu, která by směřovala k vyrovnání zastoupení obou pohlaví ve vedoucích pozicích nemáme. Se schválením Směrnice nám tedy vzniká otázka, jak jí implementovat do našeho právního řádu, aby požadavky, které Směrnice klade, byly řádně splněny. Přestože některé státy volí méně invazivní způsoby (kupříkladu nechají přijetí opatření na bázi flexi-kvót nebo závazky stanoví pomocí kodexů corporate governance),²⁰⁹ pouze zavedení zákonných kvót (pod hrozbou sankce) zajistí faktické naplnění cíle.

4.1 ZÁKONNÉ KVÓTY

Navzdory kontroverzím, mnoho členských států se již před několika lety rozhodlo pro přijetí zákonných kvót.²¹⁰ V roce 2020 takové státy dosáhly v průměru 37,6% zastoupení žen ve správních radách svých kotovaných společností, zatímco země bez podobných opatření (nebo s méně přísnými) dosáhly zastoupení žen pouze ve výši 24,3 %.²¹¹

Při implementaci Směrnice formou uzákoněním kvót je však třeba zohlednit mnoho faktorů jako jejich výši, určení cílových subjektů a jaké (a zda vůbec) budou sankce při jejich nedodržení.

²⁰⁷ Čl. 4 sekce „Volba nástroje“ důvodové zprávy Návrhu Směrnice

²⁰⁸ Čl. 4 sekce „Volba nástroje“ důvodové zprávy Návrhu Směrnice

²⁰⁹ JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. In: *Obchodněprávní revue* 7-8/2013, str. 203 [online]. 2013 [cit. 2023-02-21].

²¹⁰ Pozn. Roku 2020 zavedlo 8 zemí EU (Belgie, Francie, Itálie, Německo, Rakousko, Portugalsko, Norsko, Řecko a Island) povinné zákonné kvóty pro nedostatečně zastoupené pohlaví v kotovaných společnostech. 10 zemí (Dánsko, Irsko, Španělsko, Lucembursko, Nizozemsko, Polsko, Slovinsko, Finsko a Švédsko) stále upřednostňuje měkčí přístup a zbývajících 9 členských států (včetně České republiky) nepodniklo žádná významná opatření.

Srov. EVROPSKÁ KOMISE. *Commission welcomes political agreement on Gender Balance on Corporate Boards*: Tisková zpráva [online]. 7.6.2022 [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_3478

²¹¹ DELOITTE. *Women in the boardroom, A Global Perspective, Europe – regional overview, 7th edition* [online]. 2021. [cit. 24.2.2023], str. 3. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/services/risk-advisory/2022/gx-risk-wob-europe-180222.pdf>

4.1.1 VÝŠE KVÓT

V současnosti se výše zavedených kvót jiných států pohybuje mezi 20 a 40 %. Většina evropských zemí (jako například Francie, Norsko nebo Španělsko), v jejichž právním řádu již institut kvót existuje, si stanovily 40% výši.²¹² Důvodem obecně uvádí, že 30% je takzvaná kritická hranice (tedy minimum), které je potřeba dosáhnout, aby změna ve vedení společnosti měla trvalý dopad. Dosažení této hranice je tedy nezbytně nutné pro prosazení zájmů osob méně zastoupeného pohlaví.²¹³ Na druhé straně dosažení hranice 50 % je dosažení perfektní rovnosti zastoupení obou pohlaví.²¹⁴

Z tohoto důvodu se snaha o dosažení paritního prahu, tedy 40% zastoupení žen ve vedení, zdá být nejvhodnější, vezmeme-li v potaz účinnost takového opatření na jedné straně a obecnou snahu regulovat trh co nejméně na druhé. Je však důležité si uvědomit, že tato hodnota nemusí být pevně stanovena, ale může se flexibilně měnit v souladu s aktuálními potřebami a situací. Například Belgie a Slovinsko se vydaly cestou postupného zvyšování úrovně kvót v souladu se společenskou náladou a vývojem dodržování cíle.²¹⁵ Ve Slovinsku rovněž zavedli postupnou implementaci kvót na zastoupení žen na kandidátních listinách politických stran tak, že v následujících volbách po jejich uzákonění se tento požadavek ještě neuplatnil v plném rozsahu, což poskytlo politickým stranám dostatečnou dobu na přizpůsobení se.²¹⁶ Postupná implementace kvót by předešla umělému dosazování žen do vedoucích pozic na úkor kvality kandidátů. Pokud by společnost měla dostatečný čas na vyhledání vhodných kandidátek a samotná kandidátka by měla dostatečný čas na přípravu a přihlášení se, šance na výběr nejkvalifikovanější kandidátky by se podstatně zvýšila.

²¹² DELOITTE. *Women in the boardroom, A Global Perspective, Europe – regional overview, 7th edition* [online]. 2021. [cit. 24.2.2023], str. 3. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/services/risk-advisory/2022/gx-risk-wob-europe-180222.pdf>

²¹³ ŠPRINCOVÁ, Veronika. *Kvóty a další opatření pro vyšší zastoupení žen v politice*. Praha: Fórum 50%, o.p.s., 2012. ISBN 978–80–904447–2-0. str. 17

²¹⁴ JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. In: *Obchodněprávní revue* 7-8/2013, str. 203 [online]. 2013 [cit. 2023-02-21].

²¹⁵ ŠPRINCOVÁ, Veronika. *Kvóty a další opatření pro vyšší zastoupení žen v politice*. Praha: Fórum 50%, o.p.s., 2012. ISBN 978–80–904447–2-0. str. 17

²¹⁶ SELIŠNIK, Irena; GABER, Milica Antić. *From voluntary party to legal electoral gender quotas in Slovenia: The importance and limitations of legal and institutional mechanisms*. EUI Working papers. European University Institute, Department of Law, 2015. ISSN 1725-6739.

4.1.2 CÍLOVÉ SUBJEKTY

Pokud jde o rozsah působnosti Směrnice, ta se vzhledem k jejím minimálním standardům dotýká relativně omezeného počtu subjektů. Konkrétně se zaměřuje na veřejně kotované společnosti s výjimkou malých a středních podniků. Důvodem uvádí, že zvláštní ekonomická důležitost těchto kotovaných společností, jejich všeobecná známost a vliv na trh jako celek stanovuje normu, kterou se očekává, že budou ostatní společnosti jako kladného vzoru následovat.²¹⁷ Mimo to, k jejich větší regulaci opravňuje i veřejný zájem vyplývající ze samotné veřejné povahy kotovaných společností.²¹⁸ Čl. 2 Směrnice uvádí, že povinnosti z ní vyplývající se nevztahují na MSP. Rozhodnutí o takovém omezení je vysvětleno obavami, že by opatření představovalo nepřiměřenou zátěž na trh.²¹⁹

V praxi by v České republice doslovná implementace Směrnice ovlivnila pouze okolo 10 podniků (a celosvětově přibližně jen 5000).²²⁰ Lze tedy mít za to, že by Směrnice ve své současné podobě nepřinesla mnoho změn a její přijetí by mělo spíše symbolický charakter.

Z toho důvodu je nezbytné zavést extenzivnější vnitrostátní opatření – taková, která se neomezí pouze na veřejně kotované společnosti, ale budou se vztahovat i na jiné subjekty. Je třeba se však zamyslet nad šíří pole těchto adresátů. Mělo by se opatření týkat pouze veřejných (kótovaných) společností, soukromých nebo obou? Měl by být kritériem počet zaměstnanců nebo roční obrat (nebo jejich kombinace)?

Myšlenkovým východiskem je, že čím větší počet dotčených společností bude opatření zahrnovat, tím významnější bude společenský dopad. Je však stále nutné brát v potaz podmínku přiměřenosti. Jako vhodné se jeví regulovat veřejné i soukromé společnosti (v jakékoli právní formě) s alespoň 50 zaměstnanci, jejichž roční obrat nebo rozvaha činí alespoň 10 milionů EUR. Tím se opatření (z obavy nepřiměřené zátěže) nedotkne mikropodniků a malých podniků, jelikož jejich regulace by s sebou přinesla pouze minimální dopad na trh. Dále se nabízí jej zavádět

²¹⁷ Bod 27 preambule Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti

²¹⁸ Bod 27 preambule Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti

²¹⁹ Čl. 3 důvodové zprávy Návrhu Směrnice

²²⁰ KEŠE, Tibor. *Background report – EU, Povinné kvóty pro obsazování žen do vedení firem: Pražský studentský summit* [online]. Asociace pro mezinárodní otázky, 2012, XVIII. ročník [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/01/PSS-povinn%C3%A9-kv%C3%B3ty-pro-obsazov%C3%A1n%C3%AD-%C5%BEen-do-veden%C3%AD-firem.pdf> str. 3

postupně (obdobně jako zavedli ve Francii, Norsku, Belgii nebo Slovinsku)²²¹ a poskytnout tak společnostem dostatečnou dobu na výběr nejvhodnějších kandidátek.²²²

Rozšířením působnosti opatření na společnosti, u nichž se nepřihlíží na jejich právní formu by se předešlo mimo jiné riziku umělého přizpůsobování právních forem společností s úmyslem vyhnout se povinnosti provést změny ve vedení. Norský příklad z roku 2005 poskytuje ilustraci toho, kdy omezení počtu subjektů zákonných kvót pouze na kótované společnosti (bez stanovení sankce) vedlo k nežádoucímu výsledku.²²³ Zprvu většina společností ani nevyvíjela snahu dosáhnout požadovaných cílů, na což Norská vláda roku 2008 zareagovala zavedením sankcí za jejich nedodržení. Výsledkem bylo výrazné snížení počtu veřejně obchodovatelných společností z 581 na 186.²²⁴ Přestože přímá příčina tohoto poklesu není jednoznačně prokázána, jako pravděpodobná se jeví snaha o únik před stanovenými povinnostmi.

Druhým krokem je zvážení pole subjektů regulovaných opatření ve smyslu orgánů dotčených společností. Směrnice stanoví kvantitativní cíle především pro členy dozorčích rad a nevýkonných členů správních rad, s cílem minimalizovat zásahy do každodenního řízení společností.²²⁵ Zdůvodněno je to tím, že členové dozorčích rad a nevýkonní členové správních rad mají klíčovou roli při jmenování vedení a formování politiky společnosti v oblasti lidských zdrojů.²²⁶ Směrnice tedy nezasahuje do konkrétního výběru jednotlivých členů orgánů

²²¹ Pozn. Ve Francii se zákon stanovující kvóty vztahuje jak na všechny kótované společnosti, tak i na nekótované společnosti s více než 500 zaměstnanci a obratem 50 milionů eur. Zákon stanoví, že společnosti musí postupně dojít k alespoň 40 % podílu zastoupení žen ve správních radách (popř. i v dozorčích radách). V Norsku vznikl zákon o kvótách již v roce 2003. Ten stanoví povinné kvóty ve výši 40 % pro obě pohlaví ve výkonných funkcích všech veřejných společností, tedy nejen společností kótovaných na burze, kdy povinnost byla postupně rozšířena i na nekótované akciové společnosti, družstva a všechny subjekty v rukou státu a obcí, včetně společností s ručením omezeným. Nedodržení těchto limitů je od roku 2008 sankcionováno, kdy ultima ratio může dojít ke zrušení společnosti.

Srov. LINNAINMAA, Leena a HORTTANAINEN, Anne. *The glass ceiling is cracking: Self-regulation Beats Quotas*. EUI Working papers [online]. Helsinki: FinnCham, 2012 [cit. 2023-02-21]. ISBN 978-952-5620-65-8 společně s

JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. In: *Obchodněprávní revue 7-8/2013*, str. 203 [online]. 2013 [cit. 2023-02-21].

²²² Tamtéž.

²²³ DELOITTE. *Women in the boardroom, A Global Perspective, Europe – regional overview, 7th edition* [online]. 2021. [cit. 24.2.2023], str. 3. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/services/risk-advisory/2022/gx-risk-wob-europe-180222.pdf>

²²⁴ BERTRAND, Marianne; BLACK, Sandra E.; JENSEN, Sissel; LLERAS-MUNEY, Adriana. *Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway*. NBER Working Paper No. 20256. 2014. National Bureau of Economic Research. str. 54

²²⁵ Čl. 1 sekce “Účel návrhu” důvodové zprávy Návrhu Směrnice

²²⁶ Čl. 1 sekce “Účel návrhu” důvodové zprávy Návrhu Směrnice

(výkonného) vedení,²²⁷ nicméně vyjadřuje myšlenku, že vyšší počet osob nedostatečně zastoupeného pohlaví mezi nevýkonnými členy společností by mohlo mít pozitivní vliv na dosažení genderové rovnováhy mezi všemi vedoucími zaměstnanci společnosti (včetně výkonných členů orgánů společnosti).²²⁸

Avšak namísto je kritika, že stanovení minimální působnosti opatření týkajících se pouze členů dozorčích rad/nevýkonných členů správních rad nemusí být dostatečně účinná. Hypotéza, že dosazení žen do nevýkonných vedoucích pozic povede k vyváženosti zastoupení osob obou pohlaví i na jiných vedoucích pozicích společností stále nebyla potvrzena.²²⁹ Na obhajobu Směrnice je ale třeba uvést, že její preambule vyzývá kótované společnosti k přijetí individuálních kvantitativních cílů pro vyváženější zastoupení obou pohlaví i mezi výkonnými členy svých orgánů.²³⁰ Tím dává unie povinnost členským státům stanovit si vlastní opatření, kterými by motivovaly kótované společnosti dosáhnout cílů i ve svých výkonných orgánech, aniž by samotná Směrnice takovou povinnost ukládala. Zde stojí za zmínku i čl. 5 odst. 1 písm. b) Směrnice, který motivuje kótované společnosti dosáhnout cíle 33% podílu zastoupení osob nedostatečně zastoupeného pohlaví ve všech vedoucích pozicích svých orgánů – tedy i do těch výkonných. Jako prostředek zavedl možnost snížení povinného podílu zastoupení osob obou pohlaví (ve výkonných i nevýkonných pozicích) ze základních 40 % na snížených 33 %.

Nicméně ponecháním stanovení kvantitativních cílů pro vyváženější zastoupení osob obou pohlaví mezi výkonnými členy orgánů (bez stanovení minimálních požadavků a sankcí) na individuální rovině čelíme riziku malého (až žádného) celospolečenského dopadu. Opatření stanovené v čl. 5 odst. 1 písm. b) Směrnice se zdá být potenciálně účinnější, byť požadovaná výše 33% podílu je stále velmi nízká.

Ideálním přístupem by bylo zavést povinnost minimálního podílu žen (nebo mužů) jak do výkonných, tak i nevýkonných vedoucích pozic v minimálním rozsahu 40 %. Pokud by společnosti dostatečně (a objektivně) obhájily nižší podíl zastoupení, mohla by se procentní hranice mírně

²²⁷ Bod 35 preambule Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti

²²⁸ Čl. 1 sekce "Účel návrhu" důvodové zprávy Návrhu Směrnice

²²⁹ BERTRAND, Marianne; BLACK, Sandra E.; JENSEN, Sissel; LLERAS-MUNEY, Adriana. *Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway*. NBER Working Paper No. 20256. 2014. National Bureau of Economic Research. str. 28

²³⁰ Bod 46 preambule Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti

snížit bez hrozby sankce. Tím by se kupříkladu společnostem působícím v silně maskulinních oborech (jako stavebnictví) poskytla určitá úleva, přestože by stále čelily závazku podporovat zapojení žen do svého vedení a (překonat tak tím sociální stigma, které ženám brání se v oboru úspěšně uplatnit).

Jednou z možností je zahrnout toto opatření přímo do zákoníku práce nebo antidiskriminačního zákona, jelikož tyto právní předpisy již ve svých ustanoveních obsahují zakotvení principu rovnosti a nediskriminace v pracovněprávních vztazích. Nicméně, alternativou je nahlížet na tuto problematiku z obchodněprávního hlediska. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (dále jen "ZOK"), obsahuje v první své části ustanovení, která se věnují strukturám společností a jejich orgánům.²³¹ S ohledem na přehlednost a předvídatelnost právních norem by bylo možné zvážit upravení této problematiky přímo v ZOK, přestože tato otázka přesahuje do pracovněprávní a ústavněprávní oblasti.

4.1.3 KVÓTY V POLITIZOVANÉ VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Z důvodu širšího pojetí pojmu „vedení“ se tato práce, mimo výše zmíněné obsazování žen do ekonomického vedení společností, věnuje i oblasti politizované veřejné správy. Ke kvótám co do vedení státu lze přistoupit dvěma způsoby. Prvním z nich je stanovení kvót na kandidátní listiny politických stran. Takové kvóty mohou být uzákoněny buď na ústavní úrovni, jak je tomu například ve Francii nebo Srbsku, nebo na úrovni volebních zákonů, jako je tomu v Belgii, Slovinsku nebo Španělsku.²³² Prakticky lze opatření realizovat například tzv. zipovým systémem, kdy na kandidátní listiny nechají strany střídavě zapsat mužské a ženské kandidáty. Alternativním přístupem je ponechání dobrovolných kvót při sestavování kandidátních listin na základě rozhodnutí jednotlivých politických stran. V Evropě je tento druh opatření častý zejména ve skandinávských zemích. V České republice jsou kvóty na kandidátních listinách úspěšně uplatněny pouze Stranou zelených (dříve je i ČSSD vedle kvót na obsazování kandidátních listin využila i při obsazování stranických orgánů, kdy alespoň jedno místopředsednické křeslo ve všech

²³¹ Pozn. Část první (§1-773) zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, obsahuje výčet všech právních forem obchodních korporací, včetně jejich struktur.

²³² ŠPRINCOVÁ, Veronika. *Kvóty a další opatření pro vyšší zastoupení žen v politice*. Praha: Fórum 50%, o.p.s., 2012. ISBN 978-80-904447-2-0. str. 17

výkonných výborech muselo být obsazeno ženou – avšak podle nových stanov z roku 2019 byla všechna tato opatření zrušena).²³³

Problematikou se zabýval již v roce 2010 tehdejší ministr pro lidská práva a menšiny Michal Kocáb, který navrhl novelu volebního zákona zavádějící kvóty ve výši 30% zastoupení žen či mužů na kandidátních listinách (kdy současně první dvě místa musí být obsazena osobami opačného pohlaví) při volbách do Poslanecké sněmovny, krajů a zastupitelstva hl. m. Prahy.²³⁴ Novela zákona však nikdy nebyla předložena vládě.

Existuje ale předpoklad, že pouhé zajištění rovnosti příležitostí (skrze zavedení kvót na kandidátní listiny) nemusí postačovat k vyřešení diskriminace žen při obsazování vedoucích pozic, z důvodu již existujících institucionálních (a společenských) bariér. Je tedy nezbytné poskytnout ženám odpovídající kompenzační opatření, které přispěje k dosažení rovnosti výsledků zastoupení obou pohlaví ve volbách. Tedy, že místo pouhého stanovení minimálního počtu žen na kandidátních listinách by bylo vhodnější stanovit minimální počet křesel, které by určovaly počet mandátů pro ženy. Předmětnou legislativu do svého politickosprávního systému zavedla například Rwanda nebo Egypt.²³⁵

V obou případech je však třeba vyřešit otázku ústavnosti takových opatření a problematiku porušení principu rovnosti a s tím spojeného principu zákazu diskriminace. Argumentem zastávající ústavní konformitu opatření může být skutečnost, že bez jeho zavedení se ženy ocitají v daleko obtížnější situaci k naplnění jejich pasivního volebního práva než muži. Ideální politická situace demokratického právního státu je stav, kdy zastoupení politické moci reflektuje skutečný charakter a zájmy všech členů společnosti. Tedy, že ve volených orgánech moci je zastoupeno zhruba 50 % žen a mužů. Avšak dosažení takového stavu je bez legislativní změny (v nejbližší době) nemožné. Tudíž zavedení opatření, které je mnohdy označováno za nedemokratické (z důvodu tvrzeného porušování základního principu formální rovnosti), je právě tím, které princip rovnosti a nediskriminace jako jediné naplní.

²³³ ŠPRINCOVÁ, Veronika. *Kvóty a další opatření pro vyšší zastoupení žen v politice*. Praha: Fórum 50%, o.p.s., 2012. ISBN 978-80-904447-2-0. str. 23-24

²³⁴ Tamtéž, str. 17

²³⁵ SMIGGELS KAVKOVÁ, Jana. *Kvóty: účinný, přesto odmítaný nástroj pro vyšší účast žen v politice: PS PČR*. [online]. Fórum 50%, o.p.s., 20.11.2012. [cit. 2023-07-13]. Dostupné z: https://aa.ecn.cz/img_upload/666f72756d35302d6669313030313139/121120_kvoty_psp_jsk.pdf

Pro účely tvrzení, že opatření do principu rovnosti a nediskriminace zasahuje přiměřeně, se lze na jeho implementaci podívat i skrze aplikaci testu proporcionality – tedy vnímat jeho vhodnost, potřebnost a přiměřenost.²³⁶ V rámci jeho vhodnosti lze mít za to, že institut kvót opravdu umožňuje dosáhnout stanoveného legitimního cíle rovného zastoupení osob obou pohlaví při rozhodování skrze stanovení minimální výše podílu zastoupení žen. Přestože by se mohlo přistoupit k výběru jiného opatření, existují důvodné obavy, že jiná opatření neumožňují dosáhnout cíle stejnou mírou. Při porovnání šetrnosti opatření a naplnění jeho účelu, jej lze považovat i za potřebné. Co se týče otázky přiměřenosti, porovnávání závažnosti kolidujících základních práv vzbuzuje největší rozpory. V dikci celé této práce lze však usoudit, že pozitivní důsledky proražení skleněného stropu související s následnou minimalizací jevu tokenizování a faktické zastoupení širší škály zájmů celé společnosti je ve výsledku daleko významnější než dbání na absolutní nemožnosti porušení principu formální rovnosti (a omezení absolutní svobody politických stran v sestavování kandidátních listin). Jinými slovy, v předmětné kolizi základního práva se zamýšleným legitimním cílem nepřesahují negativní důsledky ty pozitivní.

Implementace zákonných kvót na minimální počet žen ve vedení v rámci politických orgánů společnosti by v ideálním případě byla realizována prostřednictvím volebních zákonů z důvodu zajištění vyšší míry flexibility při reflektování rozmanitých požadavků a aktuálních potřeb a vývoje společnosti (namísto realizace skrze rigidní ústavní úroveň). Sama Ústava ve svém čl. 20 stanoví, že „*Další podmínky výkonu volebního práva, organizaci voleb a rozsah soudního přezkumu stanoví zákon*“.

Vhodné by bylo stanovit minimální počet křesel a mandátů pro ženy, namísto pouhého dosazení žen do volitelných pozic na kandidátních listinách. V takovém případě by totiž stále panovala obava, že i přes jejich nominaci budou ženy nadále čelit předsudkům a diskriminaci, které povedou k tomu, že opětovně budou do vedoucích pozic ve společnosti zvoleni pouze muži. Stanovení minimálního počtu mandátů pro ženy by poskytlo jasný rámec a závazek pro dosažení skutečné rovnosti pohlaví a umožnilo ženám přístup ke klíčovým pozicím moci. Tímto opatřením by se zajistilo širší zastoupení různých pohledů a perspektiv. Zvýšení účasti žen v politickém vedení by přispělo k lepší reprezentaci zájmů a potřeb společnosti a překonalo by to existující

²³⁶ Nález Ústavního soudu České republiky sp. zn. Pl. ÚS 4/94 ze dne 12. října 1994.

bariéry a předsudky, které brání ženám v dosažení vedoucích funkcí. V důsledku toho by se plně využil potenciál všech členů společnosti.

Na závěr je potřeba uvést, že při implementaci kvót (jak do vedení orgánů podniků, tak i politického rámce společnosti jako takové) a její následné úspěšné realizaci dochází k posílení demokracie bez kterého se Česká republika (ani jiné státy, které nedosáhly materiální rovnosti pohlaví) nemůže označovat za demokratický právní stát.²³⁷

4.2 DOBRÁ PRAXE

Dosavadně nejrozšířenějším přístupem k zajištění účasti žen na vedení jsou tzv. flexi-kvóty. Jejich smyslem je určení časového horizontu, v rámci kterého si společnosti musí stanovit své vlastní samoregulační cíle. Tento přístup může vzejít z vlastní iniciativy společnosti, kodexu corporate governance nebo právního předpisu. Klíčové je však stanovit povinnost zveřejnit tyto cíle a jejich dodržování.²³⁸ Tento mechanismus se spoléhá na to, že tlak veřejnosti, médií a konkurence donutí společnost stanovit si co nejambicióznější cíle.²³⁹ Dokonce i samotná Směrnice ve svém čl. 7 doporučuje společnostem zavést flexi-kvóty týkající se svých výkonných orgánů.²⁴⁰ Výhodou tohoto modelu je přenechání vyšší míry autonomie společnostem při jmenování svých vedoucích orgánů.²⁴¹ Nevýhodou je však menší účinnost než povinné jednotné kvóty.

Dalším čteně užívaným opatřením jsou kodexy corporate governance. Ty představují soubory závazků, jejichž účelem je vytvořit jednotná a řádně utvářená pravidla na národní i mezinárodní (nebo unijní) úrovni.²⁴² Tyto kodexy jsou specifické v tom, že se vztahují pouze na kótované společnosti a jsou založeny na principu "comply or explain", který umožňuje

²³⁷ HAILBRONNER, Michaela a MARÍN, Ruth Rubio. *Gender Parity in Parliaments – an Introduction* [online]. Verfassungsblog on matters constitutional. 16.7.2020 [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://verfassungsblog.de/gender-parity-in-parliaments-an-introduction/>

²³⁸ JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. In: *Obchodněprávní revue 7-8/2013*, str. 203 [online]. 2013 [cit. 2023-02-21].

²³⁹ Tamtéž.

²⁴⁰ Srov. Čl. 5 odst. 2 Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti, který zní: „Členské státy zajistí, aby kótované společnosti, na něž se nevztahuje cíl uvedený v odst. 1 písm. b), stanovily individuální kvantitativní cíle ke zlepšení genderové vyváženosti mezi výkonnými členy jejich orgánů. Členské státy zajistí, aby takové kótované společnosti směřovaly k dosažení těchto individuálních kvantitativních cílů nejpozději k 30. červnu 2026.“

²⁴¹ JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. In: *Obchodněprávní revue 7-8/2013*, str. 203 [online]. 2013 [cit. 2023-02-21].

²⁴² KÚDELKOVÁ, Michaela. *Corporate Governance – Správa a řízení společnosti* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 9.1.2006. [cit. 2023-06-27]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/zprava2566.html>

společnostem (které to dostatečně odůvodní) se odchýlit od těchto závazků.²⁴³ Kromě toho jsou kodexy často formulovány v obecné podobě, kdy jim chybí pevně stanovený cíl. Například španělský kodex z roku 2015 doporučuje, aby dotčené společnosti měly minimálně 30% zastoupení žen mezi nevýkonnými členy správních rad,²⁴⁴ zatímco finský kodex z roku 2015 doporučuje, aby mezi nevýkonnými členy správních rad byla zastoupena obě pohlaví.²⁴⁵ Bohužel v praxi nejsou tyto kodexy příliš účinné, protože společnostem poskytují přílišnou volnost bez řádné motivace prostřednictvím sankcí.²⁴⁶

Flexi-kvóty, ani závazky vyplývající z kodexů corporate governance nejsou samy o sobě vhodným prostředkem k dosažení vyváženého zastoupení obou pohlaví na vedoucích pozicích. Lze však uvážit, že by se jejich účinnost zvýšila zavedením požadavků na transparentnost při sledování dosahování těchto cílů. Je vhodné, aby společnosti měly povinnost každoročně zveřejňovat zprávy obsahující údaje o jejich seberegulačních cílech a výsledném podílu zastoupení obou pohlaví v jejich vedení, nejlépe na veřejném portálu spravovaném státem, který umožní veřejnosti snadnou a jasnou orientaci. Na individuální úrovni by společnosti měly rovněž poskytovat neúspěšným kandidátům výběrového řízení (buď na jejich žádost, nebo ze zákonné povinnosti) kvalifikační kritéria, která byla při jejich hodnocení zvažena, a sdělit jim důvod jejich neúspěchu.²⁴⁷ Tím by společnosti jednoduše prokázaly, zda byl kandidát vybrán spravedlivě a v souladu se zákonem.²⁴⁸

Transparentnost by tedy vedla ke zvýšené motivaci samotných společností dosáhnout stanovených cílů, z důvodu obav z negativního veřejného mínění a možnosti sankcionování v

²⁴³ JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. In: *Obchodněprávní revue* 7-8/2013, str. 203 [online]. 2013 [cit. 2023-02-21].

²⁴⁴ Pozn. Doporučení č. 14 zní v anglickém znění: „*The director selection policy should pursue the goal of having at least 30% of total board places occupied by women directors before the year 2020.*“

Srov. COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES. *Good Governance Code of Listed Companies* [online]. Barcelona: Comisiones Rali, S.A., 2015 [cit. 2023-06-27]. Dostupné z: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Good_Governanceen.pdf

²⁴⁵ SECURITIES MARKET ASSOCIATION. *Finnish Corporate Governance Code 2015 Securities Market Association* [online]. Helsinky, 2015. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2015/10/hallinnointikoodi-2015eng.pdf>

²⁴⁶ JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. In: *Obchodněprávní revue* 7-8/2013, str. 203 [online]. 2013 [cit. 2023-02-21].

²⁴⁷ Bod 44 preambule Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti

²⁴⁸ Pozn. Důkazní břemeno by v případě sporu leželo na dotčené společnosti.

případě porušení pravidel.²⁴⁹ Obdobně uvažovalo již v roce 2004 Švédsko, které novelizovalo svůj zákon o ročních účetních závěrkách tak, aby zahrnoval povinnost společností poskytovat informace o zastoupení obou pohlaví na úrovni svého managementu (včetně členů představenstva, jednatelů a dalších vedoucích pracovníků) ve svých ročních účetních závěrkách.²⁵⁰ Avšak faktem je, že úsilí o zvýšení počtu méně zastoupeného pohlaví ve vedení, motivováno výhradně obavami z veřejného mínění, nikdy nedosáhne stejných výsledků jako zákonem stanovený minimální podíl žen ve vedení, jehož nesplnění je sankcionováno.

²⁴⁹ Pozn. Například ve Velké Británii byla skrze „The UK Corporate Governance Code“ roku 2010 zavedena povinnost kótovaných společností každoročně zveřejňovat prostřednictvím výroční zprávy popis politiky společnosti týkající se zajištění různorodosti členů představenstva, a to včetně pohlaví.

Srov. JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. In: *Obchodněprávní revue* 7-8/2013, str. 203 [online]. 2013 [cit. 2023-02-21].

²⁵⁰ Čl. 5, para. 18b Årsredovisningslagen (Švédský zákon o ročních účetních závěrkách), společně s LINNAINMAA, Leena a HORTTANAINEN, Anne. *The glass ceiling is cracking: Self-regulation Beats Quotas*: EUI Working papers [online]. Helsinki: FinnCham, 2012 [cit. 2023-02.-21]. ISN 978-952-5620-65-8

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo komplexní zpracování problému nerovného zastoupení žen v řídicích pozicích, zejména v souvislosti s pracovněprávními normami České republiky. Úvodní kapitoly práce pojednávaly o rovnosti a nerovnosti, zejména v kontextu zastoupení obou pohlaví ve vedoucích pozicích. Vzhledem k extenzivnějšímu pojetí pojmu vedení se práce zabývala také zastoupením žen v politickém vedení, tedy ve volených orgánech politizované veřejné správy. Obdobně jako v ekonomickém vedení organizací je ze statistik, na které práce odkazuje, zjevné, že se ženy potýkají s nedostatečným zastoupením i v politickém vedení státu.

Práce identifikuje existující bariéry, které brání ženám v jejich kariérním růstu, a poukazuje zejména na jevy jako skleněný strop a tokenismus. Zaměřuje se na to, jak se současná unijní a mezinárodní právní úprava zabývá problematikou boje proti předmětné diskriminaci. Závěrem této části práce je, že současná právní úprava nedostatečně reguluje nerovnosti při zaměstnávání žen ve vedoucích funkcích, přestože předmětná diskriminace z důvodu pohlaví je již dlouhou dobu přední antidiskriminační oblastí celosvětové právní úpravy.

Hlavním těžištěm práce bylo představit Směrnici Evropské unie o zlepšení genderové vyváženosti a zhodnotit, zda je tato Směrnice správným nástrojem v boji proti těmto diskriminačním bariérám. Práce zdůrazňuje, že i když je Směrnice důležitým krokem v boji za vyvážené zastoupení obou pohlaví ve vedoucích pozicích, sama o sobě nedisponuje potenciálem zasadit se celosvětovou sociálně-právní revoluci na poli diskriminace ve vedení. Představuje symbol další vlny feminismu, bez které nikdy nebude možné dosáhnout materiální rovnosti. V českém právním kontextu by tedy bylo vhodnější zvolit radikálnější přístup, který by vedl ke skutečné změně společenského paradigmatu v ekonomickém a politickém rozhodování.

Následující kapitola se zaměřuje na možnost implementace Směrnice do českého právního řádu skrze zavedení kvót, které by komplexně řešily příčiny a důsledky předmětné problematiky. Zavedení kvót by ženám umožnilo aktivně se podílet na tvorbě systémových rozhodnutí, která by postupně přispěla k otevření dosud rigidně mužského pracovního prostředí. Kvóty by měly sloužit

jako katalyzátor změny, která by vedla k odstranění přetrvávající nerovnosti mezi ženami a muži a souvisejícím stereotypům přetrvávajících v oblasti ekonomického a politického rozhodování.²⁵¹

Při snaze o implementaci takového pozitivního opatření je důležité si uvědomit, že zavedení kvót pro minimální počet osob méně zastoupeného pohlaví v ekonomickém a politickém vedení není konečným řešením pro dosažení rovnosti pohlaví. Je třeba mít na paměti, že dosažení skutečné rovnosti vyžaduje zásadní změnu společenského paradigmatu. Přestože kvóty ženám umožní dosáhnout pozic ve vedení, je nezbytné jim následně zajistit podporu a příležitosti, které budou klíčové pro jejich úspěch.

Směrnice Evropské unie v její současné podobě nezajistí, aby ženy měly stejné příležitosti pro obsazování vedoucích pozic jako muži. Je důležité, aby si členské státy vytvořily své vlastní právní rámce, které pokryjí celou škálu dané problematiky nad rámec Směrnice a podpoří účast žen na vedení natolik, aby korporace a společnost jako taková již neupřednostňovaly tradiční segmentaci pracovního trhu podle pohlaví a aby došlo ke skutečnému naplňování dlouho diskutované myšlenky materiální rovnosti pohlaví.

V kontextu České republiky se jeví jako vhodné a účinné řešení zavedení zákonem stanovených kvót pro členy výkonných a nevýkonných orgánů společností v minimální výši 40 %. Opatření by do právního řádu mohlo být včleněno pomocí ústavního zákona, pracovněprávních nebo obchodněprávních norem. V politizované veřejné správě by bylo vhodné volební zákony upravit tak, aby stanovily minimální počet zvolených mandátů pro ženy v Poslanecké sněmovně, Senátu, zastupitelstvu hl. m. Prahy a případně i v krajích a obcích.

Pouze dočasné zavedení zákonem stanovených kvót může skutečně přinést materiální rovnost a posílit demokracii, bez kterých by Česká republika nemohla být považována za demokratický právní stát.

²⁵¹ Bod 11 preambule Směrnice o zlepšení genderové vyváženosti

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AGENTURA EVROPSKÉ UNIE PRO ZÁKLADNÍ PRÁVA a RADA EVROPY. *Příručka evropského antidiskriminačního práva*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2020. ISBN 978-92-871-9813-6.

BĚLINA, Miroslav; PICHRT, Jan. *Pracovní právo. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání*. Praha: C.H. Beck, 2017. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-667-8.

BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář. 3. vydání*. Praha: C.H. Beck, 2019. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-759-0.

BERTRAND, Marianne; BLACK, Sandra E.; JENSEN, Sissel; LLERAS-MUNEY, Adriana. *Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway*. NBER Working Paper No. 20256. 2014. National Bureau of Economic Research.

BOUČKOVÁ, Pavla. *Antidiskriminační zákon: komentář. Vydání druhé*. Praha: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-618-0.

HAVELKOVÁ, Barbara. *Pozitivní opatření k zajištění rovnosti mezi muži a ženami v právu ES*. Právní rozhledy, 11/2007.

HENDRYCH, Dušan. *Právní slovník. 2. rozšířené vydání*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-740-5.

HŘEBÍKOVÁ, Iva. *Zákon o státní službě: komentář*. Praha: C.H. Beck, 2022. ISBN 978-80-7400-842-9.

HŮRKA, Petr; RANDLOVÁ, Nataša. *Výhody a nevýhody novely zákoníku práce pro zaměstnavatele a zaměstnance*. Acta Universitatis Carolinae, Iuridica. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2016. ISSN 2336-6478.

JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.

JANEČEK, Pavel. *Úmluvy mezinárodních organizací a české pracovní právo*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-607-6.

KELLER, Jan. *Úvod do sociologie. 4., rozš. vyd.* Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. ISBN 80-85850-25-7.

KOLDINSKÁ, Kristina. *Gender a sociální právo: rovnost mezi muži a ženami v sociálněprávních souvislostech*. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-80-7400-343-1.

LINNAINMAA, Leena; HORTTANAINEN, Anne. *The glass ceiling is cracking: Self-regulation Beats Quotas*. EUI Working papers. Helsinki: FinnCham, 2012. ISBN 978-952-5620-65-8.

PAVLÍK, Petr; SMETÁČKOVÁ, Irena. *Analýza odměňování žen a mužů ve školství: jak vzniká odlišnost v platech učitelek a učitelů?*. Praha: Otevřená společnost, 2006. ISBN 80-903331-6-8.

- PICHRT, Jan. *Pracovní právo*. Praha: C.H. Beck, 2021. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-853-5.
- POWELL, Gary. *Handbook of Gender & Work*. California, USA: Sage Publications, Inc., 1999. ISBN 0-7619-1355-6.
- SELIŠNIK, Irena; GABER, Milica Antić. *From voluntary party to legal electoral gender quotas in Slovenia: The importance and limitations of legal and institutional mechanisms*. EUI Working papers. European University Institute, Department of Law, 2015. ISSN 1725-6739.
- SMETÁČKOVÁ, Irena; JARKOVSKÁ, Lucie. *Gender ve škole: příručka pro budoucí i současné učitelky a učitele*. Praha: Otevřená společnost, 2006. ISBN 80-903331-5-X.
- SMETÁČKOVÁ, Irena. *Příručka pro genderově citlivé vedení škol*. Praha: Otevřená společnost, 2007. ISBN 978-80-87110-01-0.
- ŠAMÁNEK, Jiří; NEHUDKOVÁ, Eva; POLÁK, Petr; URBÁNIKOVÁ, Marína; OBROVSKÁ, Lucie. *Antidiskriminační právo v judikatuře a praxi*. Praha: C.H. Beck, 2017. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-658-6.
- ŠIMÁČKOVÁ, Kateřina; HAVELKOVÁ, Barbara; ŠPONDROVÁ, Pavla (eds.). *Mužské právo: jsou právní pravidla neutrální?*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-761-7.
- ŠIMEČKOVÁ, Eva. *Zákaz diskriminace v pracovněprávních vztazích*. Praha: Leges, 2020. Teoretik. ISBN 978-80-7502-470-1.
- ŠMÍD, Martin (ed.). *Právo na rovné zacházení: deset let antidiskriminačního zákona*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-850-8.
- ŠPRINCOVÁ, Veronika. *Kvóty a další opatření pro vyšší zastoupení žen v politice*. Praha: Fórum 50%, o.p.s., 2012. ISBN 978-80-904447-2-0.
- ŠTANGOVÁ, Věra. *Rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovním právu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-277-6.
- VALENTOVÁ, Klára. *Zákoník práce: komentář. 2. vydání*. Praha: C.H. Beck, 2022. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-889-4.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES. *Good Governance Code of Listed Companies* [online]. Barcelona: Composiciones Rali, S.A., 2015. Dostupné z: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Good_Governanceen.pdf

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Učitelé v regionálním školství a akademičtí pracovníci veřejných vysokých škol podle pohlaví. Vzdělávání* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60622084/300002180302.pdf/6cff7a21-1415-42f4-9cbd-1560c8c31e85?version=1.1>

DELOITTE. *Progress at a snail's pace: Women in the Boardrooms: A Global Perspective, 7th edition* [online]. Deloitte Global Boardroom Program, 2022. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/risk/articles/zeny-ve-vedeni.html>

DELOITTE. *Women in the boardroom A Global Perspective, 5th edition* [online]. New York: Global Center for Corporate Governance, 2017. Dostupné z: <https://bit.ly/2Nk14gN>

DELOITTE. *Women in the boardroom, A Global Perspective, Europe – regional overview, 7th edition* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/services/risk-advisory/2022/gx-risk-wob-europe-180222.pdf>

DJUKIĆ, Livia a NEŠPŮRKOVÁ, Kateřina. *Genderové kvóty aneb další ESG výzva pro kotované společnosti* [online]. Právní prostor, 24.04.2023. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/mezinarodni-a-evropske-pravo/genderove-kvoty-aneb-dalsi-esg-vyzva-pro-kotovane-spolecnosti>

EIGE Europa. *Vertikální segregace* [online]. Dostupné z: https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1243?language_content_entity=cs

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. *Gender equality index: 2020* [online]. 2020. Dostupné z: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/CZ>

EVROPSKÁ KOMISE. *Commission welcomes political agreement on Gender Balance on Corporate Boards*, Tisková zpráva [online]. 7.6.2022. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_3478

EVROPSKÁ KOMISE. *Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů – Genderová vyváženost ve vedení podniků: přispět k inteligentnímu a udržitelnému růstu podporujícímu začlenění.* /COM/2012/0615 final/. [online]. 2012. Dostupné z: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0615:FIN:CS:HTML>

EVROPSKÝ PORTÁL PRO MLÁDEŽ. *Ženská práva: Je rovnost žen a mužů v Evropě realitou?* [online]. Evropská unie, 07.09.2021. Dostupné z: https://youth.europa.eu/get-involved/your-rights-and-inclusion/womens-rights-gender-equality-reality-europe_cs#:~:text=%C5%BDeny%20jsou%20m%C3%A9n%C4%9B%20zastoupeny%20ve,na%20obdob%C3%AD%202020%E2%80%932025

FÓRUM 50%, o.p.s. *Kvóty* [online]. Nadace Open Society Fund Praha, program Společnost, muži a ženy z aspektu gender. Fórum 50%, o.p.s. Dostupné z: https://aa.ecn.cz/img_upload/666f72756d35302d6669313030313139/kvoty.pdf

FÓRUM 50%, o.p.s. *Kvóty* [online]. Fórum 50%, o.p.s. Dostupné z: <https://padesatprocent.cz/cz/podpora/mentoring-a-kvoty/kvoty>

HAILBRONNER, Michaela a MARÍN, Ruth Rubio. *Gender Parity in Parliaments – an Introduction* [online]. Verfassungsblog on matters constitutional. 16.7.2020. Dostupné z: <https://verfassungsblog.de/gender-parity-in-parliaments-an-introduction/>

HANZAL, Vojtěch a TOMŠEJ, Jakub. *Vedoucí zaměstnanec a výklad zákonných ustanovení contra Verba Legis*. AUC IURIDICA. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2021, 67(3), 49-55. ISSN 2336-6478. Dostupné z: doi:10.14712/23366478.2021.24

HAUSENBLASOVÁ, Jitka. *Genderová horizontální segregace na trhu práce* [online]. Gender Studies, o.p.s. Dostupné z: https://genderstudies.cz/download/Genderova_horizontalni_segregace.pdf

HOMFRAY, Šárka. *Jedna za všechny. O tokenismu, jeho projevech a důsledcích*. [online]. Heroine, 10.9.2021. Dostupné z: <https://www.heroine.cz/spolecnost/5834-jedna-za-vsechny-o-tokenismu-jeho-projevech-a-dusledcich>

INFORMAČNÍ CENTRUM OSN V PRAZE. *Lidská práva*. [online]. United Nations. Dostupné z: <https://www.osn.cz/lidska-prava/>

INTER-PARLIAMENTARY UNION. *Women in parliament:1995–2020* [online]. Geneva: Courand, 2020. ISSN 1993-5196. Dostupné z: <https://www.ft.dk/samling/20191/almdel/IPU/bilag/8/2159552/index.htm>

JOSKOVÁ, Lucie. *Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společnosti)*. [online]. In: *Obchodněprávní revue* 7-8/2013, 2013. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/documentview.seam?documentId=nrptembrgnpw64s7g5ptqx3tl4zdamy&groupIndex=18&rowIndex=0>

KADLECOVÁ, Markéta. *Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen* [online]. Fórum 50%, o.p.s., 22.1.2007. Dostupné z: <https://padesatprocent.cz/cz/umluva-o-odstraneni-vsech-forem-diskriminace-zen>

KELLER, Jan. *Nerovnost sociální* [online]. Sociologická encyklopedie, Sociologický ústav AV ČR, V.V.I. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Nerovnost_soci%C3%A1ln%C3%AD

KEŠE, Tibor. *Background report – EU, Povinné kvóty pro obsazování žen do vedení firem: Pražský studentský summit* [online]. Asociace pro mezinárodní otázky, 2012, XVIII. Ročník. Dostupné z: <https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/01/PSS-povinn%C3%A9-kv%C3%B3ty-pro-obsazov%C3%A1n%C3%AD-%C5%BEen-do-veden%C3%AD-firem.pdf>

KRAČŮNOVÁ, Jaroslava. *Ženy ve vedení* [online]. Deloitte, 2022. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/risk/articles/zeny-ve-vedeni.html>

KÚDELKOVÁ, Michaela. *Corporate Governance – Správa a řízení společností* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 9.1.2006. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/zprava2566.html>

MCKINSEY & COMPANY. *Nový potenciál ekonomického růstu: více žen na pracovním trhu a ve vedoucích pozicích* [online]. Praha, září 2021. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/cz/~/_/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/czech%20republic/our%20work/closing%20the%20gender%20gap%20in%20the%20czech%20republic_briefing-note.pdf

MILDORF, Jaroslava; HRDÁ, Lucie, et al. *Ženy a česká společnost: Hodnocení implementace pekingské akční platformy (Peking +20)* [online]. Praha: cats2cats z.s., 2021. ISBN: 978-80-908463-0-2

MINISTERSTVO OBRANY. *Pomůcka: Rovné zacházení s muži a ženami*. Praha: Pers-51-1, 2011, 23 str. Dostupné z: https://mocr.army.cz/assets/informacni-servis/povinne-informace/1-rovne-prilezitosti/nova-sluzebni-pomucka-pers-51-1---rovne-zachazeni-s-muzi-a-zenami_1.doc

MŠMT. *Pedagogičtí pracovníci v regionálním školství podle údajů z Informačního systému o platech (ISP): Podle platových tříd a stupňů v 1. pol. r. 2022* [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/53819/download/>

MYŠKA, Karel a HRUBÁ, Pavla. *Organizace a řízení. Univerzita Hradec Králové, Ústav sociální práce* [online]. Gaudeamus, 2014, 27.04.2019. Dostupné z: <https://docplayer.cz/184219748-Organizace-a-řízení-paeddr-karel-myska-ph-d-mgr-pavla-hruba.html>

RADA EU. *Rada schválila unijní právní předpis se zaměřením na zlepšení genderové vyváženosti v řídicích a dozorčích orgánech společností*, Tisková zpráva [online]. 17. října 2022. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2022/10/17/council-approves-eu-law-to-improve-gender-balance-on-company-boards/>

SECURITIES MARKET ASSOCIATION. *Finnish Corporate Governance Code 2015 Securities Market Association* [online]. Helsinki, 2015. Dostupné z: <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2015/10/hallinnointikoodi-2015eng.pdf>

SKÁLOVÁ, Helena. *Platová nerovnost v ČR: Ženy stále vydělávají méně než muži* [online]. Gender Studies, o.p.s., 2007. Finanční odměňování žen a mužů. Dostupné z: <https://zpravodaj.genderstudies.cz/cz/clanek/platova-nerovnost-v-cr-zeny-stale-vydelavaji-mene-nez-muzi>

SMETÁČKOVÁ, Irena. *Genderové stereotypy ve škole: VŠCHT Praha: Inovace studijního programu Specializace v pedagogice (CZ.2.17/3.1.00/36318)* [online]. Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, katedra psychologie. Dostupné z: https://kuhv.vscht.cz/files/uzel/0017037/T%C3%A9ma_14_2.pdf?redirected

SMIGGELS KAVKOVÁ, Jana. *Kvóty: účinný, přesto odmítaný nástroj pro vyšší účast žen v politice: PS PČR.* [online]. Fórum 50%, o.p.s., 20.11.2012. Dostupné z: https://aa.ecn.cz/img_upload/666f72756d35302d6669313030313139/121120_kvoty_psp_jsk.pdf

STÁLÁ MISE ČESKÉ REPUBLIKY PŘI ÚŘADOVNĚ OSN A OSTATNÍCH MEZINÁRODNÍCH ORGANIZACÍCH V ŽENEVĚ. *Mezinárodní organizace práce* [online]. Ministerstvo zahraničí. Dostupné z: https://www.mzv.cz/mission.geneva/cz/odborne_organizace/mezinarodni_organizace_prace/_/index.html

SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČESKÉ REPUBLIKY. *Stanovisko k zavedení kvót pro ženy ve správních a řídicích radách* [online]. 29.5.2012. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/aktivity/stanoviska/5167-stanovisko-k-zavedeni-kvot-pro-eny-ve-spravnich-a-ridicich-radach>

ŠIKEL, Lukáš. *Genderová segregace na pracovním trhu.* [online]. Praha: Právní prostor, 7.12.2015. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/genderova-segregace-na-pracovnim-trhu>

ŠMÍDOVÁ, Irena; MAŘÍKOVÁ, Hana, et al. *Muži v systému vzdělávání, Policy paper* [online]. Úřad vlády ČR. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/pracovni_skupina_muzi_a_rovnosti_zen_a_muzu/Policy-paper_muzi_v_systemu_vzdelavani.pdf

ÚŘAD VLÁDY ČR. *Akční plán pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích na léta 2016 - 2018* [online]. Praha, únor 2019 [cit. 2023-07-12]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/Akcni-plan-pro-vyrovnane-zastoupeni-zen-a-muzu-v-rozhodovacich-pozicich-na-leta-2016-_2018.doc

ÚŘAD VLÁDY ČR. *Zpráva za rok 2018 o naplňování Akčního plánu pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích na léta 2016–2018 a Doporučení Rady vlády pro rovnost žen a mužů směřující k odstraňování překážek a k vytváření podmínek pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích* [online]. Praha, červen 2019. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Souhrnna-zprava-plneni-Akcniho-planu-pro-vyrovnane-zastoupeni-v-rozhodovacich-pozicich-za-rok-2018.pdf>

VARENBERG VAN, Myriam. *Women in economic decision making Comments paper – Belgium* [online]. Ec.europa.eu, 2012. Dostupné na: http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/exchange_of_good_practice_no/be_comments_paper_no_2012_en.pdf

VÝBOR PRO ODSTRANĚNÍ DISKRIMINACE ŽEN. *Závěrečná doporučení Výboru pro odstranění diskriminace žen: Česká republika.* [online]. Organizace spojených národů. Třicáté šesté zasedání 7. – 25. srpna 2006(CEDAW/C/CZE/CO/3) Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rlp/dokumenty/zpravy-plneni-mezin-umluv/3CEDAW_Z_v_re_n_doporu_en_CZ.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 198/2009 Sb., zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, ve znění pozdějších předpisů (antidiskriminační zákon)
- Zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (starý)
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 133/2000 Sb., o evidenci obyvatel, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů
- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2381 ze dne 23. listopadu 2022 o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy orgánů kotovaných společností a o souvisejících opatřeních (Úř. věst. L 315, 7.12.2022)
- Směrnice Rady 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání (Úř. věst. L 303, 2.12.2000)
- Směrnice Rady 2000/43/ES ze dne 29. června 2000, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ (Úř. věst. L 180, 19.7.2000)
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES ze dne 5. července 2006 o provádění zásady rovných příležitostí a rovného zacházení s muži a ženami ve věcech zaměstnanosti a povolání (Úř. věst. L 204/23, 26.7.2006)
- Návrh Směrnice Evropského parlamentu a Rady o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy dozorčí rady/nevýkonnými členy správní rady společností kotovaných na burzách a o souvisejících opatřeních /* COM/2012/0614 final - 2012/0299 (COD) */07
- Smlouva o založení Evropského společenství (konsolidované znění) ze dne 1. ledna 1958
- Smlouva o fungování Evropské unie (konsolidované znění) (Úř. věst. C 326/47, 26.10.2012)
- Smlouva o Evropské unii (konsolidované znění) (Úř. věst. C 326/13, 26.10.2012)
- Amsterodamská smlouva ze dne 2. října 1997
- Římská smlouva ze dne 25. března 1957
- Revidovaná Evropská sociální charta ze dne 3. května 1996
- Evropská sociální charta ze dne 18. října 1961

Výbor pro právní záležitosti a Výbor pro práva žen a rovnost pohlaví. Zpráva o návrhu směrnice Evropského parlamentu a Rady o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy dozorčí rady / nevýkonnými členy správní rady společností kotovaných na burzách a o souvisejících opatřeních: (COM(2012)0614 – C7-0382/2012 – 2012/0299(COD)) - ***I. Evropský parlament, 25. 10. 2013.

Vyhláška ministra zahraničních věcí č. 30/1947 Sb., o chartě Spojených národů a statutu Mezinárodního soudního dvora sjednaných dne 26. června 1945 na konferenci Spojených národů o mezinárodní organizaci, konané v San Francisku, ze dne 16. ledna 1947

Všeobecná deklarace lidských práv OSN ze dne 10. prosince 1948

Usnesení Evropského parlamentu č. 2010/2115(INI) ze dne 6. července 2011 o ženách a řízení podniků

Úmluva OSN o odstranění všech forem diskriminace žen ze dne 18. prosince 1979, vyhlášena vyhláškou ministra zahraničních věcí č. 62/1987 Sb., o Úmluvě o odstranění všech forem diskriminace žen, ze dne 13. května 1987

Úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod (v ČR ratifikována 18. března 1992)

Úmluva MOP č. 111, o diskriminaci v zaměstnání a povolání ze dne 25. června 1958

Mezinárodní pakt o občanských a politických právech ze dne 23. března 1976

Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech ze dne 3. ledna 1976

Nařízení Komise Evropské Unie (ES) č. 1200/2009 ze dne 30. listopadu 2009, kterým se provádí nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1166/2008 o statistických zjišťováních o struktuře zemědělských podniků a statistickém zjišťování o metodách zemědělské výroby, pokud jde o koeficienty dobytčích jednotek a definice charakteristik (Úř. věst. L 329/1, 9002.21.51)

Doporučení Rady 96/694/ES ze dne 2. prosince 1996 o vyrovnané účasti žen a mužů v rozhodovacích procesech (Úř. věst. L 319, 10.12.1996)

Doporučení Rady 84/635/EHS ze dne 13. prosince 1984 o podpoře pozitivních opatření týkajících se žen (Úř. věst. L 331, 19.12.1984)

Dodatkový protokol k Evropské sociální chartě ze dne 5. května 1988

Årsredovisningslagen SFS nr: 1995:1554 ze dne 14. prosince 1995 (Švédský zákon o ročních účetních závěrkách)

SEZNAM POUŽITÉ JUDIKATURY

- Nález Ústavního soudu České republiky sp. zn. Pl. ÚS 4/94 ze dne 12. října 1994.
- Nález Ústavního soudu České republiky sp. zn. Pl. ÚS 83/06 ze dne 12. března 2008.
- Nález Ústavního soudu České republiky sp. zn. Pl. ÚS 8/07 ze dne 23. března 2010.
- Usnesení Ústavního soudu České republiky sp. zn. I. ÚS 1077/16 ze dne 6. 12. 2016.
- Rozsudek Nejvyššího soudu České republiky sp. zn. 21 Cdo 1863/2003 ze dne 17. 2. 2004.
- Rozsudek SDEU ve věci C-158/97, I-01875 Georg Badeck a další ze dne 28. března 2000 (Sb. rozhod. 2000, s. I-1875).
- Rozsudek SDEU ve věci C-407/98, I—05539 Katarina Abrahamsson a Leif Anderson v Elisabet Fogelqvist ze dne 6. července 2000 (Sb. rozhod. 2000, s. I-5539).
- Rozsudek SDEU ve věci C-409/95, I-6363 Marschall v Land Nordrhein – Westfalen ze dne 11. listopadu 1997 (Sb. rozhod. 1997, s. I-6363).
- Rozsudek SDEU ve věci C-450/93, I-03051 ve věci Eckhard Kalanke v Freie Hansestadt Bremen ze dne 17. října 1995 (Sb. rozhod. 1995, s. I-3051).
- Rozsudek SDEU ve věci Defrenne, 43/75 ze dne 8. dubna 1976 (Sb. rozh. s. 00455).
- Rozhodnutí ESLP ve věci Belgian Linguistic Case (No.2) ze dne 23. 7. 1968 (stížnost č. 1474/62, 1677/62, 1769/63, 1994/63, 2126/64).
- Rozhodnutí ESLP ve věci D. H. a spol. proti České republice ze dne 13. listopadu 2007 (stížnost č. 57325/00).