



**GENDEROVÉ KVÓTY V  
BYZNYSU: EVROPSKÁ UNIE  
A JEJÍ STRATEGIE PRO  
ROVNOST**

---

**Natálie Hendlingerová**

Prosinec 2023

## EUROPEUM

Institut pro evropskou politiku EUROPEUM je neziskový, nepolitický a nezávislý think tank, který se zaměřuje na evropskou integraci a soudržnost. EUROPEUM přispívá k posilování demokracie, bezpečnosti, stability, svobody a solidarity napříč Evropou a aktivnímu vystupování České republiky v Evropské unii. EUROPEUM provádí původní výzkum, organizuje veřejné akce a vzdělávací aktivity a formuluje nové názory a doporučení ke zlepšení domácích a evropské politiky.

## Úvod

Kvóty, ať už migrační nebo genderové, jsou pro svou direktivní povahu věčným tématem veřejné debaty. Představují třecí plochu mezi politiky a často i symbol nepřírozeného tlaku shora pro jejich voliče a voličky. Faktem ale je, že stále žijeme ve světě, kde politická i ekonomická moc leží převážně v rukou mužské části populace, zatímco ženy se v nepoměrně velké míře podílejí na domácích pracích a péči. Nedostatečná přítomnost žen v nejvyšších úrovních byznysu je přitom nejen projevem nerovného přístupu, ale je nevýhodná i z ekonomického hlediska. Ženy již dnes tvoří téměř šedesát procent vysokoškolských absolventů,<sup>1</sup> a proto je jejich větší zapojení na trhu práce a tlak na rozbití tzv. skleněného stropu žádoucí i z čistě ekonomického hlediska, jelikož dosažení rovnosti pomůže více využít potenciálu žen a investice do jejich vzdělání. Právě kvóty pro správní rady firem by proto mohly být (a v mnoha zemích už jsou) jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout o něco rychleji.

Genderová nerovnost je však velmi komplexní problém vyžadující komplexní přístup. Pro zlepšení pozice žen na pracovním trhu je potřeba zajistit mimo jiné větší sociální podporu, rozšířit možnosti flexibilních forem práce, dostupnější veřejné služby péče o dítě, motivovat ženy ke kariérnímu růstu, tlačit na rovnost platů a mezd a podporovat muže v zapojení do péče o děti a domácnost... Kvóty tedy v této rovnici mají hrát spíše katalyzační roli.

---

<sup>1</sup> V roce 2021 tvořily ženy 57,2 procent všech vysokoškolských absolventů a absolventek v rámci Evropské unie. (Eurostat, "Tertiary education statistics". [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tertiary\\_education\\_statistics#Graduates](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tertiary_education_statistics#Graduates)) V Česku to v roce 2022 bylo dokonce 59,1 procent žen. (Český statistický úřad, „Studenti a absolventi vysokých škol v České republice - 2001–2022“. <https://www.czso.cz/csu/czso/studenti-a-absolventi-vysokych-skol-v-ceske-republice-gr402tsw19>).

## Kvóty nejsou novinkou

Za posledních třicet let se zavádění genderových kvót na úrovni politiky i byznysu stalo poměrně běžným. V politice dnes najdeme volební či stranické kvóty nebo určitý počet mandátů rezervovaný pro ženy. Studie ze zemí s nějakým typem kvót však ukazují, že v politice mají tato opatření smíšené výsledky. Jejich úspěšnost závisí na přesném způsobu jejich zavedení a také na politické kultuře v dané zemi. U korporátních kvót jsou výsledky, které máme nyní k dispozici, o něco pozitivnější, ačkoli je výzkum v tomto oboru stále spíše v začátcích.

Například komparativní studie z roku 2021 zaměřená na kvóty v orgánech společností s veřejně obchodovanými akciemi provedená v 17 zemích zjistila, že korporátní kvóty i bez zavedených sankcí mají skutečně za výsledek větší podíl žen ve správních radách. Výzkumníci a výzkumnice zde prokázali, že firmy, které se kvótami řídí, mají oproti ostatním společnostem efektivnější postupy správy a řízení a také výhodnější pozici na trhu. Ukázalo se také, že i v rámci daných kvót jsou ženy průměrně lépe kvalifikované oproti svým mužským kolegům.<sup>2</sup> Jiný výzkum z roku 2015 zahrnující tisíce firem ze 47 zemí ukázal, že firmy, jež ve své správní radě mají více žen vykazují lepší výsledky na trhu i lepší efektivitu řídicích orgánů.<sup>3</sup> K podobným výsledkům došli také odborníci na situaci ve Velké Británii ve své publikaci z roku 2022.<sup>4</sup> Diverzita, kterou mohou genderové kvóty při správném zavedení přinést, s sebou nese větší atraktivitu jak pro potenciální investory, tak pro nové talenty z řad kvalitních kandidátů a kandidátek.

---

<sup>2</sup> G. Atinc, S. Srivastava, and S. Taneja, "The impact of gender quotas on corporate boards: a cross-country comparative study," *J Manag Gov* 26 (2022): 685–706, <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09562-6>.

<sup>3</sup> S. Terjesen, E.B. Couto, and P.M. Francisco, "Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity," *J Manag Gov* 20 (2016): 447–483, <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9307-8>.

<sup>4</sup> C. Grose, M. Argyropoulou, D. Koufopoulos, D. Tzavara, M. Efraimidou, and S. Theodorakoglou, "Female Members in Corporate Board of Directors and Financial Performance," in *The Changing Financial Landscape*, ed. G. Karanovic, P. Polychronidou, and A. Karasavoglou, Contributions to Economics (Springer, Cham, 2021), [https://doi.org/10.1007/978-3-030-82778-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-82778-6_1).

Na principu kvót jako takovém však shoda v rámci EU ani jinde ve světě nepanuje. Kritika genderových kvót v politice i byznysu se pohybuje hlavně kolem tématu férovosti výběru kandidátů, demokratičnosti procesu a pozitivní diskriminace, která by podle některých mohla vést k umělému upřednostňování nedostatečně kvalifikovaných žen oproti lépe vybaveným mužům. Kritici kvót se domnívají, že taková opatření manipulují voličská práva a že jdou i proti zájmům žen, protože delegitimizují ženské kandidátky. Dalším argumentem je i poukazování na ostatní menšiny, na jejichž úkor by mohly být upřednostňovány osoby znevýhodněného genderu z dominantní části společnosti, a které by ve výsledku mohly také požadovat vlastní kvóty.

Všechny tyto body mohou být v diskuzi podnětné, ale zároveň nejsou odborně podložené a opomíjejí to, že v současném systému je pro ženy prokazatelně těžší dorovnat na trhu práce své mužské protějšky. Jelikož právo na rovnost se bezpochyby považuje za přirozené právo a ženy a muži jsou si rovni, mají také právo na rovné zacházení a rovný podíl na působení jak ve veřejné sféře, tak v soukromém životě. Hlas žen v rozhodovacích pozicích je zásadní i proto, že ženy mají oproti mužům odlišné životní zkušenosti, pohledy a požadavky, které mohou být opomíjeny a tím je znevýhodňovat. Vhodné je zmínit také skutečnost, že dosažení rovnosti v kombinaci s vhodnou rodinnou politikou může pomoci se zvýšením porodnosti, jež je například v Česku nyní velmi nízká. V neposlední řadě kvóty zvýšením přítomnosti žen ve veřejném prostoru motivují další generace a tím pomohou k dosažení vyrovnanému zastoupení.<sup>5</sup>

I přes tyto debaty, však kvóty v mnoha případech zavedené už jsou. Na rozdíl od politických kvót, které byly prvně přijímány hlavně v zemích Jižní Ameriky, Afriky a

---

<sup>5</sup> Tyto i další argumenty uvádí ve svém Akčním plánu pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích na léta 2016–2018 také vláda České republiky. (Vláda České republiky, „Akční plán pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích na léta 2016 – 2018“. <https://vlada.gov.cz/cz/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/akcni-plan-pro-vyrovnane-zastoupeni-zen-a-muzu-v-rozhodovacich-pozicich-na-leta-2016---2018-147260/#>.)

Blízkého Východu, korporátní kvóty existují v různé podobě hlavně v Evropě.<sup>6</sup> Někaký typ kvót určujících minimální podíl žen v orgánech firem je zaveden například v Německu, Itálii, Španělsku, Francii nebo Belgii a vzhledem k přijetí Směrnice o genderové vyváženosti ve správních radách firem, čeká jejich implementace i zbytek členů EU.

## Evropská unie a genderová rovnost

Sama Evropská unie a její instituce jdou evropským státům v přístupu k genderové rovnosti příkladem. Například zastoupení žen v europarlamentu se s každými dalšími evropskými volbami zvětšuje a v současném složení v něm zasedá téměř 40 procent žen, tedy více než je unijní průměr v národních parlamentech.<sup>7</sup> Ještě lépe je na tom aktuální sestava Evropské komise, jejíž předsedkyni Ursule von der Leyen, mimochodem první ženě na této pozici, se podařilo poskládat Komisi složenou z 13 žen a 14 mužů, tedy genderově nejvyrovnanější od jejího vzniku.

Současná Komise se v roce 2020 zavázala bojovat proti diskriminaci pomocí nové Strategie pro genderovou rovnost,<sup>8</sup> jež představuje jeden z pilířů tzv. Unie rovnosti. Zároveň je v současné komisi úplně poprvé zavedena pozice komisařky pro rovnost, která má naplňování této politiky na starost. Mezi konkrétní změny, které chce Komise prosadit, patří například kroky proti genderově podmíněnému násilí, potírání genderových stereotypů, zmenšování propasti mezi muži a ženami na pracovním trhu nebo dosažení rovného zastoupení ve vedoucích pozicích a v

---

<sup>6</sup> Melanie M. Hughes, Pamela Paxton, and Mona Lena Krook, "Gender Quotas for Legislatures and Corporate Boards," *Annual Review of Sociology* 43 (2017): 331–352, <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-soc-060116-053324>.

<sup>7</sup> Světový průměr, co se týče podílu žen v národních parlamentech, je 26,4 procent. (Rosamund Shreeves and Nessa Boland Boland, "Women in politics in the EU: State of play," PE 689.345, European Parliamentary Research Service, March 2021, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/689345/EPRS\\_BRI\(2021\)689345\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/689345/EPRS_BRI(2021)689345_EN.pdf).)

<sup>8</sup> European Commission. "Gender equality strategy." [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_en#achievements-in-gender-equality](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en#achievements-in-gender-equality).

politice.<sup>9</sup> Přestože ji čeká ještě dlouhá cesta, může si Evropská komise již nyní přičíst na vrub několik úspěchů. Patří mezi ně i přijetí směrnice zabývající se transparentností odměňování,<sup>10</sup> které proběhlo během českého předsednictví Rady v roce 2022, návržení a vyjednávání směrnice o potírání násilí na ženách vycházející z Úmluvy Rady Evropy o prevenci a potírání násilí vůči ženám a domácího násilí, ke které Evropská unie přistoupila, nebo třeba spuštění kampaně proti genderovým stereotypům.<sup>11</sup>

Jedním z úspěchů nynějšího funkčního období představuje i schválení výše zmíněné Směrnice o genderové vyváženosti ve správních radách firem,<sup>12</sup> která se dotýká právě již zmíněných kvót na korporátní úrovni. Tato směrnice byla předložena již v roce 2012 místopředsedkyní komise Josého Manuela Barrose Viviane Reding a přijata až o deset let později za českého předsednictví, přičemž se o tento úspěch velmi zasloužilo předchozí předsednictví Francie. Samotná délka vyjednávání o směrnici ukazuje o jak komplikované téma se jedná. Schválené znění dokumentu doporučuje velkým společnostem, jejichž akcie jsou kotované na burze,<sup>13</sup> transparentní výběr kandidátů a kandidátek do správních rad s cílem dosáhnout v nich alespoň čtyřicetiprocentního zastoupení žen na nevýkonných funkcích nebo třetinového zastoupení v rámci všech členů. Tento návrh přišel po

---

<sup>9</sup> European Commission. "Gender equality strategy." [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_en#achievements-in-gender-equality](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en#achievements-in-gender-equality).

<sup>10</sup> Evropská unie. 2022. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2023/970 ze dne 10. května 2023, kterou se posiluje uplatňování zásady stejné odměny mužů a žen za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty prostřednictvím transparentnosti odměňování a mechanismů prosazování. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L\\_.2023.132.01.0021.01.ENG&toc=OJ%3AL%3A2023%3A132%3ATOC](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2023.132.01.0021.01.ENG&toc=OJ%3AL%3A2023%3A132%3ATOC).

<sup>11</sup> Evropská unie. "#EndGenderStereotypes." [https://end-gender-stereotypes.campaign.europa.eu/index\\_cs](https://end-gender-stereotypes.campaign.europa.eu/index_cs).

<sup>12</sup> EUR-Lex, „Směrnice Evropského parlamentu a Rady“, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32022L2381>.

<sup>13</sup> Jedná se o firmy, jejichž akcie jsou na burze dostupné k obchodování veřejností. V Česku jde tedy jen o jednotky společností.

opakovaných výzvách Evropského parlamentu, který opatření přijatá společnostmi do té doby neviděl parlament jako dostatečná a usoudil, že nevedla k výraznému posunu. V českém prostředí se aktuálně pracuje na začlenění směrnice do zdejšího právního řádu.

Podle směrnice i rozhodnutí Soudního dvora Evropské unie z roku 2000 je v případech, kdy se volí mezi kandidáty a kandidátkami se stejnou úrovní kvalifikace vhodné dát přednost právě kandidátovi či kandidátce méně zastoupeného pohlaví.<sup>14</sup> Směrnice dále udává rámec k dosažení transparentnosti v odměňování, dostupnosti informací o výši odměn a potírání tzv. pay gap, tedy rozdílu mezi mzdami a platy mužů a žen na stejných pozicích.

## Závěr

V Evropě je tedy trend již daný. Kotované společnosti do svých struktur přijmou nové a snad o něco spravedlivější nastavení, ve kterém si vytvoří genderově vyváženější správní rady. Zmíněná směrnice ale není příkazem, který by diktoval, že se musí přijmout ženy za každou cenu, udává však, že v konkrétních případech by na základě kvót měla být dána přednost podreprezentovanému pohlaví. Firmám by takový systém mohl přinést nové talenty s originálními přístupy a ve výsledku i lepší výsledky. Pro ženy v byznysu i jinde to může znamenat další krok směrem k rovné budoucnosti. A mužům takové rozhodnutí může ukázat nové obzory a pomoci proniknout do rozmanitějšího světa, kde budeme myslet na potřeby méně zastoupených osob, které ale rozhodně nejsou menšinou.

---

<sup>14</sup> Soudní dvůr Evropské unie. 2000. Rozsudek z 6. 7. 2000 — Případ C-407/98.  
<https://curia.europa.eu/juris/showPdf.jsf?jsessionid=1A0A7C03B2323883356C6C353C703D47?text=&docid=45065&pageIndex=0&doclang=EN&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=7477325>.