

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2025/36146475405182212

**PERSPEKTÍVY ZMIEN RODOVÝCH
STEREOTYPOV**

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**PERSPEKTÍVY ZMIEN RODOVÝCH
STEREOTYPOV**

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra ekonómie a manažmentu
Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD. et PhD., EUR ING

Košice 2025

Miriama Falová

Pod'akovanie

V prvom rade by som sa veľmi pekne chcela poďakovať pani profesorku Ing. Bohuslave Mihalčovej, PhD. & PhD., EUR ING., ktorá bola vedúcou záverečnej práce. Hlavne za jej odborné vedenie a trpezlivosť, ktorou ma sprevádzala počas celého procesu. Moje poďakovanie patrí aj mojim rodičom, súrodencom a kamarátom, ktorí ma počas písania tejto práce motivovali a podporovali.

ABSTRAKT

FALOVÁ, Miriama: Perspektívy zmien rodových stereotypov – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra ekonómie a manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD. et PhD., EUR ING. – Košice: PHF EU, 2025, počet strán 64.

Cieľom záverečnej práce je na základe teoretických východísk, analyzovať postavenie mužov a žien v spoločnosti, identifikovať nedostatky vyskytujúce sa v danej oblasti a určiť perspektívy zmien rodových stereotypov. Práca sa zameriava najmä na skúmanie rodových stereotypov v súvislosti s aspiráciami na manažérske pozície, ako aj na analýzu ich vplyvu na kariérne ambície mužov a žien v podniku. Údaje sme získali prostredníctvom rešerše odbornej literatúry, analýzou interných údajov firmy o zastúpení pohlaví na riadiacich pozíciách a štrukturovanými rozhovormi so zamestnancami a regionálnym vedením. Na ich spracovanie sme použili metódu analýzy sekundárnych dát a deskriptívnu štatistiku, ktorá umožnila vizualizáciu údajov o zastúpení mužov a žien. Údaje z rozhovorov boli spracované do grafov a tabuliek a vyhodnotené pomocou chí-kvadrát testu na overenie štatistickej závislosti medzi premennými. Doplnkovo sme využili aj exploratívne a observačné metódy a kombináciu induktívneho a deduktívneho prístupu. Výsledkom riešenia práce je zistenie, že hoci v spoločnosti existujú určité rozdiely v pohlaví na vedúcich pozíciách, firma podniká systematické kroky na podporu rodovej rovnosti. Analýza ukázala, že ženy majú rastúce zastúpenie v manažmente, pričom v niektorých prevádzkach dosahujú aj lepšie výsledky. Pridaná hodnota práce spočíva v odporúčaníach a návrhoch na zlepšenie rodovej rovnosti, ktoré vychádzajú z analýzy krokov firmy v tejto oblasti. Tieto odporúčania môžu byť prínosom nielen pre túto spoločnosť, ale aj pre iné organizácie usilujúce sa o rodovú rovnosť a zlepšenie kariérneho rozvoja v manažmente.

Kľúčové slová:

rod, rodové stereotypy, sklenený strop

ABSTRACT

FALOVÁ, Miriama: Perspectives of changes in gender stereotypes – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economics with seat in Košice; Department of Economics and Management – Supervisor of the final thesis: prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD. et PhD., EUR ING. – Košice: PHF EU, 2025, number of pages 64.

The aim of the final thesis is to analyse the position of men and women in society, to identify the shortcomings in the given area and to determine the prospects for changes in racial stereotypes based on theoretical principles. The thesis primarily focuses on examining gender stereotypes in relation to aspirations for managerial positions, as well as analyzing their impact on the career ambitions of men and women within the company. The data were obtained through a review of professional literature, an analysis of internal company data on gender representation in management positions, and structured interviews with employees and regional management. To process the data, we used the method of secondary data analysis and descriptive statistics, which enabled the visualization of information on the representation of men and women. The interview data were processed into charts and tables and evaluated using the Chi-square test to verify statistical dependence between variables. Additionally, we employed exploratory and observational methods, along with a combination of inductive and deductive approaches. The outcome of the thesis reveals that although there are certain gender differences in leadership positions within the company, the firm is taking systematic steps to promote gender equality. The analysis showed that women have a growing presence in management and, in some operations, even achieve better results. The added value of the thesis lies in the recommendations and proposals for improving gender equality, which are based on an analysis of the company's actions in this area. These recommendations can be beneficial not only for this company but also for other organizations striving for gender equality and the improvement of career development in management.

Key words:

Gender, gender stereotypes, glass ceiling

OBSAH

Úvod.....	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Vymedzenie základných pojmov.....	10
1.1.1 Rod – gender.....	10
1.1.2 Rod vs. Pohlavie	10
1.1.3 Rodová rola.....	11
1.1.4 Rovnosť	11
1.2 Rodové stereotypy	11
1.2.1 Definícia rodových stereotypov	11
1.2.2 Príčiny vzniku rodových stereotypov	12
1.3 Sklenený strop.....	12
1.3.1 Prečo sklenený strop stále existuje?	13
1.4 Gender Gap	14
1.4.1 Globálna správa o rozdieloch medzi pohlaviami 2023	14
1.4.2 Globálny index rodových rozdielov	14
1.5 Rodové stereotypy v manažmente.....	15
1.5.1 Manažment	15
1.5.2 Manažér.....	16
1.5.3 Genderové rozdiely na manažérskych pozíciách.....	16
1.6 Osobnostné požiadavky na manažéra a rozdiely medzi ženami a mužmi.....	17
1.6.1 Ženy manažérky.....	17
1.6.2 Muži manažéri	18
1.6.3 Manažéri vs. Manažérky.....	18
1.7 Zmena rodových stereotypov.....	20
1.7.1 Zložky zmeny rodových stereotypov.....	21
1.8 Tri perspektívy zmien rodových stereotypov	21
1.8.1 Perspektíva 1: Menia sa rodové stereotypy alebo nie?	21
1.8.2 Perspektíva 2: Relatívna výhoda pri zmene rodových stereotypov	22
1.8.3 Perspektíva 3: Výsledky zmeny rodových stereotypov	23
1.9 Európsky inštitút rodovej rovnosti.....	24
1.9.1 Gender Equality Index.....	24
1.10 Rodová (ne)rovnosť na Slovensku	25
1.10.1 Prístup k príležitostiam na trhu práce a ekonomické dopady.....	27
2 Ciele.....	29
3 Metodika práce a metódy skúmania	30

3.1	<i>Charakteristika subjektu skúmania</i>	30
3.2	<i>Spôsob získania údajov</i>	30
3.3	<i>Použité metódy</i>	31
3.4	<i>Výskumná vzorka</i>	32
4	Výsledky práce	33
4.1	<i>Organizačné fungovanie spoločnosti</i>	33
4.1.1	Fungovanie samostatných prevádzok.....	35
4.2	<i>Analýza interných údajov</i>	36
4.2.1	Rozdelenie mužov a žien v rámci regionálneho tímu.....	37
4.2.2	Analýza Košického regiónu.....	38
4.2.3	Preskúmanie kariérneho postupu mužov a žien v Košickom regióne.....	44
4.3	<i>Kroky firmy na podporu rodovej rovnosti</i>	44
4.4	<i>Výsledky štruktúrovaného rozhovoru</i>	46
4.4.1	Testovanie hypotéz.....	47
5	Diskusia	51
5.1	<i>Závery vyplývajúce z výskumu</i>	51
5.2	<i>Vlastné návrhy a riešenia</i>	53
	Záver	54
	Bibliografické zdroje	56

Zoznam grafov a zoznam tabuliek

Graf 1 Stav rodových rozdielov	15
Graf 2 Global Equality Index 2023	25
Graf 3 Miera nezamestnanosti	26
Graf 4 Priemerná hrubá mesačná mzda.....	27
Graf 5 Predpokladaný rast HDP na obyvateľa.....	28
Graf 6 Podiel mužov a žien v regionálnych tímoch.....	38
Graf 7 Podiel mužov a žien na vedúcich pozíciách v hypermarketoch.....	39
Graf 8 Podiel mužov a žien na vedúcich pozíciách v kompaktných hypermarketoch.....	41
Graf 9 Podiel mužov a žien na vedúcich pozíciách v supermarketoch	43
Graf 10 Podiel mužov a žien na vedúcich pozíciách v expresoch	44
Graf 11 Pohlavie	46
Graf 12 Vek	46
Graf 13 Stupeň manažmentu.....	47
Tab. 1 Rozdiel medzi mužmi a ženami na manažérskych pozíciách	20
Tab. 2 Výpočet testovacieho kritéria zameraného na kariérny rozvoj	48
Tab. 3 Výpočet testovacieho kritéria zameraného na slobodné vyjadrenie k tejto téme ...	49
Tab. 4 Výpočet testovacieho kritéria zameraného na obsadzovanie vedúcich funkcií	50

Úvod

Rodové stereotypy predstavujú dlhodobý fenomén, ktorý ovplyvňuje rôzne oblasti života, vrátane pracovného prostredia. V posledných rokoch dochádza k postupným zmenám v spoločenských normách a hodnotách, ktoré sa týkajú postavenia mužov a žien. Napriek tomu však stále pretrvávajú rôzne stereotypy, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie o tom, či sú ženy vhodné a kompetentné zastávať vedúce pozície. Rodové stereotypy sa pomaly vyvíjajú a menia v prospech rovnosti, no stále existujú prekážky, ktoré bránia plnému odstráneniu rodových rozdielov v pracovnom prostredí.

Cieľom bakalárskej práce je na základe teoretických východísk, analyzovať postavenie mužov a žien v spoločnosti, identifikovať nedostatky vyskytujúce sa v danej oblasti a určiť perspektívy zmien rodových stereotypov. Prácu sme si rozdelili do piatich hlavných kapitol. Prvá kapitola je venovaná teoretickému rámcu skúmanej problematiky, definuje základné pojmy a zameriava sa na prejavy rodovej nerovnosti v manažmente.

V druhej kapitole sme si stanovili hlavný cieľ a na jeho naplnenie boli stanovené čiastkové ciele ako rešerš odbornej literatúry, analýza kariérneho rozvoja na základe interných údajov firmy, zhodnotenie krokov firmy v oblasti rodovej rovnosti a návrh vlastných odporúčaní na zlepšenie. Tretia kapitola je venovaná metodickým a metodologickým aspektom výskumu, pričom predstavuje metódy použité na dosiahnutie cieľov bakalárskej práce. Dáta boli získané prostredníctvom rešerše literatúry a osobných rozhovorov so zamestnancami a členmi vyššieho manažmentu. Ich spracovanie prebiehalo pomocou deskriptívnej štatistiky, chí-kvadrát testu, ako aj exploratívnych a observačných metód.

Štvrtá kapitola, výsledky práce, poskytuje analýzu získaných dát, vrátane porovnania postavenia mužov a žien v regionálnych tímoch na Slovensku, vrátane analýzy počtu mužov a žien na manažérskych pozíciách v jednotlivých prevádzkach Košického regiónu. Pozreli sme sa aj nato, aké kroky firma podnikla na podporu rodovej rovnosti. Pomocou štruktúrovaného rozhovoru sme chceli získať informácie o názoroch, skúsenostiach a postojoch zamestnancov v súvislosti s rodovými stereotypmi.

V ďalšej kapitole sa venujeme diskusii o výsledkoch výskumu a návrhu konkrétnych opatrení na podporu rodovej rovnosti v podniku. Výsledky práce majú priniesť konkrétne

návrhy a odporúčania, ktoré môžu byť prínosom nielen pre danú spoločnosť, ale aj byť inšpiráciou aj pre ostatné organizácie usilujúce sa o rodovú rovnosť v pracovnom prostredí.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Rodové stereotypy sú pevne zakorenené v našej spoločnosti a ovplyvňujú hlavne to, ako vnímame a hodnotíme postavenie žien a mužov na základe ich pohlavia. S týmto súvisia predsudky, ktoré vytvárajú nerovné očakávania týkajúce sa schopnosti, správania či spoločenských rolí. V posledných rokoch sa stále viac rieši otázka týchto stereotypov, a to najmä vďaka feministickým iniciatívam, množstvu vedeckého výskumu a šíriacemu sa povedomiu o rodovej rovnosti.

Pri písaní tejto bakalárskej práce sme sa sústredili na analýzu rodových stereotypov, najmä v súvislosti s manažérskymi pozíciami. Skúmali sme, do akej miery a akým spôsobom ovplyvňujú kariérny rozvoj mužov a žien v podniku.

1.1 Vymedzenie základných pojmov

1.1.1 Rod – gender

Pojem gender (prevzaté z angličtiny, slovenský ekvivalent, ktorý budeme používať je rod) ponímame vo význame rozdielov medzi mužmi a ženami v spoločenskom, kultúrnom a psychologickom kontexte. Autorka rod chápe ako sociálny konštrukt, ktorý ukazuje, že vlastnosti a správanie spájané so ženami a mužmi sú formované spoločnosťou a kultúrou. To naznačuje, že rozdelenie rolí, správanie a normy týkajúce sa mužov a žien sa líšia v závislosti od konkrétnej spoločnosti, časového obdobia, vzdelania alebo sociálnej skupiny (Oakley, 2000).

1.1.2 Rod vs. Pohlavie

Rozlíšenie medzi pojmami pohlavie (angl. sex) a rod (angl. gender) zohráva kľúčovú úlohu v porozumení rodovo špecifických aspektov v rôznych oblastiach života. Pohlavie nie je priamo spojené s rodom – rod predstavuje naučené a kultúrne prijaté správanie a prejavy mužov a žien, ktoré sa v priebehu času a medzi rôznymi kultúrami menia. Zohľadňuje rozdiely v postavení žien a mužov v sociálnych a mocenských vzťahoch, ktoré nie sú spôsobené biologickými rozdielmi, ale skôr kultúrnymi normami a spoločenskými očakávaniami (Barošová, 2066). Pojem pohlavie možno charakterizovať ako biologickú danosť človeka, čiže skutočnosť, či je z anatomického hľadiska ženou alebo mužom (Aspekt 2017). Pri každodennom kontakte s ostatnými sa riadime vonkajšími prejavmi správania a vzhľadu, podľa ktorých rozlišujeme ľudí na mužov a ženy. Pojem „pohlavie“ chápeme ako

biologickú charakteristiku a „rod“ chápeme ako sociálne pohlavie, ktoré je nadstavbou nad samotnou biológiou (Mihalčová, a kol., 2021).

1.1.3 Rodová rola

Rodová rola predstavuje súbor predstáv a očakávaní týkajúcich sa správania, vyjadrovania, obliekania a myslenia žien a mužov v rámci konkrétnej kultúry a spoločenského prostredia. Tieto normy a hodnoty ovplyvňujú, ako by sa jednotlivci mali správať podľa svojho pohlavia. Autorka Jesenská ku vzťahu rodovej roly ďalej dodáva, že spoločnosť vníma ženy a mužov rozdielne, pretože naše očakávania a rodové roly sú iné (Jesenská, 2010).

Aj v súčasnosti sú úlohy žien a mužov a rozdelenie práce medzi nimi často ovplyvnené predstavou o predurčení žien. Toto predurčenie je historicky, sociálne a kultúrne podmienené. Existuje jasné rozlíšenie medzi pohlaviami, ktoré vedie k polarizácii záujmov, činností a charakteristík mužov a žien. Vzťahy medzi nimi sú založené na konkrétnych normách rodových rolí, ktoré sa líšia v rôznych kultúrach a historických obdobiach (Cviková, 2003).

1.1.4 Rovnosť

Rovnosť je normatívny pojem založený na hodnotách a ideáloch. V najzákladnejšom význame sa týka rovnakej hodnoty všetkých ľudí. Tento etický princíp je založený na presvedčení, že každý človek má právo na rovnakú úctu a práva, bez ohľadu na pohlavie, sexuálnu orientáciu, alebo akékoľvek iné osobnostné vlastnosti. Rovnosť nie je len právny alebo politický koncept, ale aj základná súčasť ľudskej dôstojnosti a spravodlivosti, ktorá by mala byť uznávaná a presadzovaná vo všetkých aspektoch života. Mnohé organizácie a hnutia bojujú za rovnosť v rôznych oblastiach, čím sa snažia zabezpečiť, aby nikto nebol diskriminovaný na základe svojich osobných vlastností (Aspekt, 2006).

1.2 Rodové stereotypy

1.2.1 Definícia rodových stereotypov

Rodové stereotypy predstavujú zjednodušené a nerealistické predstavy o „mužskosti“ a „ženskosti“, ktoré formujú naše očakávania v rôznych oblastiach života. Tieto stereotypy sú výsledkom ostrého rozdelenia vlastností medzi mužmi a ženami, pričom

udržiavajú hierarchické vzťahy a bránia variabilite v rozhodovaní a osobnom rozvoji. Stereotypy o mužskosti a ženskosti nás obmedzujú, kontrolujú a určujú, čo by sme mali robiť. Predstavy o tom, čo robí „skutočného“ muža a „skutočnú“ ženu, vnímame ako samozrejmé. Sme ovplyvnení stereotypmi, ktoré sú formované spoločenskými, historickými a jazykovými faktormi. Prispôsobenie sa požiadavkám hierarchicky usporiadaných hodnôt a vzorcov správania v konečnom dôsledku vedie k ich ďalšiemu udržaniu (Aspekt, 2006).

Francúzsky sociológ vo svojej knihe tvrdí, že rodina zohráva kľúčovú úlohu v zachovávaní mužskej dominancie a stereotypných rolí mužov a žien. Skúsenosti z rozdelenia práce na základe pohlavia a predstavy o mužských a ženských úlohách sa formujú už v rodine (Bourdieu, 1998).

1.2.2 Príčiny vzniku rodových stereotypov

Mnohé deti sa už od útleho veku stretávajú s výrokmi ako: „Chlapci neplačú! Správaš sa ako dievča! Dievčatá sa nebijú!“ Tieto stereotypy formujú ich vnímanie rodových rolí. Každé novorodené dieťa je nielen hneď klasifikované podľa pohlavia, ale je mu tiež pripísaný určitý gender (Oakley, 2000).

Od narodenia je jedinec vystavený sociálnemu tlaku, ktorý sa snaží formovať jeho identitu na základe toho, či je chlapec, alebo dievča. Počiatočné nenápadné podnety sa často zosilňujú, najmä ak sa jedinec s narastajúcim vekom nezačína správať v súlade s očakávaniami spoločnosti. Rodové stereotypy nie sú pevne dané, pretože sa vyvinuli v rámci historických a kultúrnych podmienok. V minulosti tieto stereotypy výrazne ovplyvňovali formovanie spoločnosti, kde sa kládol dôraz na fyzickú silu mužov a na úlohu žien pri rodení detí a staraní sa o domácnosť (Osad'án, 2022).

1.3 Sklenený strop

Koncept „skleneného stropu“ je výraz používaný na opis neviditeľnej, ale reálnej prekážky, ktorá bráni ženám dosiahnuť vyššie pozície vo firmách alebo inštitúciách, aj keď sa to formálne zdá byť možné. Nejde o zákonné alebo vyslovene stanovené pravidlá, ale skôr o systémové predsudky a diskriminácie, ktoré sú hlboko zakorenené v organizačných a spoločenských štruktúrach (Mihalčová, a kol., 2021).

Podľa Hofstedeho sú kultúrne rozdiely jedným z hlavných faktorov, ktoré ovplyvňujú, ako spoločnosť vníma rolu mužov a žien. Hofstede vo svojej knihe opisuje, ako

rôzne kultúry priradujú mužom a ženám odlišné spoločenské roly. Ženy sú často vnímané ako osoby zodpovedné za domácnosť a starostlivosť o rodinu, zatiaľ čo muži sú považovaní za poskytovateľov a hlavných nositeľov ekonomickej zodpovednosti. Toto tradičné delenie rolí pretrváva v mnohých spoločnostiach a prispieva k tomu, že ženy majú obmedzený prístup k vyšším a rozhodovacím pozíciám (Hofstede, 1980).

Demirdjian tvrdí, že sklenený strop existuje po celú históriu ľudstva, kde boli ženy často vnímané ako „druhé husle“ v porovnaní s mužmi. Tento jav je umelo vytvorená bariéra, ktorá bráni vysoko kvalifikovaným ženám v kariérnom raste a dosiahnutí pozícií, ktoré by zodpovedali ich schopnostiam. Aj keď sú ženy rovnako schopné ako muži, stereotypy a kultúrne očakávania spôsobujú, že ich prínos je prehliadaný a ich kariérne možnosti sú obmedzené (Demirdjian, 2007).

Aj keď je fráza sklenený strop metaforou, mnoho žien si neuvedomuje intenzitu účinku tohto slovného spojenia, pokiaľ s tým nemajú svoju osobnú skúsenosť. Slovo strop znamená, že existuje obmedzenie, ktoré bráni ich rastu v profesijnom živote, a slovo sklo znamená transparentné a neviditeľné (Mihalčová, a kol., 2021).

1.3.1 Prečo sklenený strop stále existuje?

„Sklenený strop“ pretrváva kvôli zakoreneným predsudkom, spoločenským očakávaniam a štrukturálnym prekážkam, ktoré brzdia kariérny rast žien. Tieto predsudky a zaužívané predstavy ovplyvňujú rozhodovanie o prijímaní a povyšovaní, pričom často zvýhodňujú tradičné modely vedenia. Aby sme tieto prekážky odstránili, je dôležité zaviesť férové postupy pri prijímaní a povyšovaní zamestnancov, poskytnúť rovnaký prístup ku kariérnym príležitostiam a vytvoriť pracovnú kultúru, ktorá podporuje rôznorodosť. Takto môžeme budovať spravodlivejšie prostredie, kde majú všetci rovnaké šance na úspech, a prispieť k rozmanitejšiemu a otvorenejšiemu pracovnému kolektívu. Podľa správy McKinsey's Women in the Workplace 2024 odchádzajú ženské líderky zo svojich spoločností najvyšším tempom za posledné roky. Tento trend je spôsobený tromi hlavnými faktormi. Po prvé, ženy na vedúcich pozíciách čelia väčším výzvam ako ich mužskí kolegovia, čo im sťažuje kariérny postup. Po druhé, v porovnaní s mužmi na rovnakej úrovni sú ženy viac preťažované a zároveň menej oceňované. A napokon, ženské líderky preferujú pracovať v spoločnostiach, ktoré majú pozitívnu firemnú kultúru, ktorá ich podporuje a motivuje (McKinsey & Company, 2024).

1.4 Gender Gap

Termín „gender gap“ označuje rozdiely medzi mužmi a ženami v rôznych sférach, ako sú ekonomické, vzdelávacie a politické oblasti, ako aj prístup k zdravotnej starostlivosti. Tento rozdiel sa prejavuje v rôznych formách, ako napríklad v rozdieloch v mzdách, zamestnaní, dostupnosti príležitostí či hodnotení pracovného výkonu. Taktiež zahŕňa prekážky, ktoré bránia rovnakému prístupu k rôznym zdrojom a príležitostiam, čo vedie k nerovnosti medzi pohlaviami (World Economic Forum, 2023).

1.4.1 Globálna správa o rozdieloch medzi pohlaviami 2023

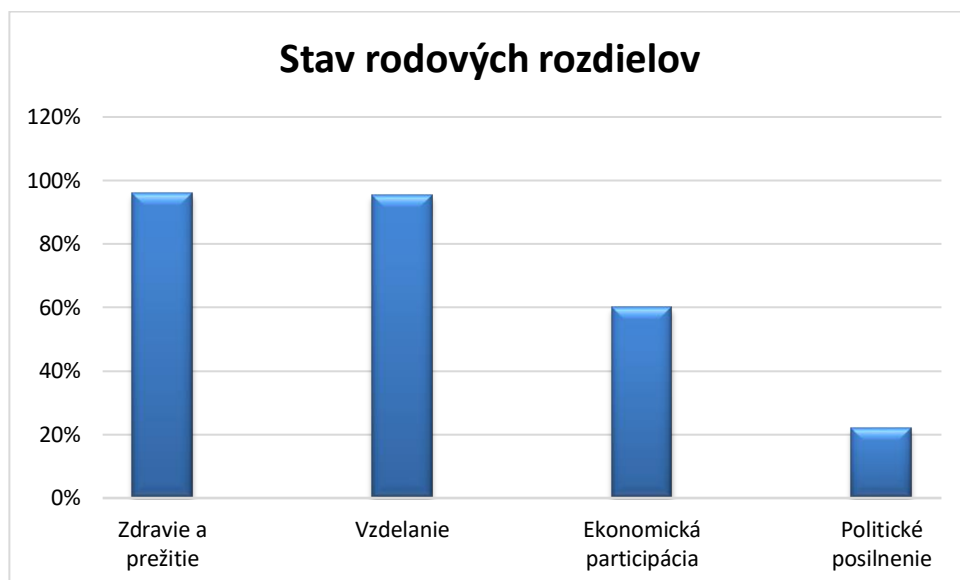
V posledných rokoch svet zaznamenal výrazné spomalenie v dosahovaní rodovej rovnosti. Pokrok, ktorý sa podarilo dosiahnuť v minulosti, bol výrazne narušený pandémiou COVID-19, ktorá negatívne ovplyvnila vzdelávanie a pracovné príležitosti pre ženy a dievčatá. Situáciu následne ešte viac skomplikovali ekonomické a geopolitické krízy. Za posledný rok sa celosvetové rozdiely medzi pohlaviami v oblasti zdravia a vzdelávania znížili, avšak politické posilnenie žien stagnuje a ich účasť na ekonomickom živote nielenže nevykazuje zlepšenie, ale naopak, zaznamenáva pokles. Aktuálne vydanie Správy o globálnych rodových rozdieloch ponúka nové pohľady na situáciu žien na trhu práce, analyzujúc ich výsledky na makroekonomickej úrovni aj v rámci jednotlivých odvetví (World Economic Forum, 2023).

1.4.2 Globálny index rodových rozdielov

Globálny index rodových rozdielov je analytický nástroj, ktorý každoročne hodnotí, ako dobre sa jednotlivé krajiny snažia v odstraňovaní rozdielov medzi mužmi a ženami. Index pokrýva štyri hlavné oblasti ako sú ekonomická participácia a príležitosti, dosiahnuté vzdelanie, zdravie a prežitie, politické posilnenie.

Globálny index rodovej rovnosti za rok 2023 ukazuje, že rodová priepasť je uzavretá na úrovni 68,4 %. To znamená, že krajiny na celom svete dosiahli v priemere približne 2/3 cieľa úplnej rodovej rovnosti. Oproti roku 2022 ide o mierne zlepšenie o 0,3 percentuálneho bodu. Napriek tomuto pokroku sa tempo zmien v posledných rokoch výrazne spomalilo. Pri súčasnom tempe pokroku by úplná rodová parita trvala až 131 rokov. Zatiaľ žiadna krajina na svete nedosiahla úplnú rovnosť medzi mužmi a ženami. Napriek tomu deväť krajín, vrátane Islandu, Nórska, Fínska, Nového Zélandu a Švédska, uzavrelo viac ako 80 % svojej

rodovej priepasti. Island, s uzavretím priepasti na 91,2 %, si už 14. rok drží prvé miesto a zostáva jedinou krajinou, ktorá prekročila hranicu 90 %. Keď sa pozrieme na jednotlivé dimenzie rodovej rovnosti, najlepšie výsledky sú v oblasti zdravia a prežitia, kde bola priepasť uzavretá na 96 %. Vo vzdelaní sa dosiahlo 95,2 %, čo predstavuje návrat na úroveň pred pandémie. Politické posilnenie však zostáva najväčšou výzvou, keďže priepasť v tejto oblasti je uzavretá iba na 22,1 %. Ekonomická participácia a príležitosti, ktorá zahŕňa rozdiely v zamestnaní, príjmoch a kariérom postupe, je uzavretá na 60,1 %, pričom tu došlo dokonca k miernemu zhoršeniu oproti roku 2022. Tieto výsledky naznačujú, že aj keď sa v niektorých oblastiach dosahuje pokrok, v iných pretrvávajú značné nerovnosti, ktoré si vyžadujú sústredené úsilie na zrýchlenie zmien a dosiahnutie úplnej rodovej rovnosti (World Economic Forum, 2023).



Graf 1 Stav rodových rozdielov

Zdroj: (Vlastné spracovanie podľa World Economic Forum (2023))

1.5 Rodové stereotypy v manažmente

Za jeden z významných fenoménov tejto doby považujeme práve manažment. Aj napriek tomu, že je manažment spomínaný už v dávnej histórii ľudstva, rýchlosť jeho vývoja a rast jeho významu sú späté s rozvojom industrializácie spoločnosti (Blažek, 2011).

1.5.1 Manažment

Blažek vo svojej knihe definuje manažment ako proces riadenia, ktorý sa chápe v širokom význame slova. Zatiaľ čo riadenie prebieha v rôznych systémoch ako sú

technické (v strojoch), či biologické (v organizmoch), manažment je riadenie v organizáciách. Manažment teda považujeme za špeciálny prípad riadenia, je to riadením skupín ľudí a jednotlivcov v usporiadanom ekonomicko-sociálnom prostredí (Blažek, 2011).

Mikuláš Sedlák vo svojej knihe píše, že manažment má viacero rozličných významov. Prvým z nich je manažment ako určitá praktická činnosť alebo špecifický druh práce, ktorá ma špeciálne aktivity, ktoré musia ľudia vykonávať na dosiahnutie cieľov v spoločnosti. Druhým významom je manažment ako vedná disciplína, ktorá pozostáva z akumulovaných poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia. Tieto poznatky je možné študovať, vyučovať a aplikovať v praxi. Tretím významom je manažment ako skupina profesionálov, konkrétne manažérov, ktorí sú zodpovední za efektívne vykonávanie úloh v organizácii a dosahovanie jej cieľov. Z týchto rôznych aspektov vyplýva, že jednotlivci, ktorí sa chcú venovať kariére v oblasti manažmentu, by mali získať vedomosti o tejto disciplíne, aby mohli efektívne uplatňovať manažérske procesy a prax v reálnom svete (Sedlák, 2013).

1.5.2 Manažér

Manažéri sú neoddeliteľnou súčasťou všetkých typov organizácii, či už sú to ziskové alebo neziskové subjekty, a zohrávajú kľúčovú úlohu v ich operáciách a dosahovaných výsledkoch. Názory, koho považovať za manažéra nie sú zhodné. Termín manažéri sa často používa na označenie vrcholových zamestnancov firiem, ktorí majú na starosti ich riadenie a celkovú činnosť. V tomto prípade tvoria manažéri iba jednu z mnohých kategórií pracovníkov zapojených do procesu riadenia organizácie (Sedlák, 2013).

Blažek uvádza, že ide o personifikáciu slova manažment, teda o pracovníkov, ktorí manažment vykonávajú. S narastajúcou významnosťou manažmentu pre úspech organizácie rastie aj význam tých, ktorí ho vykonávajú – manažérov. Manažér musí vedieť svojim pracovníkom otvoriť priestor pre samostatnú prácu, a musí byť schopný svojich pracovníkov viesť k tomu, aby tento priestor boli schopní a ochotní efektívne využiť (Blažek, 2011).

1.5.3 Genderové rozdiely na manažérskych pozíciách

Genderové rozdiely sú prítomné vo všetkých spoločnostiach, a výnimkou nie sú ani vedúce pozície na pracoviskách. Historicky sa ženské práva menili smerom k väčšej rovnoprávnosti. Napriek tomu, že dnes väčšina žien pracuje a ich schopnosti a vzdelanie sú

porovnateľné s mužskými, stále nie je zastúpenie v riadiacich pozíciách rovnaké ako u mužov. Mikuláščík poukazuje na to, že organizácie často vnímajú zamestnávanie žien na vyšších pozíciách ako nevýhodu, pričom za príčinu vidia očakávané prerušenie kariéry kvôli materským povinnostiam, ako je starostlivosť o malé deti. Tento predpoklad vychádzajúci z tradičných rodových rolí a stereotypov, vedie k dočasnej strate manažérky, ktorú je potrebné adekvátne nahradiť. Ako ďalšiu prekážku uvádza sklon k väčšej orientácii na rodinu, čo môže oslabovať pracovnú motiváciu žien. Aj napriek rovnakej dostupnosti vzdelania a rovnakým možnostiam rozvoja, schopnosti pretrvávajú medzi ženami a mužmi rozdiely, často zapríčinené tradičnými výchovnými prístupmi. Muži sú spravidla vychovávaní k finančnej nezávislosti a samostatnosti, zatiaľ čo ženy sú vedené k finančnej závislosti na partnerovi a starostlivosti o rodinné prostredie (Mikuláščík, 2006).

1.6 Osobnostné požiadavky na manažéra a rozdiely medzi ženami a mužmi

Individuálne rozdiely medzi manažérmi sú väčšie než rodové rozdiely, ktoré možno zovšeobecniť medzi ženami a mužmi. Definovať a popísať vlastnosti, schopnosti a zručnosti úspešného manažéra alebo manažérky je náročné, pretože závisí od rôznych faktorov, ako je odvetvie, úroveň riadenia, preferovaný štýl vedenia, charakter tímu a ďalšie okolnosti. Preto nie je možné vytvoriť úplný a jednoznačný zoznam týchto kvalít. Manažéri bývajú agresívnejší, majú lepší prehľad a sú viac súťaživí, pričom sa intenzívnejšie zameriavajú na dosiahnutie svojich cieľov. Na druhej strane manažérky sú zvyčajne empatickejšie, citlivejšie, starostlivejšie, orientované na detaily a schopné dotiahnuť úlohy do konca. Tieto rozdiely medzi manažérkami a manažérmi sa ukázali ako veľmi výrazné (Dudová, a kol., 2006).

1.6.1 Ženy manažérky

Ženy manažérky sa vyznačujú mnohými špecifickými vlastnosťami, ktoré im umožňujú efektívne riadiť tím a dosahovať úspech. Podniky by mali byť riadené prostredníctvom ženských princípov, ktoré zahŕňajú zodpovednosť za iných, schopnosť intuitívneho rozhodovania, nezávislosť od hierarchií a zodpovedné využívanie ziskov (Ulrike, 2006). Wolfová zdôrazňuje, že ženy vynikajú v umení aktívneho počúvania, dokážu sa vcítiť do druhých, pochopiť ich postoje a rozpoznať aj neverbálne signály. Emocionálna inteligencia je podľa nej kľúčovým faktorom ich úspechu, pričom ženy často disponujú

vyššou úrovňou tejto inteligencie, čo im umožňuje lepšie rozpoznať a efektívne zvládať svoje emócie, motivovať samé seba a produktívne ich využiť (Wolfová, 2007).

Ženy sú omnoho empatickejšie než muži, čo im umožňuje vytvárať silné medziľudské väzby a medzi najčastejšie charakteristiky manažérok patrí empatia, zmysel pre detail, komunikačné a prezentačné zručnosti, flexibilita, kreativita a vytrvalosť (Dudová, a kol., 2006). Mikuláščík dodáva, že medzi vlastnosti, ktoré pomáhajú ženám presadiť sa v mužskom svete, patrí ochota načúvať, citlivosť, uvažlivé rozhodovanie a diplomatické správanie (Mikuláščík, 2006).

1.6.2 Muži manažéri

Muži manažéri disponujú niektorými charakteristikami, ktoré im umožňujú byť úspešní v pracovnom prostredí, kde je hierarchia rozhodujúca. Vnímajú pracovný priestor ako systém, v ktorom je ich cieľom dosiahnuť vrchol, čo ich motivuje k tomu, aby neustále napredovali. Taktiež majú schopnosť seba-prezentácie, čo znamená, že sa neboja vystúpiť a vyjadriť svoje názory, čo je dôležité pre získanie pozornosti a dosahovanie úspechov v kariére. Tieto vlastnosti sú v hierarchických organizáciách veľmi cenné a pomáhajú im získať a udržať si vplyv (Nitzscheová, 2012). Muži sa často vyznačujú vyšším sebavedomím, sú ochotní podstúpiť rizikovejšie kroky a ľahšie sa presadzujú v konkurenčnom prostredí. Neúspech pripisujú obvykle vonkajším okolnostiam, a to im pomáha vyrovnať sa a pokračovať v napredovaní bez pocitu zlyhania (Mikuláščík, 2006).

Muži manažéri sa zameriavajú na cieľ, majú konfrontačný štýl jednania a sú orientovaní na úspech v zamestnaní. Sú schopní získať tzv. "helikoptérový pohľad", ktorý im umožňuje vidieť širší obraz. Dôraz kladú na technické odbory a tvrdý spôsob riešenia konfliktov. Mužská kultúra vyžaduje moc založenú na odborných vedomostiach, pričom ženy sa v týchto oblastiach ťažšie presadzujú (Fischlová, 2005).

1.6.3 Manažéri vs. Manažérky

Na manažérskych pozíciách existujú niekoľké významné rozdiely medzi ženami a mužmi, ktoré sa týkajú ich vlastností, schopnosti a zručností, čo ovplyvňuje ich manažérske štýly a prístup k riadeniu. Ženy majú tendenciu podporovať rovnosť a demokratické usporiadanie v rámci skupín, čo sa odráža aj v ich prístupe k manažovaniu. Viac im záleží na vytváraní pozitívnej atmosféry v tíme, na udržiavaní dobrých vzťahov a na vytváraní priateľskej pracovnej kultúry. Na druhej strane, muži sa zameriavajú

predovšetkým na dosahovanie výsledkov. Tento rozdiel v orientácii na výsledky a na vzťahy v tíme môže ovplyvniť celkovú dynamiku pracovného prostredia a spôsob, akým sa dosahujú ciele v organizácii (Nitzscheová, 2012).

Kým muži sa zameriavajú na individuálny úspech a prevahu, ženy uprednostňujú tímovú spoluprácu. Výskumy ukazujú, že najefektívnejšie tímy sú tie, v ktorých sú zastúpené aj ženy, aj muži. Týmto spôsobom sa kombinujú rôzne zručnosti, ktoré môžu viesť k lepším výsledkom. Ženy sa v komunikácii zvyčajne zameriavajú na porozumenie a udržanie dobrých vzťahov, svojou empatiou a citlivosťou vytvárajú otvorenú a príjemnú atmosféru. Naopak, muži sú v komunikácii viac orientovaní na získavanie informácií alebo riešenie problémov (Mikuláščík, 2006).

V rozhodovaní existujú tiež značné rozdiely. Ženy majú tendenciu najprv dôkladne premýšľať o všetkých informáciách, predtým než urobia rozhodnutie. Muži sa rozhodujú rýchlo a impulzívne, čo môže viesť k menej premysleným rozhodnutiam. Tento rozdiel v rozhodovaní sa prejavuje aj v ochote riskovať. Ženy bývajú vo všeobecnosti menej ochotné riskovať, zatiaľ čo muži bývajú skôr ochotní podstúpiť riziko (Nitzscheová, 2012). Sociálno-psychologické rozdiely ovplyvňujú aj vnímanie seba a schopnosti zvládať manažérske výzvy. Ženy majú tendenciu podceňovať svoje schopnosti, muži bývajú sebavedomejší, čo im môže pomôcť dosiahnuť vyššie pozície (Mikuláščík, 2006).

Rodové stereotypy ovplyvňujú vnímanie manažérskych schopností. Ženy sú považované za empatickejšie a citlivejšie, čo sa môže vnímať negatívne v manažérskych rolách. Muži sú často hodnotení ako racionálnejší a analytickejší (Dudová, a kol., 2006).

Tab. 1 Rozdiel medzi mužmi a ženami na manažérskych pozíciách

Muži manažéri	Ženy manažérky
<ul style="list-style-type: none"> • Agresívnejší prístup • Vyššie sebavedomie • Zameranie na výsledky • Rýchle rozhodovanie • Ochota riskovať • Technická orientácia • Súťaživosť • Seba-prezentácia • Prístup k pracovnej hierarchii • Nižšia úroveň emocionálnej inteligencie 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Počúvanie • Zameranie na vzťahy • Opatrné rozhodovanie • Menej ochotné riskovať • Zmysel pre detail • Citlivosť a starostlivosť • Flexibilita a kreativita • Tímová spolupráca • Vyššia emocionálna inteligencia

Zdroj: (vlastné spracovanie podľa Dudová, a kol., (2006) ,Fischlová (2005), Mikuláščík (2006), Nietzscheová (2012))

1.7 Zmena rodových stereotypov

Zmena rodových stereotypov sa opiera o teóriu sociálnych rolí. Tá tvrdí, že stereotypy o mužoch a ženách vznikajú na základe toho, ako ich spoločnosť vníma v rôznych sociálnych úlohách. Iný pohľad na formovanie rodových stereotypov sa pripisuje k vzniku biologických rozdielov medzi mužmi a ženami (Rangel, 2011). Napriek týmto rozdielnym názorom, teória sociálnych rolí ponúka predpoklad, že ak sa zmení rozdelenie rolí medzi mužmi a ženami, môže to viesť aj k zmene stereotypov (Haines, 2016).

K zmenám v tradičných rodových úlohách prispeli hlavne pracovné príležitosti pre ženy. Sociálne a ekonomické faktory, ako aj politika podporujúca rovnosť pohlaví, znížili rozdiely medzi pohlaviami v mnohých krajinách a zvýšili účasť žien na pracovnom trhu. (Mergaert, a kol., 2013). Zvyšujúca sa angažovanosť žien na trhu práce a vývoj moderných rodinných modelov tiež prispeli k tomu, že vzťahy sa menia, ženy sa stávajú ekonomicky nezávislými a čoraz viac sa odklňajú od tradičných rodových úloh (Oláh, a kol., 2018).

1.7.1 Zložky zmeny rodových stereotypov

Meniace sa rodové stereotypy sú vyvinuté z tradičných rodových stereotypov, pričom výskumníci často používajú rovnaké zložky: "agentúru" a "spoločenstvo" aj na označenie zmien v týchto stereotypoch. Agentúra zahŕňa vlastnosti ako asertivita, kompetencia, nezávislosť, súťaživosť, ambicióznosť, orientácia na dosahovanie cieľov. (Eagly, a kol., 2020). Naopak, spoločnosť sa vzťahuje na vlastnosti ako starostlivosť, sociálnosť, láskavosť, súcit, ktoré smerujú k starostlivosti o druhých a ich blaho (Haines 2016).

Tieto zložky sú tiež označované ako kompetencia a vrelosť: kompetencia sa týka vnímania schopností dosiahnuť úspech v úlohách, ktoré sú kultúrne považované za prestížne, zatiaľ čo vrelosť sa vzťahuje na orientáciu na sociálno-emocionálnu starostlivosť o druhých. V niektorých výskumoch sa namiesto týchto termínov používajú pojmy ako maskulinita a feminita (Priyashantha, a kol., 2023).

Tradične sa v rodových stereotypoch mužov zdôrazňuje agentúra, zatiaľ čo u žien dominuje spoločnosť (Eagly, a kol., 2020; Haines, a kol., 2016) Muži bývajú vnímaní ako kompetentní, ale ja menej starostliví, zatiaľ čo ženy sú považované za láskavé, ale menej kompetentné. Tieto stereotypy priradujú mužom rolu živateľa a ženám úlohu starostlivosti o domácnosť a rodinu. V súčasnosti, keď sa rodové stereotypy menia, ženy často vykonávajú práce, ktoré bývali tradične prisudzované mužom, a naopak. Preto sa predpokladá, že pre úspech v súčasnom svete by mali muži a ženy vykonávať charakteristiky agentúrnosti aj spoločnosti. Ak muži alebo ženy kombinujú tieto vlastnosti, znamená to, že sa ich rodové stereotypy zmenili (Priyashantha, a kol., 2023).

1.8 Tri perspektívy zmien rodových stereotypov

1.8.1 Perspektíva 1: Menia sa rodové stereotypy alebo nie?

Pri hľadaní odpovedí na túto otázku niektorí výskumníci tvrdia, že sa rodové stereotypy menia, iní, naopak tvrdia, že je to otázne napriek niekoľkým rozdielom v úlohách mužov a žien v spoločnosti (Haines, 2016).

Tí, ktorí veria, že stereotypy sa nemenia, vychádzajú z niekoľkých teórií. Jednou je hypotéza spätnej reakcie, ktorá hovorí, že spoločnosť sa často bráni zmenám a sankcionuje tých, ktorí sa pokúšajú meniť zaužívané stereotypy (Rudman, 2012). Iné teórie tvrdia, že

názory o pohlaví zaostávajú za skutočnými spoločenskými zmenami (Diekman, 2010) alebo, že rodové kategórie sú vnímané ako prirodzené a nezmeniteľné (Croft, a kol., 2015).

Na druhej strane, mnoho výskumov ukazuje, že rodové stereotypy sa naozaj menia (Eagly, a kol., 2020). Tento trend nie je obmedzený na jednu krajinu alebo región, ale je pozorovaný v rôznych častiach sveta, ako v Európe, Amerike, Ázii a Afrike (Berkery, 2013). Tieto štúdie naznačujú, že rodové stereotypy sa postupne menia a prispôbujú modernému svetu, čo znamená, že názory, ktoré tvrdia, že tieto stereotypy sa nemenia, môžu byť zastaralé. Preto je dôležité pokračovať v skúmaní tohto procesu a zistiť, ako sa rodové stereotypy vyvíjajú v čase (Haines, a kol., 2016; Rudman, a kol., 2012).

1.8.2 Perspektíva 2: Relatívna výhoda pri zmene rodových stereotypov

Táto perspektíva sa zameriava na to, či zmeny v rodových stereotypoch prinášajú relatívnu výhodu skôr mužom alebo ženám. Zmena týchto stereotypov, ktorá sa týka plnenia rôznych rolí, vyžaduje od jednotlivcov rôzne vlastnosti na úspešné zvládnutie týchto úloh. Napríklad, žena pracujúca na manažérskej pozícii musí preukázať vlastnosti, ktoré sú požadované pre úspešné vykonávanie riadiacich úloh, aké bývajú v organizáciách bežne očakávané (Vianen, 2002).

Namiesto tradičného rozdelenia na mužskosť a ženskosť sa zameriava na koncepty ako agentúra a spoločenstvo, ktoré lepšie odrážajú potrebu rôznych vlastností pre úspech v rôznych rolách. Štúdia ukazuje, že pracovné pozície, ktoré sú historicky doménou mužov, vyžadujú fyzickú silu, súťaživosť a technické zručnosti (Baker, 2018). Štúdia ukázala, že americkí muži majú povolania, ktoré vyžadujú vlastnosti ako nezávislosť, súťaživosť a analytické schopnosti, a tento trend sa za posledné tri desaťročia nezmenil (Eagly, a kol., 2020). To znamená, že muži sa stále správajú skôr agentúrnejšie v dôsledku predpísaných stereotypných rolí. Muži sa tiež menej presúvajú do profesií, ktoré sú tradične považované za ženské a zamerané na komunitné vlastnosti (Meeussen, a kol., 2020). To ukazuje, že muži si stále zachovávajú agentúrne vlastnosti v rámci svojich pracovných rolí. Tento trend sa potvrdil v štúdiách realizovaných v USA a Belgicku, no budúci výskum by mal preskúmať túto tému aj v iných krajinách. (Eagly, a kol., 2020; Meeussen, a kol., 2020)

V súhrne tento prehľad poukazuje na to, že ženy majú tendenciu získavať spoločenské črty a kompetencie, zatiaľ čo muži stále získavajú agentúrne črty vo výkone svojich rolí. Je potrebné aby budúci výskumníci zohľadnili túto perspektívu vo viacerých medzi kultúrnych výskumoch. To potvrdzuje myšlienku, že v súčasnosti ženy vykazujú

čoraz viac charakteristík, ktoré sú spojené so spoločenstvom a muži získavajú na agentúrnosti. (Eagly, a kol., 2020; Meeussen, a kol., 2020)

1.8.3 Perspektíva 3: Výsledky zmeny rodových stereotypov

Pri skúmaní výsledkoch zmeny rodových stereotypov sme zistili, že výsledky možno rozdeliť do štyroch oblastí: rodina, práca, zdravie a ekonomika.

Zmeny rodových stereotypov prinášajú v rodinnom prostredí rôzne výsledky, ktoré môžu byť pozitívne alebo negatívne. Medzi pozitívne výsledky patrí rovnaká účasť matiek a otcov na starostlivosti o deti, čo prispieva celej rodine vrátane detí (Chodorow, 1999). Zvýšené zapojenie mužov do domácich prác vedie k lepšej kvalite partnerského vzťahu, (Goldscheider, a kol., 2014) a vyššiemu šťastiu žien (Cox, a kol., 2003). Zapojenie otcov do aktivít s deťmi zlepšuje študijné výsledky, zvyšuje sebaúctu detí a znižuje ich problémy so správaním (Allen & Hawking, 1999; Flouri & Buchman, 2004). Naopak, menšia angažovanosť otcov vedie k vyššiemu počtu školských vylúčení, častejšiemu delikventnému správaniu a zvýšenej miere depresie medzi deťmi (Flouri & Buchman, 2004; Schoppesullivan, a kol., 2008). Nízka pôrodnosť je významným negatívnym dôsledkom zmeny rodových stereotypov, keďže môže sťažiť dostupnosť pracovnej sily a ohroziť dlhodobý hospodársky rast i budúcu existenciu spoločnosti (Oláh, a kol., 2018).

Druhou kategóriou výsledkov sú výsledky súvisiace s prácou. Jedným z nich je zvýšený konflikt medzi prácou a rodinou (Carlson & Kacmar, 2000). Ďalej, čo môže viesť k negatívnym účinkom pre zamestnancov je stres súvisiaci s prácou a depresia (Allen, a kol., 1999), a taktiež aj problémy so spánkom (Bowen, a kol., 2018). Zaraďujeme tu aj zníženú angažovanosť zamestnancov, čo vedie k zvýšenému vyhoreniu (Bowen, a kol., 2018). Nízka angažovanosť zamestnancov môže mať negatívny vplyv na výkonnosť podniku, ako napríklad nižšia produktivita, pokles predaja, znížená spokojnosť zákazníkov a nižšia pohoda zamestnancov (Macey, 2008; Rana, a kol., 2014). Vyhorenie sa považuje za opak angažovanosti zamestnancov, pretože keď je angažovanosť nízka, vyhorenie stúpa. Tieto faktory negatívne ovplyvňujú pracovné výsledky, vedú k nižšej finančnej výkonnosti a zhoršeniu pracovnej atmosféry (Macey, 2008; Rana, a kol., 2014). Na základe týchto poznatkov možno konštatovať, že pracovné dôsledky zmien rodových stereotypov vedú k negatívnym výsledkom, pričom v literatúre neboli nájdené žiadne dôkazy o pozitívnych účinkoch.

Tretia kategória výsledkov zmien rodových stereotypov sa týka zdravia. Meniace sa rodové stereotypy, ktoré sa skladajú z rôznych očakávaní, môžu spôsobiť, že ľudia majú problém splniť tieto sociálne definované roly, čo vedie k zvýšenému stresu (Dressler, 1988). Okrem toho tieto zmeny negatívne ovplyvňujú tri oblasti zdravia, a to reprodukčné, produktívne a duševné zdravie zamestnancov (Attanapola, 2004). Podrobná analýza týchto výsledkov ukazuje, že sú prevažne negatívne.

Štvrtá kategória výsledkov sa zaoberá ekonomikou. K zmene rodových stereotypov prispieva najmä ekonomická nezávislosť žien, znižovanie rodových rozdielov a nezamestnanosti (Oláh, a kol., 2018). Dôkladná analýza týchto výsledkov ukazuje, že zmena rodových stereotypov má pozitívny dopad jedine len z ekonomického hľadiska.

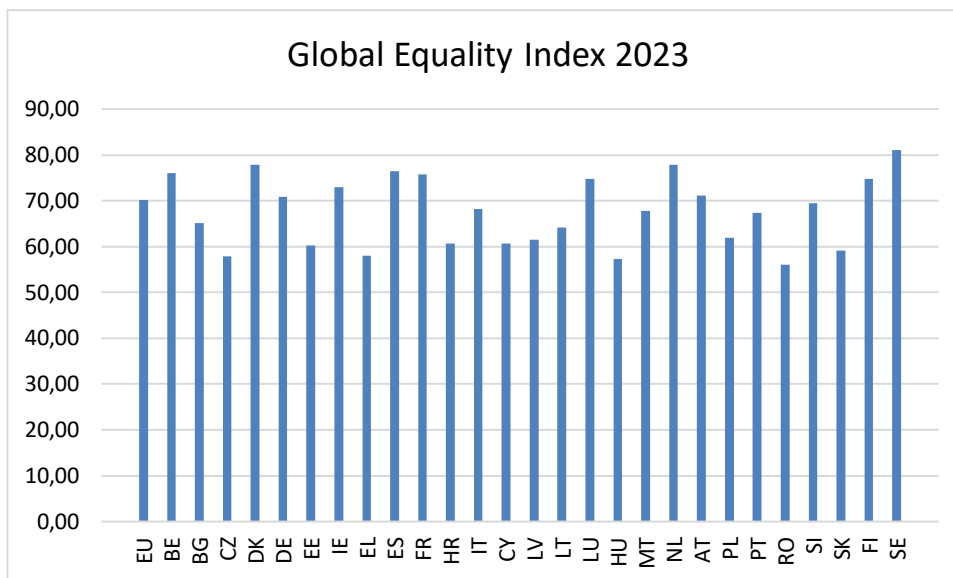
Na základe prehľadu môžeme konštatovať, že zmena rodových stereotypov prináša pozitívne výsledky výhradne pre ekonomiku, ale má negatívny vplyv na rodinu, prácu a zdravie zamestnancov. Získavanie ekonomických výhod na úkor rodiny, práce a zdravia nie je udržateľné, najmä v rámci moderných rodových stereotypov. Z tohto zistenia vyplýva, že budúci výskumníci by mali hľadať prostriedky na zmiernenie negatívnych dopadov a podporu pozitívnych výsledkov (Brown, a kol., 2016).

1.9 Európsky inštitút rodovej rovnosti

Európsky inštitút rodovej rovnosti (EIGE) funguje ako špecializované centrum EÚ pre rodovú rovnosť. Systematicky sa venuje hodnoteniu rodovej rovnosti v členských štátoch Únie a pravidelne zverejňuje svoje výsledky prostredníctvom Európskeho indexu rodovej rovnosti. Tento index identifikuje oblasti, ktoré vyžadujú zlepšenie, a zároveň monitoruje pokrok krajín v zlepšovaní rodovej rovnosti v priebehu času (EIGE, 2024).

1.9.1 Gender Equality Index

V posledných rokoch svet čelí opakovaným krízam, ako je pandémia COVID-19, vojna na Ukrajine a klimatické katastrofy, ktoré zasahujú ženy a dievčatá. Tieto krízy zhoršujú rodové nerovnosti, pretože ženy majú menej zdrojov na zvládanie týchto výziev. Index rodovej rovnosti za rok 2023 hodnotí rodovú rovnosť v EÚ v kontexte týchto kríz. Tento rok zahŕňa aj nové dáta o rodových rozdieloch v starostlivosti, domácej práci a sociálnych aktivitách, ktoré ukazujú rastúcu nerovnosť v týchto oblastiach. Celkovo správa o indexe rodovej rovnosti za rok 2023 zdôrazňuje dôležitosť rodovej rovnosti pri riešení environmentálnych a sociálnych problémov v rámci zelenej transformácie (EIGE, 2023).



Graf 2 Global Equality Index 2023

Zdroj: (Vlastné spracovanie podľa EIGE (2023))

Tento graf zobrazuje Index rodovej rovnosti 2023 v členských krajinách EÚ, ako aj v rámci celej Európy. Na osi Y sú zobrazené hodnoty indexu, ktoré sa pohybujú od 0 (úplná nerovnosť) po 100 (úplná rovnosť), pričom osa X zobrazuje jednotlivé krajiny a priemerné skóre EÚ. Index rodovej rovnosti hodnotí pokrok krajín v šiestich hlavných oblastiach: práca, vzdelanie, peniaze, moc, čas a zdravie, a tiež obsahuje oblasť násillia. Tento index poskytuje prehľad o stave rodovej rovnosti v EÚ a ukazuje, kde ešte existujú výrazné rozdiely (EIGE, 2023).

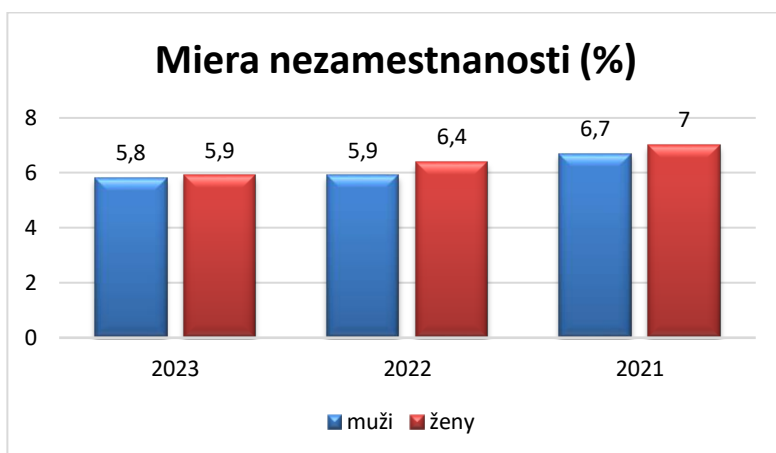
Podľa grafu najvyššie skóre dosiahlo Švédsko s hodnotou 81, čo naznačuje vysokú úroveň rovnosti v tejto krajine. Na opačnom konci rebríčka sa nachádzajú Rumunsko (56,1) a Maďarsko (57,3), ktoré majú v oblasti rodovej rovnosti najviac nedostatkov. Priemerné skóre EÚ je 70,2, čo poukazuje na to, že v oblasti rodovej rovnosti stále existuje priestor na zlepšenie. Krajiny ako Dánsko, Fínsko, Francúzsko, Holandsko a Španielsko dosahujú nadpriemerné skóre, čo naznačuje ich pokročilosť v tejto oblasti. Slovensko so skóre 59,1 sa nachádza pod priemerom EÚ, podobne ako Česká republika (57,9). Podľa správy je na Slovensku vysoká rodová segregácia v zamestnaní, ženy sú často sústredené v nízko platených sektoroch ako školstvo, zdravotníctvo alebo sociálne služby (EIGE, 2023).

1.10 Rodová (ne)rovnosť na Slovensku

Štatistický úrad Slovenskej republiky pravidelne vydáva správu s názvom Ženy a muži v SR, ktorá sa zaoberá na analýzou rozdielov medzi pohlaviami. Tento úrad dlhodobo

zbiera, spracováva a poskytuje údaje zo štatistiky rozdelené podľa pohlavia, čím umožňuje identifikovať faktory, ktoré ovplyvňujú postavenie žien a mužov spoločnosti (ŠÚSR, 2024).

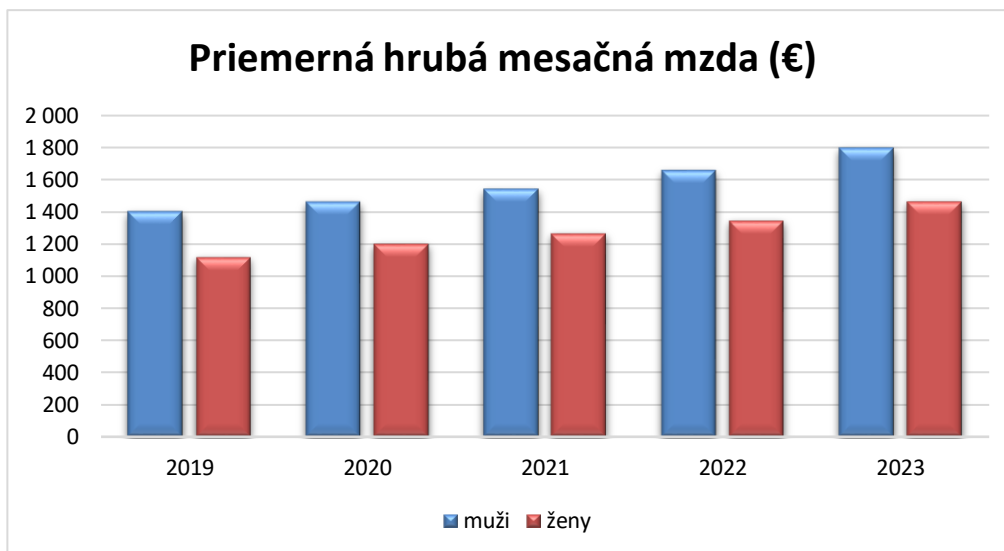
Tento graf 3 zobrazuje mieru nezamestnanosti na Slovensku v % podľa pohlavia za roky 2021, 2022 a 2023. Hodnoty ukazujú rozdiely v nezamestnanosti medzi mužmi a ženami v jednotlivých rokoch. Celkovo vidíme klesajúci trend nezamestnanosti od roku 2021 po rok 2023, no vo väčšej miere boli nezamestnané ženy než muži.



Graf 3 Miera nezamestnanosti

Zdroj: (Vlastné spracovanie podľa ŠÚSR, DataCube (2023))

Graf 4 zobrazuje priemernú hrubú mesačnú mzdu na Slovensku podľa pohlavia v rokoch 2019 až 2023. Všeobecný trend ukazuje rast miezd u oboch pohlaví, no ženy v každom roku zarábajú menej než muži. V roku 2019 muži zarábali približne 1 300 €, ženy 1 000 €, a v roku 2023 muži presiahli 1 800 €, zatiaľ čo ženy zarábali okolo 1 600 €. Rozdiely sa mierne znížili, no stále pretrvávajú. Graf odhaľuje trvalý rodový mzdový rozdiel, ktorý môže byť spôsobený faktormi ako segregácia na trhu práce, nižšie zastúpenie žien na manažérskych pozíciách či neplatená práca žien.



Graf 4 Priemerná hrubá mesačná mzda

Zdroj: (Vlastné spracovanie podľa ŠÚSR (2024))

1.10.1 Prístup k príležitostiam na trhu práce a ekonomické dopady

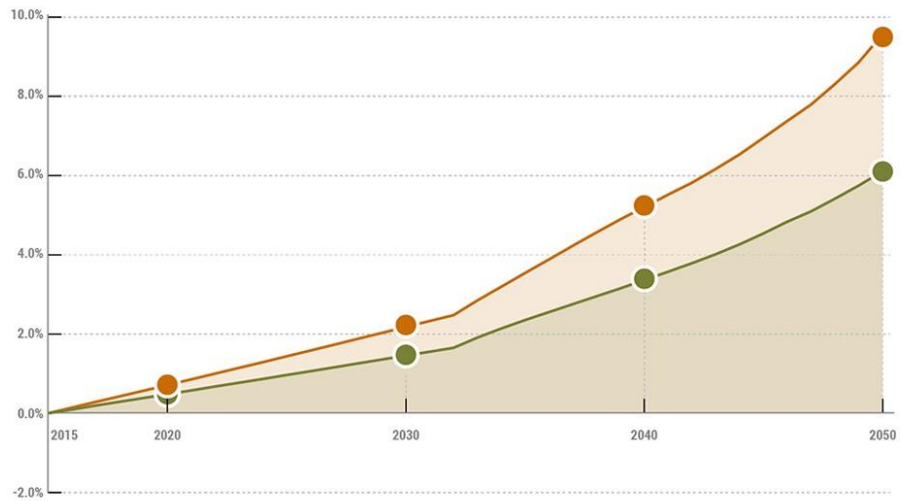
Rovnosť medzi ženami a mužmi prináša významné ekonomické a hospodárke prínosy. Podľa Európskeho inštitútu pre rodovú rovnosť má táto rovnosť pozitívny vplyv na rast HDP, pričom sa očakáva, že do roku 2050 zvýši HDP na obyvateľa o 6,1 až 9,6 %, čo predstavuje 1,95 až 3,15 bilióna eur. Kľúčovú úlohu zohráva rovnosť príležitostí a otvorený, flexibilný pracovný trh, ktorý umožňuje mužom aj ženám slobodné rozhodovanie o vzdelaní a kariére. Spravodlivo nastavené ekonomické podmienky by mali zaručiť férový prístup k vzdelaniu a zamestnaniu, nediskriminačné odmeňovanie, a také pracovné prostredie, ktoré poskytuje stabilitu a bezpečie pre jednotlivcov aj ich rodiny (EIGE, 2017).

Graf 5 vizuálne znázorňuje predpokladaný rast HDP na obyvateľa v dôsledku dosahovania rodovej rovnosti. Horizontálna os ukazuje časové obdobie od roku 2015 do roku 2050, zatiaľ čo vertikálna os zobrazuje percentuálne zvýšenie HDP.

Graf obsahuje dve línie:

1. Oranžová línia: Predstavuje optimistický scenár, kde rodová rovnosť výrazne napreduje. V roku 2050 dosahuje zvýšenie HDP o približne 9,6 %.

2. Zelená línia: Predstavuje realistickejší alebo konzervatívnejší scenár. V tomto prípade rodová rovnosť napreduje pomalšie, pričom zvýšenie HDP v roku 2050 je okolo 6,1% (EIGE, 2017).



Graf 5 Predpokladaný rast HDP na obyvateľa

Zdroj: (EIGE, 2017)

2 Ciele

Hlavným cieľom záverečnej práce je na základe teoretických východísk, analyzovať postavenie mužov a žien v spoločnosti, identifikovať nedostatky vyskytujúce sa v danej oblasti a určiť perspektívy zmien rodových stereotypov.

Prvým čiastkovým cieľom je rešerš dostupnej literatúry o danej problematike doma i v zahraničí.

Druhým čiastkovým cieľom je preskúmanie kariérneho rozvoja mužov a žien na základe analýzy interných údajov v konkrétnej firme a pomocou rozhovorov vyhodnotiť, ako zamestnanci vnímajú rovnosť príležitostí v rámci firmy.

Tretím parciálnym cieľom je zistiť, aké kroky firma podnikla na podporu rodovej rovnosti a zhodnotiť ich efektívnosť.

Posledným parciálnym cieľom sú vlastné návrhy a opatrenia na zlepšenie rodovej rovnosti v analyzovanej firme, ktoré vychádzajú z analýzy získaných dát a identifikovaných nedostatkov.

Pri dosahovaní týchto cieľov sme sa zamerali na skúmanie rodových stereotypov predovšetkým v kontexte aspirácií na manažérske pozície a skúmali sme, do akej miery a akým spôsobom vplyvajú na kariérne ambície mužov a žien v podniku.

3 Metodika práce a metody skúmania

Táto kapitola sa venuje metodickým a metodologickým aspektom a predstavuje výskumné metódy použité na dosiahnutie stanovených cieľov bakalárskej práce.

3.1 Charakteristika subjektu skúmania

Vybranú spoločnosť Tesco Stores, a.s., sme si vybrali pre náš výskum na základe dostupnosti údajov a možnosti spolupráce. Téma rodovej rovnosti v obchode získala v posledných rokoch pozornosť mnohých organizáciách. V spoločnosti Tesco môžeme identifikovať rozdiely v príležitostiach medzi ženami a mužmi, najmä pokiaľ ide o kariérny rast a prístup k manažérskym pozíciám.

Tesco Stores je súčasťou globálnej maloobchodnej siete Tesco, ktorá pôsobí na Slovensku a v ďalších štátoch. Tesco patrí medzi najväčšie maloobchodné reťazce na svete a ponúka širokú paletu produktov, ako sú potraviny, domáce potreby, elektronika či oblečenie. Spoločnosť prevádzkuje rôzne typy obchodov, od hypermarketov a supermarketov až po menšie predajne nazývané expresy a zároveň umožňuje nákupy aj cez internet.

3.2 Spôsob získania údajov

V prvom kroku sme uskutočnili rešerš odbornej literatúry, vedeckých článkov a štúdií týkajúcich sa rodových stereotypov v pracovnom prostredí. Pri hľadaní relevantných zdrojov sme využili akademické databázy, odborné publikácie dostupné v knižniciach aj online. Analyzovali sme výsledky empirických výskumov, pričom všetky získané poznatky nám tvorili teoretický základ pre ďalšie časti práce.

V tejto práci boli údaje získané prostredníctvom analýzy interných databáz spoločnosti, ktoré nám poskytli prehľad o zastúpení mužov a žien na rôznych riadiacich úrovniach. Spracovanie dát zahŕňalo organizačné fungovanie spoločnosti v rámci celého Slovenska aj jednotlivých prevádzok v Košickom regióne, prehľad o rozdelení mužov a žien v regionálnych tímoch, pohľad na mužov a žien na manažérskych pozíciách v rámci jednotlivých prevádzok. To nám umožnilo analyzovať rozdiely v ich kariérnom postupe na rôznych úrovniach riadenia.

Ďalšie údaje pre tento výskum boli získané prostredníctvom štruktúrovaného rozhovoru, na ktorý odpovedali zamestnanci vybranej Košickej prevádzky – Hypermarket

Košice Trolejbusová. Rozhovor obsahoval uzavreté otázky, pričom odpovede respondentov boli analyzované samostatne podľa pohlavia. Otázky boli spracované do tabuliek a grafov a odpovede respondentov boli vyhodnotené pomocou štatistického testovania Chi-kvadrát testu na úrovni významnosti 5 %.

Doplňkovým zdrojom informácií boli osobné stretnutia s členmi košického regionálneho tímu, ktorí sú zodpovední za 19 prevádzok. Počas týchto rozhovorov nám poskytli podrobnosti o krokoch, ktoré firma prijala na podporu rodovej rovnosti a interných mechanizmov kariérneho postupu. Tieto informácie nám pomohli zhodnotiť efektivitu prijatých krokov v boji proti rodovým stereotypom a analyzovať perspektívy zmien týchto stereotypov.

3.3 Použité metódy

V teoretickej časti sme použili metódy analýzy, selekcie a syntézy. Tieto metódy nám umožnili vytvoriť jasné definície základných pojmov, ktoré sú kľúčové pre pochopenie problematiky rodových stereotypov. Analýza nám pomohla preskúmať existujúce teoretické poznatky a faktory ovplyvňujúce rodovú rovnosť, zatiaľ čo selekcia nám vybrala relevantné zdroje a syntéza nám umožnila tieto poznatky spájať do uceleného obrazu.

Pri získavaní a spracovaní údajov z interných databáz spoločnosti sme použili analýzu sekundárnych dát a deskriptívnu štatistiku. Analýza sekundárnych dát nám umožnila získať prehľad o zastúpení mužov a žien na rôznych riadiacich pozíciách. Deskriptívna štatistika pomohla opísať a vizualizovať tieto údaje.

Ďalšou použitou metódou bola metóda štruktúrovaného rozhovoru, ktorý obsahoval uzatvorené otázky. Získané údaje boli analyzované pomocou deskriptívnej štatistiky, pričom tieto uzatvorené otázky boli spracované do grafov a tabuliek. Na overenie hypotéz a testovanie závislosti medzi premennými bola použitá matematicko-štatistická metóda chí-kvadrát testu. Pri tomto teste sme sledovali testovacie kritérium χ^2 , ktoré sme následne porovnali s hladinou významnosti 5 % ako štandardnú hodnotu pre bežné výskumy. To znamená, že vypočítané testovacie kritérium sme porovnali s kritickou hodnotou pre náš stupeň voľnosti a zvolenú hladinu významnosti 5 % (s 1 stupňom voľnosti).

V rámci tohto výskumu boli použité aj rôzne iné empirické metódy ako exploratívne (zist'ovacie) metódy, ktoré nám slúžili na získanie základných informácií o aktivitách firmy v oblasti rodovej rovnosti. Observačné metódy (pozorovacie) umožnili sledovať efektivitu

krokov, ktoré firmy podnikla v rámci príležitostí na kariérny postup jednotlivých zamestnancov. Pri spracovaní údajov sa aplikovali indukzívne a deduktívne prístupy: indukcia pomohla formulovať závery na základe získaných informácií a dedukcia sa využila pri porovnávaní záverov so zásadami rodovej rovnosti a odbornou literatúrou.

3.4 Výskumná vzorka

Našu výskumnú vzorku tvorilo 30 zamestnancov, z toho 17 žien a 13 mužov. Respondenti boli vo veku 20 – 50+ rokov. Rozhovor sa týkal zamestnancov v hypermarkete Košice Trolejbusová. Rozhovory sa uskutočnili počas pracovnej prestávky, aby sme ich nevyrušovali pri práci. Údaje o výskumnej vzorke sú rozdelené podľa pohlavia, kde muži predstavovali 43 % a ženy 57 % zo všetkých účastníkov. Respondenti sa zúčastnili na rozhovoroch, ktoré sa zameriavali na rôzne aspekty kariérneho postupu a rodovej rovnosti vo firme.

Z hľadiska metodológie nejde o cenzus, ale náš výber bol realizovaný formou výberu, keďže neboli zahrnutí všetci zamestnanci danej prevádzky. Výskumná vzorka bola vybraná zámerne, išlo o cieľovú skupinu zamestnancov jednej konkrétnej prevádzky, ktorá bola pre výskum tematicky relevantná. Respondenti boli vybraní na základe dostupnosti a ochoty zúčastniť sa rozhovoru.

4 Výsledky práce

Táto kapitola prezentuje výsledky analýzy interných údajov a rozhovorov so zamestnancami s cieľom preskúmať postavenie mužov a žien v skúmanej spoločnosti. Zameriava sa na rozdiely v kariérnom rozvoji, vnímanie rodovej rovnosti medzi zamestnancami a účinnosť prijatých opatrení na podporu rovnakých príležitostí. Výsledky budú prezentované v súlade s jednotlivými čiastkovými cieľmi práce.

4.1 Organizačné fungovanie spoločnosti

Na úplnom vrchole spoločnosti stojí generálny riaditeľ, Martin Kuruc, ktorý je generálnym riaditeľom spoločnosti nielen pre Slovensko, ale aj pre Česko.

Za ním dvaja najvyššie postavení lídri spoločnosti na Slovensku sú Martin Bula, ktorý pracuje na pozícii Operations Director Slovakia, a Ľubica Barčíková, ktorá pracuje ako Format Manager Convenience CK, Retail HM/SF.

V organizačnom členení spoločnosti Tesco je jednou z kľúčových oblastí „Head Office“ so sídlom v Bratislave na Zlatých pieskoch. Práve tu pôsobia aj spomínaní Martin Bula a pani Barčíková spolu s mnohými ďalšími kolegami, ktorí síce nepracujú priamo na predajniach, ale poskytujú im podporu na diaľku. Ich úlohou je zabezpečovať kľúčové procesy, ako je objednávanie tovaru, IT podpora, či riadenie zásob prostredníctvom oddelenia Supply Chain. Okrem toho sa starajú o množstvo ďalších operácií nevyhnutných pre plynulý chod predajní. Head Office je akousi vlajkovou loďou spoločnosti a zohráva dôležitú úlohu v riadení procesov, pričom slúži ako hlavný podporný pilier pre všetky prevádzky pri riešení akýchkoľvek problémov.

Neoddeliteľnou súčasťou spoločnosti Tesco sú distribučné centrá. Na Slovensku existujú dve distribučné centrá, jedno sa nachádza v Beckove a druhé v Prešove. Úlohou oboch distribučných centier je zásobovanie všetkých prevádzok naprieč celým Slovenskom. Na každom distribučnom centre sa nachádza riaditeľ, ktorý riadi celý chod. Nachádza sa tu aj manažér dopravy, ktorého úlohou je správne riadiť tok kamiónovej prepravy.

Tou najdôležitejšou a neoddeliteľnou súčasťou spoločnosti Tesco sú samotné prevádzky. Aktuálne sa na Slovensku nachádza 168 predajní. Jedná sa o rôzne formáty Hypermarketov (55), supermarketov (75), extra predajní (8), expres predajní (29) a taktiež

aj obchodný dom (1). Všetky tieto prevádzky sú rozdelené do clustrov (regiónov), každý región má svoj regionálny tím, ktorý pozostáva z:

- Oblastného manažéra
- Personálneho people partnera
- Deployment manažéra
- Loss prevency security partnera

Tieto štyri hlavné pozície zabezpečujú správne fungovanie celého regiónu a jednotlivých obchodoch v ňom.

Oblastný manažér zabezpečuje prevádzkový chod všetkých obchodov a je hlavným pilierom celého regiónu. Koordinuje chod všetkých prevádzok, informuje obchody o všetkých novinkách, je hlavným podporovateľom pre všetkých riaditeľov. Náplňou práce je taktiež na dennej báze navštevovať obchody, ktoré zastrešuje, kontrolovať správnosť vystavenia tovaru a prácu so skladovými zásobami. Komplexnosť jeho práce je veľká, nakoľko zastrešuje veľa rutín. Oblastný manažér rieši taktiež mzdové náklady jednotlivých obchodov a má na starosti aj kontrolu marketingových nákladov.

Personálny people partner zabezpečuje podporu pre prevádzky v rámci ľudských zdrojov. Rieši nástupy nových zamestnancov spolu s riaditeľmi jednotlivých prevádzok a zabezpečuje úvodné školenia. Jeho hlavnou činnosťou je zabezpečovať neustály rozvoj zamestnancov, či už v súvislosti s rozvojom na riadiace funkcie, alebo rozvíjanie rôznych zručností a vlastností jednotlivých zamestnancov. Vystupuje taktiež ako psychická podpora pre kolegov, ktorí o to požiadajú.

Deployment manažér zastrešuje všetky nové procesy, ktoré prichádzajú na obchody. Je podporou pre prevádzky, riaditeľov a samotných zamestnancov. Jeho hlavnou úlohou je školenie zamestnancov na správnosť vykonávania rutín. V prípade nových aktivít je základným pilierom pri ich aplikovaní na obchody a je zodpovedný za ich správne vykonávanie kolegami na obchodoch.

Loss prevence security partner (LPS partner) zabezpečuje ochranu prevádzok ako celku. Rieši bezpečnosť kolegov, rieši obsadenosť pracovníkov SBS na všetkých obchodoch. LPS partner je v neustálom kontakte aj s políciou SR, a taktiež s hlavnými predstaviteľmi mesta (starosta, primátor), s ktorými rieši bezpečnostnú situáciu na prevádzkach. Jeho úlohou je byť podporou pre obchody a samotných riaditeľov pri

znižovaní neznámych strát obchodu, ktoré môžu byť spôsobené buď krádežami, alebo nesprávnym vykonávaním procesov na obchode. LPS partner vykonáva audity na obchodoch, ktoré sú zamerané práve na vyššie spomenuté ukazovatele obchodu (bezpečnosť, SBS správnosť riadenia pokladničnej zóny). Na základe vykonania auditu dokáže LPS partner identifikovať problémy na jednotlivých obchodoch a následne prijať kroky na ich eliminovanie.

4.1.1 Fungovanie samostatných prevádzok

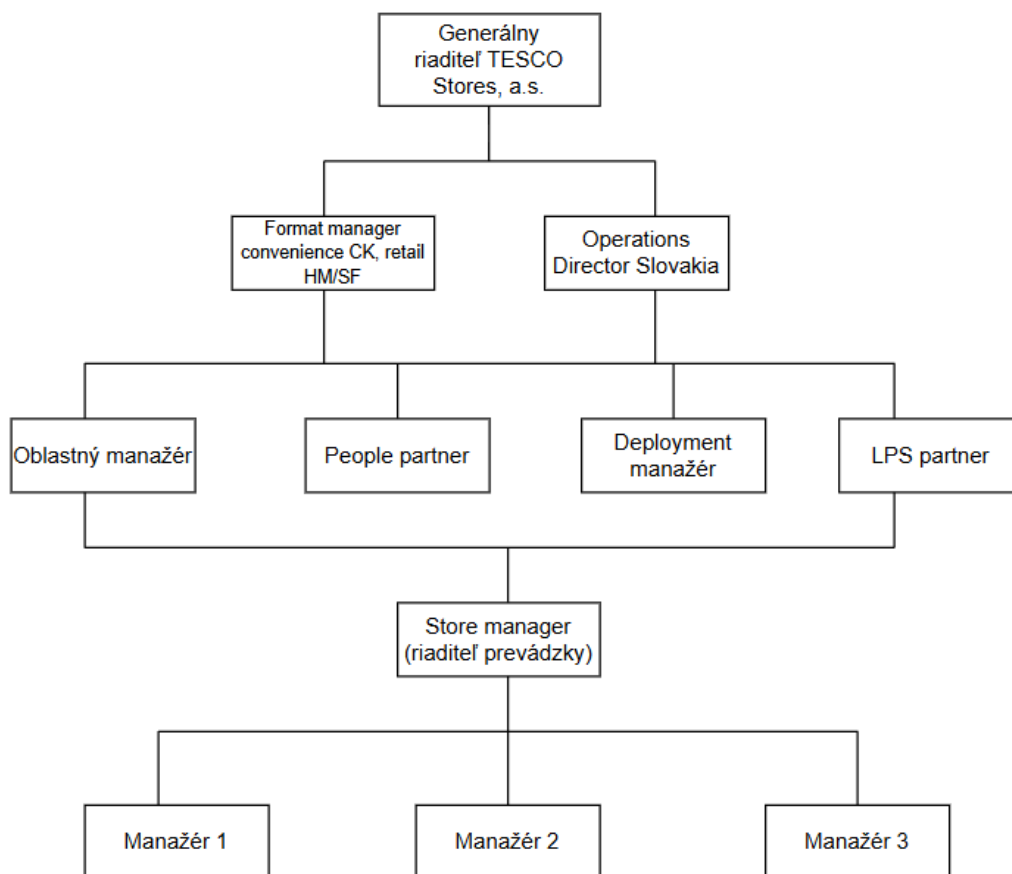
Na čele každej jednej samostatnej prevádzky na Slovensku stojí Store manager (riaditeľ), ktorý má na starosti chod celého obchodu. Každý riaditeľ má na obchode určitý počet manažérov zmeny, ktorí zastrešujú chod jednotlivých oddelení na obchode. Počet manažérov na každom obchode je odlišný a závisí od toho či sa jedná o hypermarket, supermarket, či expres. Manažéri zastrešujú jednotlivé oddelenia a zodpovedajú za ich chod a funkčnosť. Na pravidelnej báze ponúkajú reporting jednotlivých oddelení riaditeľovi, ktorý na základe toho vie, v akej kondícii sú jednotlivé oddelenia, a kde sa nachádzajú aktuálne problémy, ktoré je potrebné riešiť.

Na každom obchode sa nachádzajú aj personálni pracovníci, ktorí dostávajú podporu práve od vyššie spomínaného people partnera. Ich úlohou je riešiť personálne záležitosti na danom obchode, ako sú prijímanie nových kolegov, zabezpečenie ich vstupných školení a zabezpečovanie školení pre aktuálnych zamestnancov. Zaoberajú a taktiež spracovaním miezd a kontrolou dochádzky zamestnancov, sú k dispozícii svojim kolegom každý deň, a v prípade akýchkoľvek otázok sú ich prvou voľbou.

Jednotlivé oddelenia v každom obchode sú:

- Freshfood
- Ambient
- Hardline (nepotraviny)
- Textil
- Pokladničná zóna

Každé z týchto oddelení zastrešuje jeden manažér na obchode. Je zodpovedný za jeho chod a výsledky s ním spojené.



Obr. 1 Organizačná štruktúra

Zdroj: (vlastné spracovanie)

4.2 Analýza interných údajov

V rámci Slovenska sa spoločnosť Tesco Stores a. s. člení na 9 regionálnych častí (clustrov): Košice, Prešov, Banská Bystrica, Žilina, Trenčín, Nitra, Trnava, Bratislava I a Bratislava II.

V každej z týchto regionálnych častí funguje regionálny manažérsky tím, ktorý sa stará o fungovanie celého regiónu. Tento regionálny tím pozostáva zo 4 riadiacich funkcií: regionálny manažér (oblasťný manažér), people partner/ka, deployment manažér, loss and prevence security partner/ka.

4.2.1 Rozdelenie mužov a žien v rámci regionálneho tímu

Bratislava I: V regióne Bratislava I je zastúpenie mužov a žien rovnomerné – pozíciu oblastného manažéra a people partnera zastrešujú ženy, a pozíciu deployment manažéra a LPS partnera zastrešujú muži.

Bratislava II: V regióne Bratislava II je zastúpenie mužov a žien nasledovné – pozíciu oblastného manažéra, deployment manažéra a LPS partnera zastrešujú muži. Na pozícii people partnera sa nachádza žena.

Trnava: V Trnavskom regióne je zastúpenie na jednotlivých pozíciách rovnomerné - pozíciu oblastného manažéra a people partnera zastrešujú ženy, a pozíciu deployment manažéra a LPS partnera zastrešujú muži.

Nitra: V Nitrianskom regióne je zastúpenie na jednotlivých pozíciách rovnomerné - pozíciu oblastného manažéra zastrešuje muž, na pozícii deployment manažéra a people partnera sa nachádzajú ženy a LPS partnera zastrešuje muž.

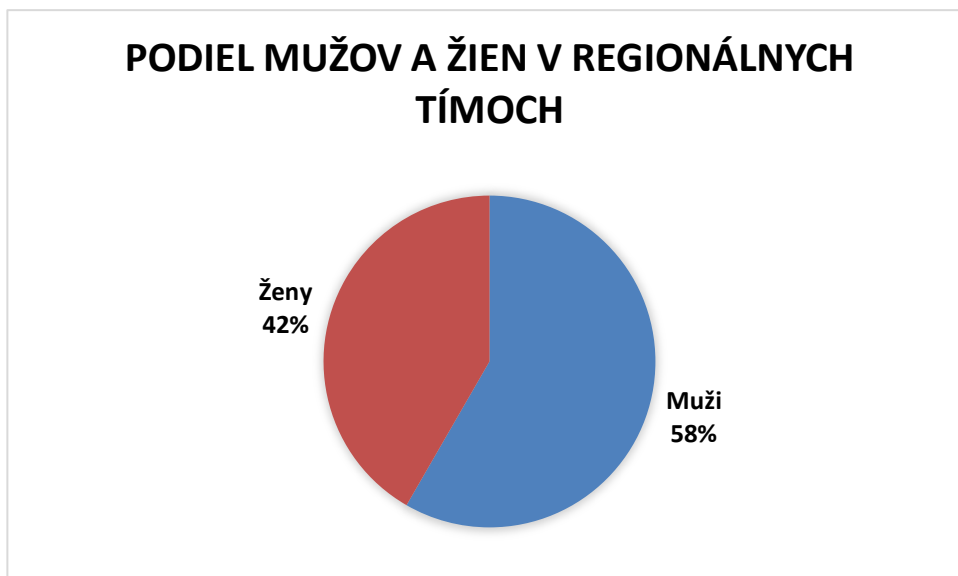
Trenčín: V Trenčianskom regióne je zastúpenie na jednotlivých pozíciách nasledovné – máme tu oblastnú manažérku a people partnerku, a deployment manažéra a LPS partnera.

Žilina: V Žilinskom regióne je zastúpenie na jednotlivých pozíciách taktiež rovnomerné - pozíciu oblastného manažéra a deployment manažéra zastrešujú muži a na pozícii people partnera a LPS partnera sú ženy.

Banská Bystrica: V Banskobystrickom regióne je zastúpenie na jednotlivých pozíciách je nerovnomerné - pozíciu oblastného manažéra, deployment manažéra a LPS partnera zastrešujú muži a na pozícii people partnera sa nachádza žena.

Prešov: V Prešovskom regióne je zastúpenie na jednotlivých pozíciách je rovnaké ako v Banskobystrickom regióne- pozíciu oblastného manažéra, deployment manažéra a LPS partnera zastrešujú muži a na pozícii people partnera sa nachádza žena.

Košice: V Košickom regióne je zastúpenie na jednotlivých pozíciách taktiež rovnomerné - pozíciu oblastného manažéra a people partnera zastrešujú ženy, a pozíciu deployment manažéra a LPS partnera zastrešujú muži.



Graf 6 Podiel mužov a žien v regionálnych tímoch

Zdroj: (vlastné spracovanie)

Z analýzy rozdelenia mužov a žien na pozíciách v regionálnych tímoch vyplýva, že sa tu nachádza 21 mužov a len 15 žien. Taktiež si môžeme všimnúť, že v niektorých regiónoch ako Bratislava I, Trnava, Nitra, Trenčín, Žilina a Košice je zastúpenie pohlaví rovnomerné. Naopak, v Bratislave II, Banskej Bystrici a Prešove dominujú muži na kľúčových pozíciách, čo naznačuje nerovnováhu v pohlavnom zastúpení. Tento trend môže odrážať vplyv tradičných rodových stereotypov pri obsadzovaní pozícií.

Celkovo je vo väčšine regiónov (6) rovnomerné zastúpenie mužov a žien, avšak v niektorých (3) pretrváva nerovnováha. Na základe informácií môžeme povedať, že ani v jednom z regionálnych tímov neprevláda dominancia žien, nenájdeme región, kde je vyšší počet žien ako mužov.

4.2.2 Analýza Košického regiónu

V Košickom regióne sa nachádza 19 obchodov. Tieto obchody sú rozdelené do 4 formátov:

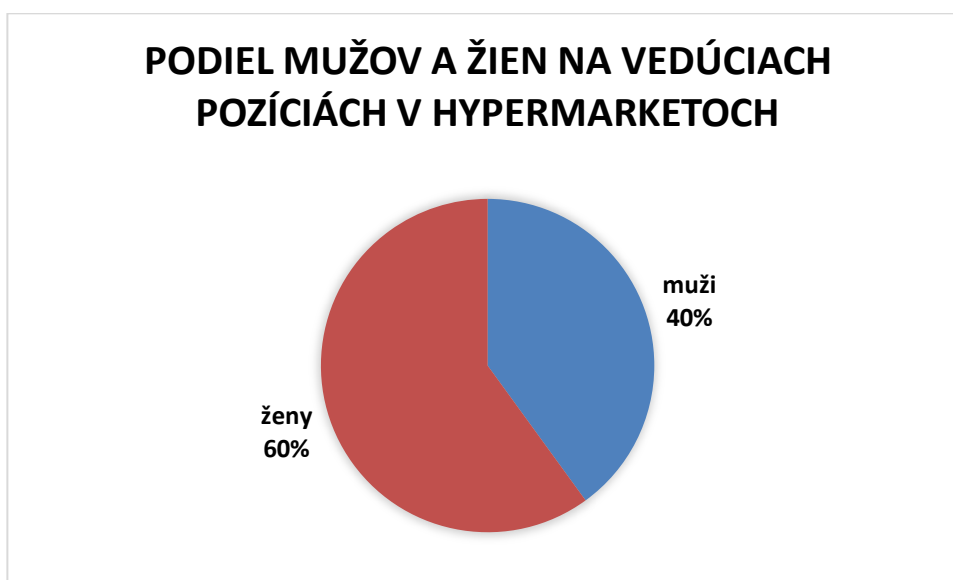
- Hypermarkety
- Kompaktné hypermarkety
- Supermarkety
- Expresy

V tomto regióne sa nachádzajú 3 hypermarkety a to v Košiciach (Trolejbusová), Michalovciach a v Rimavskej Sobote.

Hypermarket Košice - Trolejbusová je najväčší hypermarket v rámci Košického regiónu. Celkový počet zamestnancov v tomto regióne je 95. Na čele je Store manager (riaditeľ) muž, ktorého manažérsky tím tvoria piati manažéri, z toho 2 ženy a 3 muži.

V hypermarkete Michalovce zastáva pozíciu Store manažera žena. Celkový počet zamestnancov na prevádzke je 76. Manažérsky tím pozostáva z 2 žien a z 2 mužov.

V hypermarkete Rimavská Sobota sú na vedúcich pozíciách výlučne ženy. Store manager je žena a jej manažérsky tím tvoria tri manažérky. Na tejto prevádzke pracuje 60 zamestnancov.



Graf 7 Podiel mužov a žien na vedúcich pozíciách v hypermarketoch

Zdroj: (vlastné spracovanie)

V Košickom regióne sa nachádzajú aj kompaktné hypermarkety, tých je v tomto regióne šesť, a to v Humennom, Snine, Košice Jazero, Rožňave, Revúcej a Trebišove. Rozdiel medzi kompaktnými hypermarketmi a klasickými hypermarketmi spočíva v rozlohe plochy. Klasický hypermarket má rozlohu od 5 000 m² do 8 000 m². Kompaktné hypermarkety sa pohybujú v rozlohe od 3 000 m² do 5000 m².

Kompaktný hypermarket Humenné je jedným z dvoch kompaktných hypermarketov na vzdialenejšom východe. Celkový počet zamestnancov na tomto hypermarkete je 50. Store manager v tomto obchode je muž a jeho manažérsky tím pozostáva z troch členov a to dvaja muži a jedna žena. V Humennom sú aktuálne v rozvoji na manažérsku pozíciu aj dve ženy,

ktoré na pravidelnej báze absolvujú školenia a pracujú na svojom postupe a zlepšovaní svojich manažérskych zručností.

Kompaktný hypermarket Snina je najvzdialenejšou prevádzkou košického regiónu. Vede ho žena na pozícii riaditeľky, a jej manažérsky tím tvorí trojica členov – dvaja muži a jedna žena. Pomer zastúpenia mužov a žien na vedúcich pozíciách sa tu v priebehu času zmenil. V roku 2024 bol na pozícii riaditeľa muž, čo znamenalo pomer 3:1 v prospech mužov. Po organizačných zmenách sa aktuálny pomer vyrovnal na 2:2.

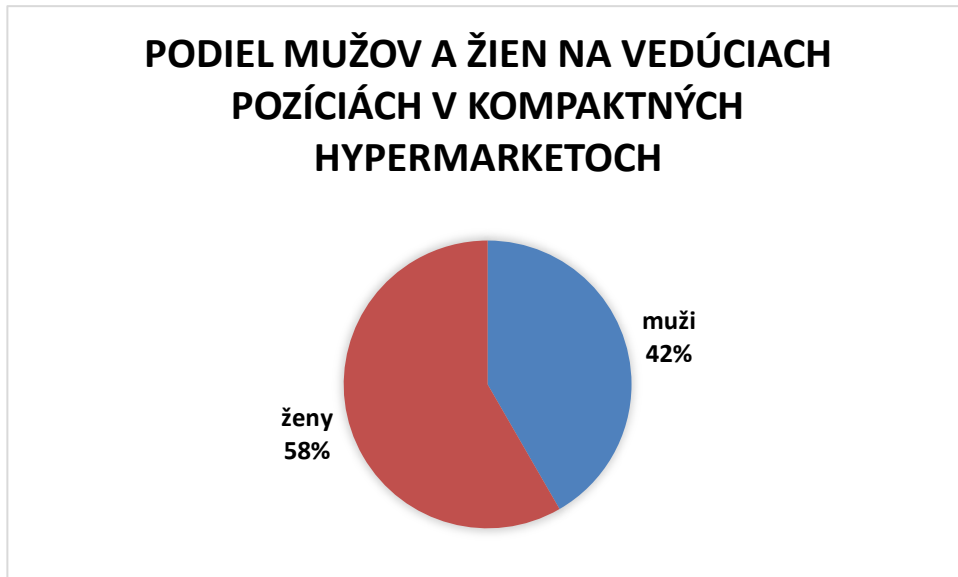
Kompaktný hypermarket Košice Jazero je jednou z dvoch košických prevádzok. Na jeho čele stojí žena v pozícii Store managera a jej manažérsky tím tvorí trojica žien. Pred tromi rokmi však bol manažment tejto prevádzky výlučne mužský. Postupnou obmenou sa v priebehu troch rokov celý líderský tím zmenil a všetky kľúčové pozície obsadili ženy. Spoločnosť po vyhodnotení všetkých ukazovateľov dospela k záveru, že po tejto zmene sa výsledky obchodu zlepšili o 40 %.

Kompaktný hypermarket Rožňava patrí medzi najvyťaženejšie prevádzky v košickom regióne z hľadiska počtu zákazníkov. Práve preto je kľúčové, aby líderské pozície zastávali skúsení kolegovia, ktorí dokážu svoju prácu zvládnuť na 100 %. Aktuálne je na pozícii Store managera muž, pričom jeho manažérsky tím tvorí trojica členov – dve ženy a jeden muž. Celkový počet zamestnancov na tejto prevádzke je 57.

Kompaktný hypermarket Revúca je jednou z dvoch prevádzok nachádzajúcich sa v južnej časti košického regiónu. Na jeho čele stojí žena v pozícii Store managera, pričom manažérsky tím, rovnako ako v ostatných kompaktných hypermarketoch, pozostáva z troch členov – dvoch žien a jedného muža. Celkovo tu pracuje 61 zamestnancov.

Posledným kompaktným hypermarketom v košickom regióne je Hypermarket Trebišov. Vede ho muž na pozícii Store managera a manažérsky tím má rovnaké zloženie – dve ženy a jeden muž. Tento pomer síl zabezpečuje rovnováhu 2:2 medzi mužmi a ženami v manažmente. Celkový počet zamestnancov na tejto prevádzke je 53.

PODIEL MUŽOV A ŽIEN NA VEDÚCIACH POZÍCIÁCH V KOMPAKTNÝCH HYPERMARKETOCH



Graf 8 Podiel mužov a žien na vedúcich pozíciách v kompaktných hypermarketoch

Zdroj: (vlastné spracovanie)

Supermarkety majú v rámci tejto spoločnosti významné zastúpenie nielen v košickom regióne, ale aj v ostatných regiónoch. V Košickom regióne sa nachádza osem supermarketov, konkrétne v Kráľovskom Chlmcí, Veľkých Kapušanoch, Strážskom, Sečovciach, Moldave nad Bodvou, Tornali, Rimavskej Sobote a Hnúšti. Tento formát predajne patrí medzi najžiadanejšie v rámci firmy, keďže poskytuje zákazníkom dostatočný priestor na pohodlný nákup všetkých potrebných produktov bez toho, aby sa museli orientovať v rozľahlých hypermarketoch a strávili nakupovaním príliš veľa času.

Podľa prieskumu spoločnosti Tesco z roku 2020 až 80 % zákazníkov preferuje práve tento formát obchodu. Na základe týchto výsledkov sa spoločnosť v roku 2021 rozhodla zamerať na výstavbu nových supermarketov, pričom budovanie hypermarketov a kompaktných hypermarketov zostalo skôr výnimočné.

Výrazný rozdiel oproti hypermarketom spočíva aj v obsadení líderských pozícií. Na všetkých supermarketoch sa nachádzajú vedúci zmeny, ktorí nahrádzajú pozíciu manažérov zmeny známych z hypermarketov. Špecifikom v rámci riadenia supermarketov a kompaktných hypermarketov je fakt, že aj napriek výraznému rozdielu v ich rozlohe zostáva počet riadiacich pracovníkov rovnaký. Zatiaľ čo hypermarkety sú oveľa väčšie a vyžadujú komplexnejšie riadenie, supermarkety ponúkajú riadiacim pracovníkom menší rozsah povinností.

V supermarkete Kráľovský Chlmec je Store manager žena. Tím vedúcich na tomto obchode tvoria dve ženy a jeden muž. Celkový počet zamestnancov na tomto supermarkete je 26.

V supermarkete Veľké Kapušany je Store manager žena. Tím vedúcich na tomto obchode tvoria dve tri ženy. Celkový počet zamestnancov na tomto supermarkete je 28.

Supermarket Strážske je svojou rozlohou na hranici medzi kategóriou Expres a supermarketmi. Napriek menšiemu priestoru, ktorý dosahuje 1 000 m², bol zaradený medzi supermarkety. Na jeho čele stojí muž v pozícii Store manažera, pričom tím vedúcich pracovníkov tvoria dvaja muži a jedna žena. Celkový počet zamestnancov na tejto prevádzke je 17, čo z neho robí jeden z menších obchodov v rámci obchodnej siete.

Supermarket Sečovce patrí medzi najvýznamnejšie obchodné prevádzky v košickom regióne. Store managerom tejto predajne je ženy, pričom tím vedúcich tvoria aktuálne jeden muž a dve ženy. Celkový počet zamestnancov je 25.

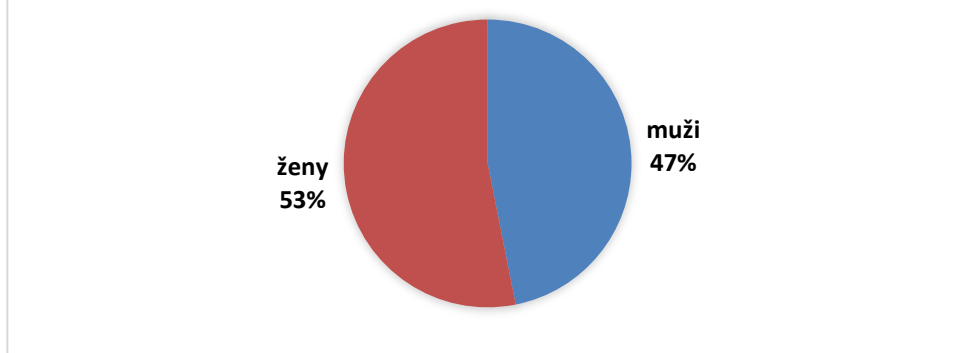
V supermarkete v Moldave nad Bodvou je na čele Store manager žena a tím vedúcich pracovníkov tvoria dve ženy a jeden muž. Aj napriek určitým špecifikám tohto obchodu a občasnej ťažšej bezpečnostnej situácii sa na tomto obchode na líderských pozíciách viac žien ako mužov. Celkový počet zamestnancov na tomto obchode je 29.

V supermarkete Tornaľa je Store manager muž a tím vedúcich na tomto obchode tvoria dvaja muži a jedna žena. Obchod je špecifický tým, že sa v jeho okolí nachádza veľké množstvo menšinových maďarsky hovoriacich skupín, a preto je na tomto obchode priam nevyhnutné, aby aj kolegovia a vedúci zmeny ovládali tento jazyk.

Supermarket Rimavská Sobota sa nachádza v „tieni“ hypermarketu Rimavská Sobota, avšak jeho dôležitosť nie je o nič menšia. Store manager je na tomto obchode je žena avšak tím vedúcich pozostáva len z mužov. Celkový počet kolegov na tomto obchode je 23.

V supermarkete Hnúšťa sa na pozícii Store manager nachádza muž, tím vedúcich pozostáva z dvoch mužov a jednej ženy. Celkový počet zamestnancov v tejto prevádzke je 23.

PODIEL MUŽOV A ŽIEN NA VEDÚCIACH POZÍCIÁCH V SUPERMARKETOCH



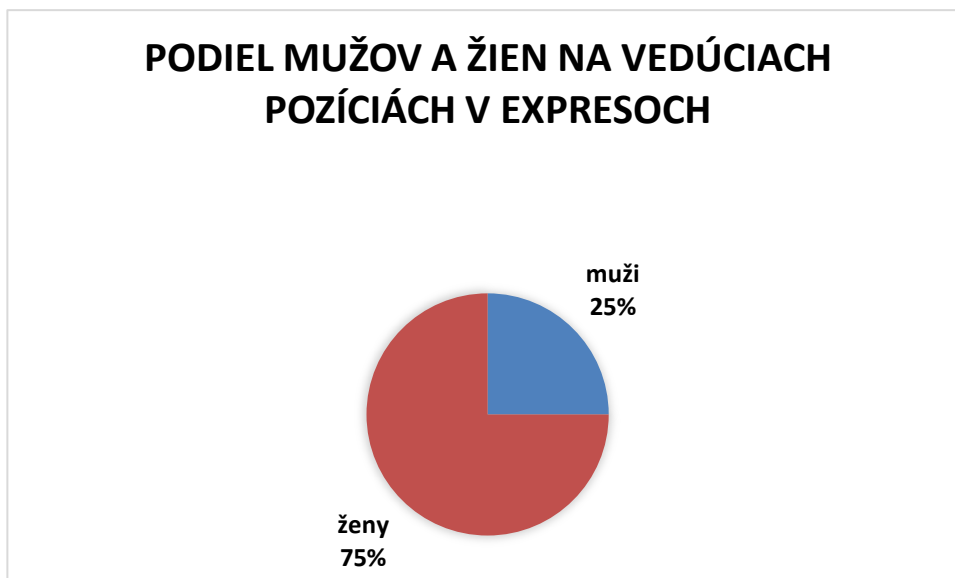
Graf 9 Podiel mužov a žien na vedúcich pozíciách v supermarketoch

Zdroj: (vlastné spracovanie)

Formát Expresy predstavuje najmenej zastúpený formát obchodov, a to nielen v košickom regióne, ale aj celkovo. V tomto regióne sú iba dve prevádzky tohto typu, konkrétne v Michalovciach a v Čani (Košice – okolie). Obchody tohto formátu sú najmenšie, s rozlohou do 1000m², a na rozdiel od ostatných formátov, výrazne sa tu líši aj cenová ponuka.

Expres Michalovce sa nachádza v blízkosti hypermarketu Michalovce, avšak aj tento menší obchod si nájde svojich zákazníkov, keďže je situovaný priamo v centre mesta. Store manager je žena a tím vedúcich pozostáva z troch žien. Celkový počet zamestnancov na tomto obchode je deväť.

Expres Čaña nachádzajúci sa neďaleko Košíc, je menší obchod, ktorý sa dá porovnať s malými potravinami. Store manager je žena a tím vedúcich pozostáva z dvoch mužov a jednej ženy. Celkový počet zamestnancov na obchode je osem.



Graf 10 Podiel mužov a žien na vedúcich pozíciách v expresoch

Zdroj: (vlastné spracovanie)

4.2.3 Preskúmanie kariérneho postupu mužov a žien v Košickom regióne

Na základe výsledkov možno konštatovať, že kariérny rozvoj mužov a žien je pomerne vyrovnaný, pričom na jednotlivých formátoch predajní, existuje rôznorodé zastúpenie mužov a žien na vedúcich pozíciách. Zistenia poukazujú na to, že v priebehu rokov došlo k výrazným zmenám v manažérskych tímoch, kde sa pôvodne mužská dominancia vyrovnala alebo bola nahradená ženami.

Tento trend naznačuje, že firma vytvára podmienky na kariérny rozvoj pre všetkých zamestnancov, tak ako aj pre mužov, tak aj pre ženy a postupne smeruje k rodovej diverzite v manažmente.

4.3 Kroky firmy na podporu rodovej rovnosti

V spoločnosti Tesco sa rodová rovnosť považuje za kľúčovú súčasť stratégie diverzity, rovnosti a inklúzie. Ženy tvoria takmer 71 % zamestnancov, pričom spoločnosť sa zameriava na zvýšenie zastúpenia žien na líderských pozíciách. Výsledky sú viditeľné – viac ako 50 % manažmentu a vyššieho manažmentu tvoria ženy. V roku 2024 Tesco pristúpilo k ambicióznemu cieľu dosiahnuť rovnaký počet žien a mužov na vedúcich pozíciách.

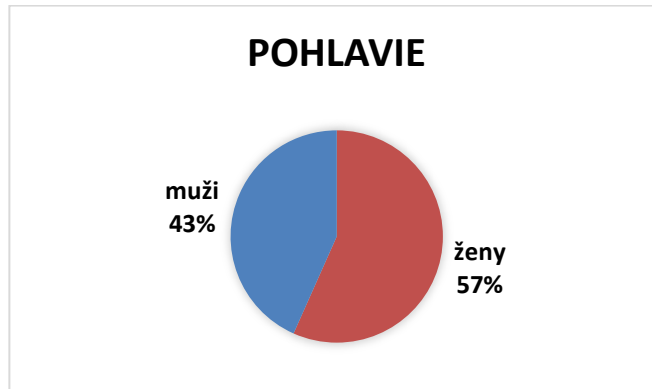
Iniciatívu spustila Ľubica Barčíková ktorá v spoločnosti Tesco pracuje ako „Fomrat manager convenience CK, Retail HM/SF. Jej hlavným cieľom je v najbližších rokoch, dorovnať na riadiacich pozíciách firmy rovnaký počet žien a mužov. Sama Ľubica pôsobí aj ako mentor pre ženy, u ktorých aktuálne prebieha rozvoj na riadiacu pozíciu, organizuje stretnutia pre všetky ženy pracujúce v Tesco, a taktiež aké rozvojové možnosti sú im ponúknuté.

Spoločnosť sa taktiež zameriava na podporu kariérneho postupu žien prostredníctvom rôznych iniciatív, ako je:

- Rovnosť príležitostí pri náboře – na zvýšenie rodovej rozmanitosti sa upravili náborové procesy, aby spoločnosť zabezpečila rovnaké zastúpenie žien a mužov.
- Plán rozvoja pre ženy – cieľom tohto programu je podporiť talentované zamestnankyne a vypracovať pre ne personalizované kariérne plány. Súčasťou je aj možnosť zúčastniť sa na mentorských programoch, koučingu a iných formách podpory.
- Interné a externé možnosti mentorovania – využívanie interného mentoringu, ktorý umožňuje menej skúseným kolegom učiť sa od skúsených mentorov, získať nové zručnosti a poznatky. Externý mentoring firma poskytuje pomocou programu Equilibrium, ktorý pomáha ženám v profesijných oblastiach rozvíjať zručnosti a dosahovať kariérny úspech.
- Partnerstvá s organizáciami podporujúcimi ženy – v roku 2023 firma začala spolupracovať s iniciatívou akčné ženy, ktorá podporuje ženy v biznise, kariére a vzdelávaní. Spoločnosť je partnerom celosvetovej konferencie Equal Pay Day, s Nadáciou Tesco podporujú podnikavosť žien cez program Coworking Cvernovka a deň hodnotového líderstva. Podporujú tiež projekty ako amal, ktorý pomáha ženám z marginalizovaných komunít.
- Pracovná skupina „Úspešné ženy v Tesco“ – podporuje ženy v osobnom a profesionálnom raste. Organizuje webináre na kľúčové témy ako sú Umenie byť ženou, Materstvo ako príležitosť na osobný rast, Ako sa presadiť v mužskom svete.

4.4 Výsledky štruktúrovaného rozhovoru

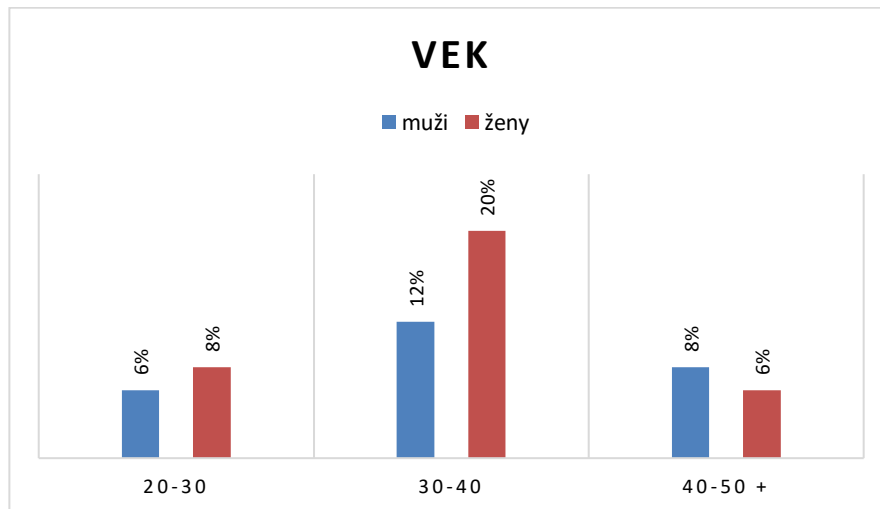
Z hľadiska pohlavia respondentov, ktorí sa zúčastnili štruktúrovaného rozhovoru, tvorili väčšinu ženy, a to 17 z celkového počtu 30 respondentov, čo predstavuje 57%. Mužov bolo 13, čo zodpovedá 43% zúčastnených.



Graf 11 Pohlavie

Zdroj: (vlastné spracovanie)

Tento graf nám zobrazuje vekové rozdelenie respondentov podľa pohlavia. V prvej kategórii 20-30 rokov bolo 6 % mužov a 8 % žien. V kategórii 30-40 rokov bolo 12 % mužov a 20 % žien. V poslednej kategórii 40-50+ bolo 8 % mužov a 6 % žien, pričom muži dominovali v tejto vekovej skupine.

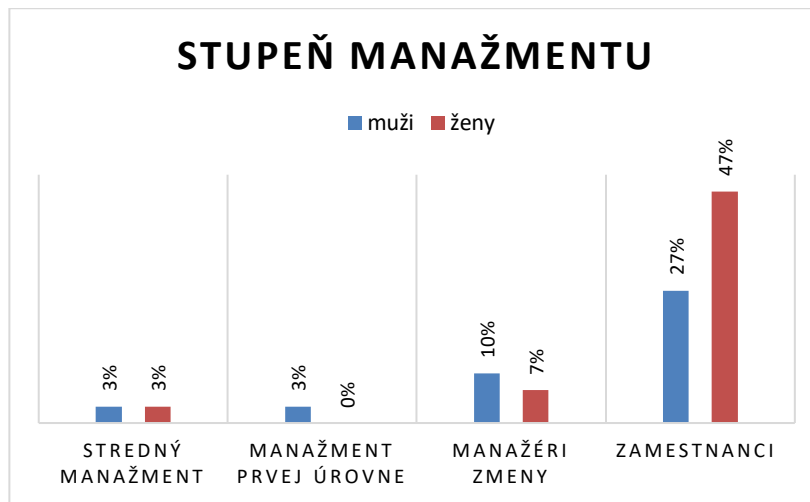


Graf 12 Vek

Zdroj: (vlastné spracovanie)

Na grafe 13 môžeme vidieť rozdelenie respondentov podľa pohlavia a pracovnej pozície v rámci organizácie. V kategórii stredný manažment, čo nám predstavujú členovia

regionálnych tímov, sú zastúpení rovnako muži aj ženy po 3 %. V kategórii manažment prvej línie (Store manager) je muž a predstavuje 3 %. V kategórii manažéri zmeny je podiel mužov 10 %, zatiaľ čo ženy predstavujú 7 %, čo naznačuje, že na tejto pozícii sú muži viac zastúpení. V kategórii zamestnanci je najvýraznejší rozdiel, kde muži tvoria 27 % a ženy až 47 %.



Graf 13 Stupeň manažmentu

Zdroj: (vlastné spracovanie)

4.4.1 Testovanie hypotéz

Respondentov sme sa pýtali, či vnímajú, že ženy a muži majú v rámci ich firmy rovnaké príležitosti na kariérny rozvoj, a či majú vytvorené podmienky, ktoré podporujú kariérny rast rovnako pre všetkých zamestnancov bez ohľadu na pohlavie. 65 % žien odpovedalo, že súhlasí s týmto tvrdením, zatiaľ čo 35 % žien uviedlo, že nesúhlasí. Medzi mužmi 69 % odpovedalo, že súhlasí s týmto tvrdením a 31 %, že nesúhlasí. Tieto odpovede sme testovali pomocou hypotéz a analyzovali pomocou Chí-kvadrát testu nezávislosti, aby sme zistili, či medzi pohlavím a odpoveďami existuje štatistická závislosť.

H0: Zamestnanci vnímajú, že ženy a muži majú rovnaké možnosti na kariérny rozvoj v rámci firmy.

H1: Zamestnanci vnímajú, že ženy a muži nemajú rovnaké možnosti na kariérny rozvoj v rámci firmy.

Tab. 2 Výpočet testovacieho kritéria zameraného na kariérny rozvoj

Skutočná početnosť			
	áno	nie	spolu
muži	9	4	13
ženy	11	6	17
spolu	20	10	30
Očakávaná početnosť			
	áno	nie	spolu
muži	8,666667	4,333333	13
ženy	11,333333	5,666667	17
spolu	20	10	30
Chí-kvadrát test			
	áno	nie	spolu
muži	0,0128	0,0256	0,0385
ženy	0,0098	0,0196	0,0294
spolu	0,0226	0,0452	0,0679
Testovanie závislostí			
X ²	<	X ² (r-1)*(c-1)	0,05
0,0679	<	3,841	

Zdroj: (vlastné spracovanie)

Na základe výsledkov štatistického testu nezávislosti nezamietame nulovú hypotézu (H₀) pri hladine významnosti 5 % a stupňoch voľnosti 1, keďže kritická hodnota 3,841 je vyššia ako získaná hodnota testovacieho kritéria 0,0679. Toto naznačuje, že medzi pohlavím a odpoveďami na otázku neexistuje štatisticky významná závislosť. To podporuje záver, že respondenti vnímajú rovnaké možnosti pre ženy aj mužov na kariérny rozvoj v rámci firmy.

Osobným rozhovorom sme taktiež zisťovali, či sa zamestnanci cítia slobodne vyjadriť svoj názor na rovnosť príležitostí vo firme, alebo či majú pocit, že otvorené vyjadrenie k tejto téme môže mať negatívny vplyv na ich pracovnú pozíciu alebo vzťahy na pracovisku. Z odpovedí vyplýva, že 77 % mužov a 65 % žien uviedlo, že sa cítia slobodne vyjadriť svoj názor na rovnosť príležitostí vo firme, zatiaľ čo 23 % mužov a 35 % žien odpovedalo nie. Výsledky tejto otázky sme podrobili štatistickému testovaniu hypotéz.

H₀: Zamestnanci sa môžu slobodne vyjadriť k otázkam rovnosti príležitostí bez strachu z negatívnych následkov.

H1: Zamestnanci sa nemôžu slobodne vyjadriť o otázkach rovnosti príležitostí bez strachu z negatívnych následkov.

Tab. 3 Výpočet testovacieho kritéria zameraného na slobodné vyjadrenie k tejto téme

Skutočná početnosť			
	áno	nie	spolu
muži	10	3	13
ženy	11	6	17
spolu	21	9	30
Očakávaná početnosť			
	áno	nie	spolu
muži	9,1	3,9	13
ženy	11,9	5,1	17
spolu	21	9	30
Chí-kvadrát test			
	áno	nie	spolu
muži	0,0890	0,2077	0,2967
ženy	0,0681	0,1588	0,2269
spolu	0,1571	0,3665	0,5236
Testovanie závislostí			
X2	<	X2(r-1)*(c-1)	0,05
0,5236	<	3,841	

Zdroj: (vlastné spracovanie)

Na základe výsledkov štatistického testu nezávislosti nezamietame nulovú hypotézu (H0) pri hladine významnosti 5 % a jednom stupni voľnosti, keďže kritická hodnota 3,841 je vyššia ako získané testovacie kritérium 0,5236. To naznačuje, že medzi pohlavím a odpoveďami na otázku o slobode vyjadrenia sa k rovnosti príležitostí neexistuje štatisticky významná závislosť.

V rámci osobných rozhovorov sme sa zamerali aj na vnímanie vplyvu pohlavia pri rozhodovaní o obsadzovaní manažérskych alebo vedúcich pozícií. Zamestnancov sme sa pýtali, či majú pocit, že pohlavie zohráva úlohu pri výbere uchádzačov o tieto posty. Z odpovedí vyplýva, že 62 % mužov a 65 % žien sa domnieva, že pohlavie má v tomto procese vplyv, zatiaľ čo 38 % mužov a 35 % žien uviedlo, že tento faktor podľa nich rozhodovanie neovplyvňuje. Tieto výsledky naznačujú, že ženy častejšie vnímajú pohlavie

ako dôležitý činiteľ pri rozhodovaní o obsadzovaní vyšších pracovných pozícií. Výsledky tejto otázky sme podrobili štatistickému testovaniu hypotéz.

H0: Zamestnanci vnímajú, že obsadzovanie vedúcich funkcií v podniku nezávisí od pohlavia

H1: Zamestnanci vnímajú, že obsadzovanie vedúcich funkcií v podniku závisí od pohlavia

Tab. 4 Výpočet testovacieho kritéria zameraného na obsadzovanie vedúcich funkcií

Skutočná početnosť			
	áno	nie	spolu
muži	10	3	13
ženy	6	11	17
spolu	16	14	30
Očakávaná početnosť			
	áno	nie	spolu
muži	6,933333	6,066667	13
ženy	9,066667	7,933333	17
spolu	16	14	30
Chí-kvadrát test			
	áno	nie	spolu
muži	1,3564	1,5502	2,9066
ženy	1,0373	1,1854	2,2227
spolu	2,3937	2,7356	5,1293
Testovanie závislostí			
	X2	>	X2(r-1)*(c-1) 0,05
	5,1293	>	3,841

Zdroj: (vlastné spracovanie)

Na základe výsledkov štatistického testu zamietame nulovú hypotézu (H0) pri hladine významnosti 5 % a jednom stupni voľnosti, keďže kritická hodnota 3,841 je nižšia ako získané testovacie kritérium 5,1293. To naznačuje, že medzi pohlavím a odpoveďami na otázku existuje štatisticky významná závislosť. Muži a ženy majú odlišné názory na túto problematiku.

5 Diskusia

V tejto kapitole sa zameriavame na zhodnotenie získaných poznatkov z realizovaného výskumu, ako aj na konkrétne zistenia z praxe v spoločnosti Tesco Stores, a.s. Cieľom je poukázať na aktuálny stav v oblasti rodových stereotypov, ich dopad na kariérny rozvoj zamestnancov a zároveň navrhnúť možné riešenia, ktoré by mohli prispieť k ďalšiemu znižovaniu rodovej nerovnosti na pracovisku.

5.1 Závery vyplývajúce z výskumu

Z literatúry vyplýva, že rodové stereotypy majú historické a kultúrne korene, ktoré do dnešného dňa ovplyvňujú postavenie mužov a žien v spoločnosti, ako aj spôsob, akým sú vnímaní na manažérskych a vedúcich pozíciách. Výskumy naznačujú, že ženy sa častejšie stretávajú s prekážkami v kariérom raste, zatiaľ čo muži majú väčšiu pravdepodobnosť postupu do vyšších riadiacich pozícií.

Analýza interných údajov spoločnosti Tesco Stores, a.s. ukázala, že v niektorých regionálnych tímoch je zastúpenie mužov a žien na riadiacich pozíciách vyrovnané, avšak v iných dominujú muži. Taktiež nám z tejto analýzy vyplýva, že v žiadnom z regionálnych tímov ženy nevytvárajú prevládajúci podiel. Pozícia LPS partnera je prevažne obsadená mužmi (v 7 regiónoch), čo môže súvisieť s požiadavkami na pohotovosť a riešenie bezpečnostných otázok, ako je spolupráca s SBS či riešenie krádeží. Naopak, pozícia people partnera je častejšie obsadzovaná ženami (v 6 regiónoch), čo naznačuje ich zameranie na personálne a rozvojové otázky, ktoré sú menej stresujúce a viac orientované na medziľudské vzťahy. Toto zistenie je v súlade s tým, čo píše Dudová a jej kolegovia (2006), ktorí tvrdia, že ženy sú empatickejšie než muži a tento vyšší stupeň empatie im pomáha aj v medziľudských vzťahoch.

Hlbšia analýza Košického regiónu potvrdila, že táto spoločnosť sa snaží bojovať proti rodovým stereotypom a snaží sa dať ženám dostatok príležitostí na ich kariérny rozvoj. Podľa našich zistení možno povedať, že ženy tvoria dokonca väčšie zastúpenie na vedúcich pozíciách ako muži. Dôležitým zistením je aj skutočnosť, že v prípade kompaktného hypermarketu Košice Jazero sa po zmene vedenia a nahradení mužského manažmentu za čisto ženský manažment, sa obchodné výsledky zlepšili o 40%. Tento príklad ukazuje, že kariérny postup v spoločnosti nie je založený len pohlaví, ale na schopnostiach a dosahovaných výsledkoch. Firma taktiež aktívne podporuje kariérny rast svojich

zamestnancov bez ohľadu na pohlavie. Napríklad v kompaktnom hypermarkete v Humennom sú aktuálne dve ženy v rozvoji na manažérske pozície. Zaujímavé je aj regionálne rozloženie vedúcich pracovníkov. Kým v niektorých prevádzkach dominujú ženy (hypermarket Rimavská Sobota, Košice Jazero), v iných sú vedúce pozície obsadené prevažne mužmi (hypermarket Košice Trolejbusová). Tento fakt naznačuje, že kariérny postup môže byť ovplyvnený nielen individuálnymi schopnosťami, ale aj špecifikami konkrétnych prevádzok, organizačnými zmenami a strategickými rozhodnutiami vedenia spoločnosti.

Mnoho výskumov potvrdzuje, že rodové stereotypy sa skutočne menia. S týmto zistením súhlasíme aj my, keďže aj náš výskum ukázal, že tieto stereotypy sa prispôbujú modernému svetu. Podľa Eagly a jej kolegov (2020) a Berkeryho (2013) je tento trend globálny a pozorovaný v rôznych regiónoch. Tieto štúdie naznačujú, že rodové stereotypy sa neustále vyvíjajú, čo znamená, že názory tvrdiace, že sa nemenia, môžu byť zastaralé.

Ďalším našim cieľom bolo zistiť, aké kroky Tesco v oblasti rodovej rovnosti vynakladá. Zistili sme, že firma vynakladá systematické úsilie na vyrovnanie zastúpenia mužov a žien na vedúcich pozíciách. Tesco sa zaviazalo k zvýšeniu podielu žien v manažmente a zaviedlo viaceré iniciatívy na podporu ich kariérneho rastu. Medzi najdôležitejšie patrí rovnosť príležitostí pri nábore, individuálne rozvojové plány pre ženy, mentoringové programy a spolupráca s organizáciami podporujúcimi ženy v podnikaní a kariére. Tieto opatrenia nám priniesli merateľné výsledky – napríklad zvýšenie podielu žien v manažmente v hypermarketoch o 3% v porovnaní s predchádzajúcim rokom a celkový nárast počtu žien v manažmente o 20% od roku 2019. V manažmente a vyššom manažmente tejto spoločnosti ženy tvoria viac ako 50%. V podiele žien na vedúcich pozíciách dokonca prekonala aj ďalšie veľké spoločnosti v strednej Európe. Z uvedených zistení možno konštatovať, že opatrenia na podporu rodovej rovnosti sú účinné a vedú k postupnému zlepšeniu rodovej vyváženosti.

V rámci štruktúrovaného rozhovoru sme sa zamerali na otázky týkajúce sa rovnosti príležitostí a vplyvu pohlavia na kariérny rozvoj a obsadzovanie vedúcich pozícií. Respondenti, z ktorých 57% tvorili ženy a 43% muži, vyjadrili svoje názory na pracovnú rovnosť. Pri otázke o rovnakých príležitostiach na kariérny rozvoj odpovedalo 65% žien a 69% mužov kladne, pričom väčšina vnímala rovnaké možnosti pre obidve pohlavia. Štatistické testovanie ukázalo, že medzi pohlavím a vnímaním rovnosti príležitostí neexistuje štatisticky významná závislosť. Pri otázke o slobode vyjadriť názor na rovnosť

príležitostí bez strachu z negatívnych následkov sa 77% mužov a 65% žien cítilo slobodne, pričom testovanie nepreukázalo významnú závislosť medzi pohlavím a slobodou vyjadrenia sa. Pri otázke vplyvu pohlavia pri rozhodovaní o obsadzovaní vedúcich pozícií ženy častejšie považujú pohlavie za rozhodujúci faktor. Štatistický test potvrdil štatisticky významnú závislosť medzi pohlavím a názormi na túto problematiku.

5.2 Vlastné návrhy a riešenia

Tesco by mohlo rozšíriť možnosti flexibilných pracovných hodín a prácu z domu. Tieto úpravy by nielen pomohli lepšie zladit' pracovný a osobný život, ale aj podporili zamestnancov, ktorí sa starajú o deti alebo starších príbuzných. Tým by sa vytvorili lepšie podmienky pre obe pohlavia na dosahovanie vedúcich pozícií.

Na zníženie rodových stereotypov by Tesco mohlo aktívnejšie podporovať otcov, aby využívali rodičovskú dovolenku. Pre oboch rodičov by mali existovať rovnaké príležitosti na rozdelenie starostlivosti o deti, čím by sa ukázalo, že rodinné povinnosti nie sú len záležitosťou žien.

Na základe analýzy, ktorú sme spracovávali vyššie sme zistili, že v spoločnosti Tesco na oddelení LPS pracuje štrnásť zamestnancov, dvanásť z nich sú muži a len dve ženy. Aj z tejto štatistiky vyplýva, že na oddelení, ktoré zastrešuje bezpečnosť na obchode a prichádza do styku s možnými vyhrážkami, práce s políciou a súdnych konaní gro oddelenia tvoria muži. Na zníženie rodových stereotypov a možných predsudkov voči čisto mužskej práci by mohla spoločnosť Tesco vytvárať školenia, ktoré budú zamerané na zvyšovanie sebavedomia žien aj v oblastiach, ktoré nie sú vnímané ako ženské. Z pohľadu vedenia spoločnosti by Tesco mohlo pristúpiť k transparentným výberovým konaniam a poskytnúť rovnakú príležitosť rozvíjať sa pre obe pohlavia.

Okrem podpory žien v mužských profesiách by sa mohli zaviesť špeciálne programy na podporu mužov v profesiách, ktoré sú tradične vnímané ako ženské (personálne oddelenie, people partner). Tieto programy by pomohli odstraňovať rodové stereotypy aj v opačnom smere.

Zaviesť flexibilné kariérne programy, ktoré by umožnili zamestnancom na rodičovskej dovolenke alebo s malými deťmi pokračovať v kariérnom raste. Programy by mohli zahŕňať mentorovanie na diaľku, online školenia a flexibilné vzdelávacie kurzy, ktoré by boli prispôsobené potrebám zamestnancov so zodpovednosťami voči rodine.

Záver

Cieľom bakalárskej práce bolo na základe teoretických východísk, analyzovať postavenie mužov a žien v spoločnosti, identifikovať nedostatky vyskytujúce sa v danej oblasti a určiť perspektívy zmien rodových stereotypov. Práca zároveň skúmala, ako sa tieto stereotypy prejavujú v kariérom rozvoji zamestnancov a aké kroky podniká konkrétna firma – Tesco Stores, a.s. – na podporu rodovej rovnosti.

V teoretickej časti práce boli vysvetlené základné pojmy ako rodové stereotypy, sklenený strop či gender gap. Predstavili sme tiež tri perspektívy zmien rodových stereotypov, ktoré naznačujú, že zmeny v spoločenskom vnímaní mužov a žien sú možné, no vyžadujú systematické úsilie. Z literatúry vyplýva, že historicky podmienené očakávania voči pohlaviu majú stále značný vplyv na kariérny rast jednotlivcov, pričom ženy sa častejšie stretávajú s prekážkami, najmä pri postupe na manažérske a vedúce pozície.

Praktická časť práce poskytla analýzu interných údajov a názorov zamestnancov spoločnosti Tesco Stores, a.s. Výskum ukázal, že firma v posledných rokoch aktívne pracuje na znižovaní rodových nerovností. Napriek tomu, že v niektorých regionálnych tímoch je zastúpenie mužov a žien relatívne vyrovnané, stále existujú pozície (napr. LPS partner), ktoré sú výrazne dominované mužmi. Naopak, pozície ako people partner sú častejšie obsadzované ženami, čo poukazuje na pretrvávajúce stereotypy o "vhodnosti" pohlavia pre určitý typ práce.

Zaujímavým zistením bola zmena vo vedení hypermarketu Košice Jazero, kde nahradenie mužského manažmentu ženským prinieslo 40 % nárast obchodných výsledkov. Tento fakt potvrdzuje, že rozhodovanie o kariérom postupe by malo byť založené na schopnostiach a výsledkoch, nie na pohlaví.

Analýza odpovedí respondentov potvrdila, že väčšina zamestnancov vníma rovnosť príležitostí pozitívne. Štatistické testovanie ukázalo, že medzi pohlavím a vnímaním rovnosti príležitostí neexistuje významná závislosť, čo môže naznačovať pozitívny vývoj firemnej kultúry smerom k väčšej rovnosti. Napriek tomu ženy častejšie vnímajú pohlavie ako rozhodujúci faktor pri obsadzovaní vedúcich pozícií, čo poukazuje na pretrvávajúce rozdiely v skúsenostiach.

Prínosom práce je nielen identifikácia konkrétnych nedostatkov, ale aj návrhy opatrení na zlepšenie súčasného stavu. Medzi odporúčané kroky patrí rozšírenie možností flexibilnej práce, aktívna podpora otcov na rodičovskej dovolenke, školenia na posilnenie sebavedomia žien v stereotypne mužských profesiách.

Na záver možno konštatovať, že hoci rodové stereotypy majú hlboké historické korene, spoločnosti ako Tesco Stores, a.s. dokážu prostredníctvom premyslených opatrení prispievať k ich prekonávaniu. Rodová rovnosť by nemala byť len deklarovaným cieľom, ale prirodzenou súčasťou každodenného fungovania spoločnosti.

Bibliografické zdroje

ALLEN, Sarah - HAWKINS, Alan. Maternal Gatekeeping: Mothers' Beliefs and Behaviors That Inhibit Greater Father Involvement in Family Work [online]. In *Journal of Marriage and the Family*. 1999, roč. 61, s. 199-212 [cit. 2024-12-18]. ISSN 0022-2445. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/270206190_Maternal_Gatekeeping_Mothers'_Beliefs_and_Behaviors_That_Inhibit_Greater_Father_Involvement_in_Family_Work

ASPEKT. Rodová segregácia povolání [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2024-10-05]. Dostupné na: <https://glosar.aspekt.sk/default.aspx?smi=1&vid=156&ami=1>

ASPEKT. Rodové stereotypy [elektronický zdroj]. 3. apríl 2006. [cit. 2024-10-05]. Dostupné na: <https://glosar.aspekt.sk/default.aspx?ami=1&smi=1&vid=119>

ATTANAPOLA, Chamila T. Changing gender roles and health impacts among female workers in export-processing industries in Sri Lanka [online]. In *Social Science & Medicine*. 2004. [cit. 2024-12-18]. ISSN 0277-9536. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2003.08.022>

BAKER, Michael. - CORNELSON, Kirsten. Gender-based occupational segregation and sex differences in sensory, motor, and spatial aptitudes [online]. In *Demography*. 2018, roč. 55, [cit. 2024-12-18]. ISSN 1569-5421. Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13524-018-0706-3>

BAROŠOVÁ, Margita. Monitorning rodovej segregácie na trhu práce - analýza dopadov transformačných zmien [elektronický zdroj]. Bratislava : Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2006. [cit. 2024-10-05]. Dostupné na: <https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2006/Barosova/Barosova-2006.pdf>

BERKERY, Eamon – MORLEY, Margaret – TIERNAN, Suzanne. Beyond gender role stereotypes and requisite managerial characteristics: From communal to androgynous, the changing views of women [online]. In *Gender in Management: An International Journal*. 2013, roč. 28, č. 5, [cit. 2024-12-18]. ISSN 1754-2413. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/263057771_Beyond_gender_role_stereotypes_and_requisite_managerial_characteristics_From_communal_to_androgynous_the_changing_views_of_women

BLAŽEK, Ladislav. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 314 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

BOURDIEU, Pierre. *Navláda mužů*. Calamarus : Editions du Seuil, 1998. 150 s. ISBN 80-7184-775-5.

BOWEN, Peter a kol. Work-related contact, work-family conflict, psychological distress and sleep problems experienced by construction professionals: An integrated explanatory model [online]. In *Construction Management and Economics*, 2018. [cit. 2024-12-18]. ISSN 0144-6193. Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Rajen-Govender-2/publication/317780535_Work-related_contact_work-family_conflict_psychological_distress_and_sleep_problems_experienced_by_construction_professionals_an_integrated_explanatory_model/links/60925486458515d315f76d6b/Work-related-contact-work-family-conflict-psychological-distress-and-sleep-problems-experienced-by-construction-professionals-an-integrated-explanatory-model.pdf

BROWN, Christia Spears – STONE, Ellen A. *Gender stereotypes and discrimination: How sexism impacts development*. 1. vyd. 2016. s. 105–133. ISBN 978-0-12-804801-6.

CARLSON, Dawn S. – KACMAR, K. Michele. Work–family conflict in the organization: Do life role values make a difference? [online]. In *Journal of Management*, 2000. roč. 26, [cit. 2024-12-18]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Dawn-Carlson/publication/271611327_Work-family_conflict_in_the_organization_Do_life_role_values_make_a_difference/links/602045dc45851589398c15ec/Work-family-conflict-in-the-organization-Do-life-role-values-make-a-difference.pdf

COX, Martha J. – PALEY, Blair. Understanding families as systems [online]. In *Current Directions in Psychological Science*. 2003, roč. 12, č. 5. [cit. 2024-12-18]. ISSN 0963-7214. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630002600502>

CROFT, Alyssa – SCHMADER, Toni – BLOCK, Katharina. An underexamined inequality: Cultural and psychological barriers to men's engagement with communal roles [online]. In *Personality and Social Psychology Review*. 2015. [cit. 2024-12-18]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/270705563_An_Underexamined_Inequality_Cultural_and_Psychological_Barriers_to_Men's_Engagement_With_Communal_Roles

CVIKOVÁ, Jana – JURÁŇOVÁ, Jana. *Ružový a modrý svet: rodové stereotypy a ich dôsledky*. 1. vyd. Bratislava : Aspekt, 2003. 124 s. ISBN 80-8914-002-5.

DEMIRDJIAN, Z. S. Gender mainstreaming goals: Shattering the glass-ceiling syndrome. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. 2007, roč. 12, č.1. 1-3. [cit. 2024-10-5].

DIEKMAN, Amanda B. – EAGLY, Alice H. – JOHNSTON, Amanda M. *The Sage Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination*. London : SAGE Publications Ltd, 2010. 544 s. ISBN 978-1-4129-3453-4.

DRESSLER, William W. Social consistency and psychological distress. [online]. In *Journal of Health and Social Behavior*. 1988, roč. 29, č. 1, s. 79. [cit. 2024-12-18]. ISSN 0022-1465. Dostupné na: <https://doi.org/10.2307/2137182>.

DUDOVÁ, Radka – KŘÍŽKOVÁ, Alena – FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006. 128 s. ISBN 80-87007-32-8.

EAGLY, Alice H. – a iní. Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018 [online]. In *American Psychologist*. 2020, roč. 75, č. 3, s. 301–315. [cit. 2024-12-18]. ISSN 0003-066X. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/334552575_Gender_stereotypes_have_changed_A_cross-temporal_meta-analysis_of_US_public_opinion_polls_from_1946_to_2018

EIGE. *European Institute for Gender Equality* [elektronický zdroj]. 2024. [cit. 2024-12-20]. Dostupné na: https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-institute-gender-equality-eige_sk

EIGE. *Hospodárske výhody rodovej rovnosti v EÚ* [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2024-12-20]. Dostupné na: https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/2017.2081_mh0217176skn_pdfweb_20171212100647.pdf

EIGE. *Index rodovej rovnosti 2023: Smerom k zelenej transformácii v doprave a energetike* [elektronický zdroj]. 2023. [cit. 2024-12-20]. Dostupné na: <https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20Equality%20Index%202023.pdf>

FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu* [elektronický zdroj]. Praha : VÚPSV, 2005. [cit. 2024-11-16]. Dostupné na: https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/vz_179.pdf

FLOURI, Eirini – BUCHANAN, Ann. Early father's and mother's involvement and child's later educational outcomes [online]. In *British Journal of Educational Psychology*. 2004. [cit. 2024-11-18]. Dostupné na: https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1348/000709904773839806?casa_token=wdwYd5zET08AAAAA%3AMexEgo8RuLQ1PJ9rzNcVsVcmjSepIQGTQjG9k2S7BLdHWtaZKBuHK6ydgI3qe7KkRdgTvAMbRfRIVMxsMQ

GOLDSCHIEDER, Frances – BERNHARDT, Elisabeth – LAPPEGÅRD, Trude. Studies of Men's Involvement in the Family—Part 1: Introduction [online]. In *Journal of Family Issues*. 2014. [cit. 2024-11-18]. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0192513X14522237>

HAINES, Elizabeth L. – DEAUX, Kay – LOFARO, Nicole. The times they are a-changing ... or are they not? A comparison of gender stereotypes, 1983–2014 [online]. In *Psychology of Women Quarterly*. 2016. [cit. 2024-11-18]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/297719007_The_Times_They_Are_a-Changing_or_Are_They_Not_A_Comparison_of_Gender_Stereotypes_1983-2014

HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* [elektronický zdroj]. London: Sage Publications, 1980. [cit. 2024-10-05] ISBN 0-8039-1306-0. Dostupné na: https://books.google.sk/books?id=Cayp_Um4O9gC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

CHODOROW, Nancy. *The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and the Sociology of Gender*. 2. vyd. Berkeley: University of California Press, 1999. 283 s. ISBN 978-0-520-21975-4.

JESENSKÁ, Petra. *Essentials of Sociolinguistics*. 1. vyd. Ostrava: Faculty of Arts, Ostrava University, 2010. ISBN 978-80-7368-799-1.

MACEY, William H. – SCHNEIDER, Benjamin. The meaning of employee engagement [online]. 2008. [cit. 2024-12-18]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/255593558_The_Meaning_of_Employee_Engagement

MCKINSEY & COMPANY. *Women in the Workplace 2024*. [elektronický zdroj]. 2024. [cit. 2024-10-05]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20i>

nclusion/women%20in%20the%20workplace%202024%20the%2010th%20anniversary%20report/women-in-the-workplace-2024.pdf

MEEUSEN, Lotte – VAN LAAR, Colette – VAN GROOTEL, Sander. How to foster male engagement in traditionally female communal roles and occupations: Insights from research on gender norms and precarious manhood [online]. In *Social Issues and Policy Review*. 2020, roč. 14, č. 1, s. 297–328. [cit. 2024-12-18]. ISSN 1751-2409. Dostupné na: https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/sipr.12060?casa_token=ifrw3onhPN8AAAAA%3AuZvPuXqNJsy-Yl_qBmKoRnWm4ZpdvkVfV4TIAMTpSCDDC4tuFAzTGBtu22SdFMP2DeKYhKEN4M3TQ1xLww

MERGAERT, Lotte - EIGE. *A study of collected narratives on gender perceptions in the 27 EU Member States* [elektronický zdroj]. 1.vyd. Vilnius: European Institute for Gender Equality, 2013. 156 s. [cit. 2024-12-20] Dostupné na: <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/study-collected-narratives-gender-perceptions-27-eu-member-states>

MIHALČOVÁ, Bohuslava, a kol. *Sklenený strop v 21. storočí*. 1. vyd. Krakov : Wydawnictwo naukowe Miedzynarodowej Fundacji Scientia, Ars, 2021. 180 s. ISBN 978-83-65547-20-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Jak být úspěšnou manažerkou*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 216 s. ISBN 8024712172.

NITZSCHEOVÁ, Isabel. *Odhalte nepsaná pravidla hry v zaměstnání. Ženy, nebojte se systému vytvořeného muži*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357-860-2.

OAKLEY, Ann. *Pohlaví, gender a společnost*. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 256 s. ISBN 80-7178-403-6.

OLÁH, László Sz. - KOTOWSKA, Izabela E. - RICHTER, Roland. *The new roles of men and women and implications for families and societies. A demographic perspective on gender, family and health in Europe* [elektronický zdroj]. Cham: Springer International Publishing, 2018. s. 41–64. [cit. 2024-12-18] Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/323132561_The_New_Roles_of_Men_and_Women_and_Implications_for_Families_and_Societies

OSAĐAN, Róbert. *Úvod do problematiky rodovosti a sexuality detí*. 1. vyd. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2022. 200 s. ISBN 978-80-223-5418-9.

PRIYASHANTHA, K. G. - DE ALWIS, A. Chamaru - WELMILLA, I. Three Perspectives on Changing Gender Stereotypes [online]. In *SAGE Open*. Los Angeles: SAGE Publications, 2021, roč. 11, č. 4, s. 1-14 [cit. 2024-12-18]. ISSN 2158-2440. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/23197145211049604>

RANA, Sandeep - ARDICHVILI, Alexander - TKACHENKO, Olga. A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement [online]. In *Journal of Workplace Learning*. Bingley: Emerald Group Publishing, 2014. [cit. 2024-12-18]. Dostupné na: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60456002/Rana__Ardichvili__Tkachenko_2014._A_theoretical_model_of_the_antecedents_and_outcomes_of_employee_engagement._JWL-libre.pdf?1567363064=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRana_S_Ardichvili_A_and_Tkachenko_O_2014.pdf&Expires=1741341101&Signature=NQAD6DzWFr53ZyAPj549Pv1YJYRGmTTmlpxtj~iB6zd3e7UTTOb3lkhD5Iun8U51dBvma1LU2E9LetDg41Tg32sz~K12mj~hbuWVYSeNSEl0PjkjDY736E7z2SsbeaBPQTX1th1vfp9Xaw-yxhx4mo8gBCs1CVaGOsyq~L~Pb~bOck4qhr4E~ik~5AJ7CzH66EAgnVGNteV9vH05XKMY2Gz5XVVwdRUvZ9dnd8BMFity0lMr3vgPxieFR3hKQPQGNbj4IBTUTz6JQM8nBwEuXtiIKrhb8lBM07T~~TyvHKklFcbMaCX37NYgnauE66RhSeMCtOjBWJ3CC1i~178w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

RANGEL, Ulrike - KELLER, Jörg. Essentialism goes social: Belief in social determinism as a component of psychological essentialism [online]. In *Journal of Personality and Social Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, 2011. [cit. 2024-12-18]. ISSN 0022-3514. Dostupné na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=88af38fd1642dd8fa78af7e0c7b3675f277eab3d>

RUDMAN, Laura A. - MOSS-RACUSIN, Catherine A. - PHELAN, Jessica E. - NAUTS, Sarah. Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders [online]. In *Journal of Experimental Social Psychology*. San Diego: Elsevier, 2012, roč. 48, č. 1. [cit. 2024-12-18]. ISSN 0022-1031. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/235217760_Status_incongruity_and_backlash_effects_Defending_the_gender_hierarchy_motivates_prejudice_against_female_leaders

SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition), 2013. 250 s. ISBN 978-80-8078-455-3.

SCHOPPE-SULLIVAN, Sarah J a kol. Maternal gatekeeping, coparenting quality, and fathering behavior in families with infants [online]. In *Journal of Family Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, 2008. roč. 22, č.3, s. 389-398. [cit. 2024-12-18]. ISSN 0893-3200. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/5316209_Maternal_Gatekeeping_Coparenting_Quality_and_Fathering_Behavior_in_Families_With_Infants

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Ženy a muži v SR 2024 [elektronický zdroj]. 1. vyd. Bratislava : Pracovisko ŠÚ SR Košice, 2024. [cit. 2024-12-20]. Dostupné na: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/fe95777e-e5a8-4a10-b1b0-5e7cbd04a7bd!/ut/p/z1/rVJNU8IwEP0tHHpss_0ixVsAhw_hgAxCc3GSkrYR2pQ2UPn3BseDzoiijDlkspv3dt_mBVG0QbRkJ5kxLVXJ9iaOafd5gSdRv-8SABwOYTJdDRejZc-FANAToogmpa50jmLFG5bbzc6ujtwCs-3ljiVSWHBqhN6dP2dS0QsxxsIWIYvsgLlge5eDHQqc8C0EDPPtpXaVyC2Kb0KvfxNLzTVcWQQMn75DBiMyDvAMIJqNQpiQ8eqxt_B9IP4H4IcasdGAR2p48ND6JEWLVqWqC_O-yz-OOAY0RVTywmmTwgHH9SLcDTw3iHqeb84Xw-TL4UCJcUWVWrxqtP13W0wTr54P5pnRznRuyzJV aHMrlZTcjwy1FqmoRe0ca_PPcq2r5s4CC9q2dTKlSr1wElVY8B0lV42Z6ysSVUUR-Wd7l87v_YDys78_zQjpdN4ACO-WZQ!!/dz/d5/L2dBISvZ0FBIS9nQSEh/

ULRIKE, Ley - MICHALIK, Regina. *Jak budovat kariéru. Pro podnikavé ženy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 248 s. ISBN 978-80-251-1272-4.

VIANEN, Annemarie E. M. - FISCHER, Adrian H. Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences [online]. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Leicester: British Psychological Society, 200, roč. 75, č. 3, s. 315-337. [cit. 2024-12-18]. ISSN 2044-8325. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/247826582_Illuminating_the_Glass_Ceiling_The_Role_of_Organizational_Culture_Preferences

WOLFOVÁ, Inge. *Etiketa v zaměstnání*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2081-4.

WORLD ECONOMIC FORUM. Global Gender Gap Report 2023 [elektronický zdroj]. 1. vyd. World Economic Forum, 2023. 364 s. [cit. 2024-10-06]. Dostupné na:

https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf?_gl=1*1xzq2m8*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=Cj0KCQiA_Yq-BhC9ARIsAA6fbAhgpZlldZofDjisLQxbqY1Mkvxkhj1QvSDV917-Fx_MAhPA7ci0qqwaAvHuEALw_wcB