



**SLOVENSKA TECHNICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
MATERIÁLOVOTECHNOLOGICKÁ FAKULTA V TRNAVE**

Ing. Veronika Jurenková

Autoreferát dizertačnej práce

**Rodová rovnosť v personálnej stratégii priemyselných
podnikov v Slovenskej republike**

Na získanie akademického titulu: doktor (philosophiae doctor, v skratke PhD.)

V doktorandskom študijnom programe: priemyselné manažérstvo

V študijnom odbore: strojárstvo

Forma štúdia: denná forma

Miesto a dátum: v Trnave, dňa 22.5. 2025

Dizertačná práca bola vypracovaná na:

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave
Slovenská technická univerzita v Bratislave

Predkladateľ:

Ing. Veronika Jurenková

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave
Slovenská technická univerzita v Bratislave
Jána Bottu 2781/25
917 24 Trnava

Školiteľ:

doc. Ing. Zdenka Gyurák Babel'ová, PhD.

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave
Slovenská technická univerzita v Bratislave
Jána Bottu 2781/25
917 24 Trnava

Konzultant:

.....
.....
.....

Autoreferát bol rozoslaný

**Obhajoba dizertačnej práce sa bude konať dňa o.....h na
Materiálovotechnologickej fakulte so sídlom v Trnave, Slovenskej technickej univerzity v Bratislave,
Jána Bottu 2781/25, 917 24 Trnava.**

.....
prof. Ing. Miloš Čambál, CSc.
Dekan MTF ST

SÚHRN

JURENKOVÁ, Veronika, Ing.: „*Rodová rovnosť v personálnej stratégii priemyselných podnikov v Slovenskej republike.*“ [Dizertačná práca] – Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu. – Školiteľ: doc. Ing. Zdenka Gyurák Babel'ová, PhD. – Trnava: MTF STU, 2025. 124 s.

Hlavným cieľom predkladanej dizertačnej práce je navrhnutie metodiky implementácie rodovej rovnosti do personálnej stratégie veľkých priemyselných podnikov na Slovensku. Dizertačná práca je rozdelená na šesť hlavných kapitol, pričom v prvej kapitole sú vymedzené teoretické poznatky problematiky personálneho manažmentu a problematiky rodovej rovnosti. V druhej kapitole dizertačnej práce je stanovený hlavný cieľ práce, čiastkové ciele potrebné na naplnenie hlavného cieľa, predmet a objekt výskumu, výskumné otázky a hypotézy. Tretia kapitola opisuje metodiku a metódy skúmania a spracovania riešenej problematiky dizertačnej práce. Štvrtá kapitola je zameraná na analýzu súčasného stavu rodovej rovnosti vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku. Piata kapitola dizertačnej práce predstavuje návrhovú časť, v ktorej navrhujeme metodiku implementácie rodovej rovnosti do personálnej stratégie veľkých priemyselných podnikov na Slovensku. Posledná šiesta kapitola je zameraná na zhrnutie prínosov dizertačnej práce pre oblasť teórie a praxe.

Kľúčové slová: personálna stratégia, rod, rodová rovnosť, rovnosť príležitostí

Dizertačná práca je súčasťou riešenia projektu H2020, schéma SwafS, číslo projektu 873132, s názvom „Prepojenie výskumu a inovácií pre rodovú rovnosť“ (akronym CALIPER).

ABSTRACT

JURENKOVÁ, Veronika, Ing.: „*Gender equality in the personnel strategy of industrial enterprises in the Slovak Republic.*“ [Dissertation thesis] – Slovak University of Technology in Bratislava. Faculty of Materials Science and Technology in Trnava; Institute of Industrial Engineering and Management. – Supervisor: doc. Ing. Zdenka Gyurák Babel'ová, PhD. – Trnava: MTF STU, 2025. 124 p.

The main goal of the submitted dissertation is to propose a methodology for the implementation of gender equality in the personnel strategy of large industrial enterprises in Slovakia. The dissertation is divided into six main chapters, while the first chapter defines the theoretical knowledge of the issue of personnel management and the issue of gender equality. In the second chapter of the dissertation, the main goal of the work, sub-goals necessary to fulfill the main goal, subject and object of research, research questions and hypotheses are determined. The third chapter describes the methodology and methods of research and processing of the solved issues of the dissertation. The fourth chapter is focused on the analysis of the current state of gender equality in large industrial enterprises in Slovakia. The fifth chapter of the dissertation presents the design part, in which we propose a methodology for the implementation of gender equality in the personnel strategy of large industrial enterprises in Slovakia. The last sixth chapter is focused on summarizing the contributions of the dissertation for the field of theory and practice.

Key words: personnel strategy, gender, gender equality, equal opportunities

The dissertation thesis is part of the solution of the H2020 project, SwafS scheme, project number 873132, entitled "Linking research and innovation for gender equality" (acronym CALIPER).

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU	
V SÚVISLOSTI S KONCEPTOM RODOVEJ ROVNOSTI.....	9
1.1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	9
1.2 VYMEDZENIE POJMU STRATÉGIA.....	9
1.2.1 Význam a tvorba podnikových stratégií	9
1.2.2 Hierarchia podnikových stratégií.....	9
1.3 PERSONÁLNA STRATÉGIA (STRATÉGIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV).....	10
1.3.1 Tvorba personálnej stratégie	10
1.3.2 Tvorba personálnej stratégie pomocou strategických nástrojov	10
1.4 RODOVÁ ROVNOSŤ	10
1.4.1 Základné princípy a východiská rodovej rovnosti	10
1.4.2 Základné aspekty rodovej rovnosti	11
1.4.3 Faktory dosahovania rodovej rovnosti.....	11
1.5 SÚČASNÝ STAV PROBLEMATIKY RODOVEJ ROVNOSTI VO SVETE	11
1.5.1 Globálny rodový pokrok vo svete.....	11
1.5.2 Súčasný stav problematiky rodovej rovnosti v Európskej únii.....	12
1.6 SÚČASNÝ STAV PROBLEMATIKY RODOVEJ ROVNOSTI NA SLOVENSKU	12
1.7 PANDÉMIA COVID-19 A RODOVÁ ROVNOSŤ.....	12
1.8 RODOVÁ ROVNOSŤ NA PRACOVISKU	12
1.8.1 Kultúra, predsudky a sebadôvera.....	13
1.8.2 Spôsob náboru, udržiavania a odmeňovania zamestnancov	13
1.8.3 Nedostatočná flexibilita práce	13
1.9 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV	13
2 CIELE, VÝSKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	14
2.1 PREDMET A OBJEKT VÝSKUMU.....	14
2.2 CIELE DIZERTAČNEJ PRÁCE	14
2.3 VÝSKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	14
3 METODIKA A METÓDY SKÚMANIA A SPRACOVANIA DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	15

3.1. METODIKA DIZERTAČNEJ PRÁCE	15
3.2 PRIEBEH A REALIZÁCIA VÝSKUMU	16
3.3 METÓDY VÝSKUMU DIZERTAČNEJ PRÁCE	17
4 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU RODOVEJ ROVNOSTI VO VEĽKÝCH PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch.....	17
4.1 OPIS VÝSKUMNEJ VZORKY – HLAVNÝ VÝSKUM.....	17
4.2 VYHODNOTENIE HLAVNÉHO VÝSKUMU	17
4.3 VYHODNOTENIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK A VÝSKUMNÝCH HYPOTÉZ.....	20
4.4 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI PRÁCE	22
5 NÁVRH METODIKY IMPLEMENTÁCIE RODOVEJ ROVNOSTI DO PERSONÁLNEJ STRATÉGIE VEĽKÝCH PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU	23
5.1 1. FÁZA – ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU RODOVEJ ROVNOSTI	23
5.2 2. FÁZA – IDENTIFIKÁCIA CIEĽOV A KĽÚČOVÝCH UKAZOVATEĽOV V OBLASTI RODOVEJ ROVNOSTI	24
5.3 3. FÁZA – IDENTIFIKÁCIA A REALIZÁCIA KONKRÉTNÝCH OPATRENÍ NA DOSIAHNUTIE STANOVENÝCH CIEĽOV	26
5.4 4. FÁZA – MONITOROVANIE A HODNOTENIE ZAVEDENIA RODOVEJ ROVNOSTI	27
5.5 ZHRNUTIE REALIZAČNÝCH KROKOV IMPLEMENTÁCIE METODIKY	28
5.6 VERIFIKÁCIA UPLATNENIA NAVRHOVANEJ METODIKY	28
6 PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE PRE TEÓRIU A PRAX	28
ZÁVER	30
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	31
ZOZNAM PUBLIKAČNEJ ČINNOSTI DOKTORANDKY.....	42

ÚVOD

Koncept ľudských práv, rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí sa stáva v posledných rokoch bežnou súčasťou našich životov. Rodová rovnosť je základnou hodnotou v Európskej únii, základným právom a hlavnou zásadou Európskeho piliera sociálnych práv občanov. Zvýšenie rodovej rovnosti v oblastiach ako napríklad zamestnanosť, práca, vzdelanie a zdravie zásadne prispieva k prosperite európskeho hospodárstva a k zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti, pretože len vďaka rozmanitosti ľudí môže byť dosiahnutý ich plný potenciál.

Európska únia kladie silný dôraz na rovnosť žien a mužov a podniká už viac ako 50 rokov kroky k dosiahnutiu rodovej rovnosti prostredníctvom smerníc, ktoré sú právne záväzné pre všetky členské štáty. Dôležitým impulzom na presadzovanie rodovej rovnosti sa pre Slovensko stal práve vstup do Európskej únie, ktorá tieto hodnoty považuje za kľúčové. Na Slovensku sa už v roku 2004 uzákonil Antidiskriminačný zákon, ktorý stanovuje všeobecný rámec uplatňovania zásad rodovej rovnosti a zakazuje akúkoľvek formu diskriminácie. Na Slovensku je rodová rovnosť zakotvená nielen v Ústave slovenskej republiky, ale aj v iných strategických dokumentoch, či v Zákonníku práce.

V našej dizertačnej práci sa venujeme aj tomu, ako zabezpečenie rodovej rovnosti v rámci personálneho manažmentu prispieva k vytvoreniu spravodlivého pracovného prostredia, v ktorom majú všetci zamestnanci rovnaké práva a príležitosti a sú odmeňovaní rovnako, bez ohľadu na pohlavie.

Personálny manažment podnikov by mal vedieť pružne reagovať na všetky zmeny a sústrediť sa na správne využitie ľudského kapitálu bez ohľadu na pohlavie, pretože integrácia rodového rozmeru je nevyhnutnou ekonomickou investíciou do budúcnosti podnikov a prispieva k ekonomickému rastu spoločnosti v mnohých smeroch. V súčasnosti závisí udržateľnosť a konkurenčná výhoda priemyselných podnikov na trhu práce najmä od ich schopnosti prispôbiť sa meniacim požiadavkám trhu.

Hlavným cieľom dizertačnej práce je *„Návrh metodiky implementácie rodovej rovnosti do personálnej stratégie veľkých priemyselných podnikov na Slovensku.“*, ktorá bude vychádzať z teoretických poznatkov, bude štruktúrovaná podľa základných princípov uplatňovania rodového hľadiska, a bude zahŕňať niekoľko základných cieľov, procesov a postupov.

Dizertačná práca je rozdelená na šesť hlavných kapitol, pričom v prvej kapitole sú vymedzené teoretické poznatky problematiky personálneho manažmentu, či personálnej

stratégie a jej dôležitosti. Teoretická časť je zameraná tiež na problematiku rodovej rovnosti a jej nevyhnutnosť v otázkach rovnosti medzi mužmi a ženami. Taktiež poukazuje na vplyv a dopady pandémie Covid-19 na rodovú rovnosť.

V druhej kapitole dizertačnej práce je stanovený hlavný cieľ práce, čiastkové ciele potrebné na naplnenie hlavného cieľa, predmet a objekt výskumu, výskumné otázky a hypotézy. Tretia kapitola opisuje metodiku a metódy skúmania a spracovania riešenej problematiky dizertačnej práce. Štvrtá kapitola je zameraná na analýzu súčasného stavu rodovej rovnosti vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku. Zahrňa opis výskumnej vzorky výskumu a jeho vyhodnotenie. V danej kapitole sú taktiež vyhodnotené stanovené výskumné otázky a hypotézy. Piata kapitola dizertačnej práce predstavuje návrhovú časť, v ktorej navrhujeme metodiku implementácie rodovej rovnosti do personálnej stratégie veľkých priemyselných podnikov na Slovensku. Posledná šiesta kapitola, je zameraná na zhrnutie prínosov dizertačnej práce pre oblasť teórie a praxe.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU V SÚVISLOSTI S KONCEPTOM RODOVEJ ROVNOSTI

Personálny manažment je časť manažmentu, ktorá sa zaoberá riadením ľudských zdrojov v organizáciách. Základom efektívneho personálneho manažmentu je správne vypracovaná, pochopená a uskutočňovaná personálna stratégia, ktorá by mala zabezpečiť aj dosiahnutie rodovej rovnosti na pracovisku, nakoľko sa koncept rodovej rovnosti stáva hnacou silou pre 21. storočie a Európska komisia vynakladá značné úsilie pri presadzovaní iniciatív v danej oblasti.

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Medzi hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov sa radia tie, ktoré sledujú predovšetkým záujmy podniku: vytváranie súladu medzi počtom a štruktúrou zamestnancov v podniku a počtom a štruktúrou pracovných miest, optimálne využívanie pracovnej sily v podniku, formovanie pracovných tímov a efektívneho štýlu vedenia ľudí a úlohy, ktorá rešpektuje záujmy zamestnancov: personálny a sociálny rozvoj zamestnancov (Galajdová a Hitka, 2008).

1.2 Vymedzenie pojmu stratégia

Jedna z najstarších definícií pojmu stratégia pochádza od A. Chandlera, ktorú vo svojej publikácii uvádza Slávik (2009), ktorý stratégiu definuje ako: „*Stratégia je určenie základných dlhodobých cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokácia zdrojov nevyhnutných na uskutočnenie týchto cieľov.*“

1.2.1 Význam a tvorba podnikových stratégií

Podnikové stratégie sú dôležité a majú význam z hľadiska vytvárania dlhodobých cieľov podniku a samozrejme aj pre dosiahnutie konkurenčnej výhody podniku. Dobre premyslená a nápaditá stratégia je impulzom k úspechu a naopak, zlá stratégia môže viesť k bankrotu podniku. Preto je dôležité uvedomiť si, že pri vytváraní podniku je jedným z hlavných kľúčov úspechu dobrá stratégia (Fuertes a kol., 2020).

1.2.2 Hierarchia podnikových stratégií

V podnikoch by mala vždy existovať *stratégia na úrovni podniku*, ktorá určuje smerovanie podniku ako celku. Ak má podnik viacero podnikateľských oblastí, každá z oblastí má svoju *stratégiu na úrovni podnikateľskej jednotky*, ktorá pôsobí v špecifickom

podnikateľskom prostredí, má svoj okruh zákazníkov, konkurentov, dodávateľov a podobne. Vo veľkých podnikoch existuje aj tretia úroveň hierarchie stratégie, tzv. *funkčné stratégie*, ako napríklad personálna stratégia.

1.3 Personálna stratégia (stratégia ľudských zdrojov)

Personálna stratégia, známa aj ako stratégia ľudských zdrojov, patrí medzi funkčné stratégie a jej význam a dôležitosť neustále narastá. Hlavná myšlienka personálnej stratégie súvisí s tendenciou zvyšovať ľudský faktor medzi faktory úspešného rozvoja podnikov. Podceňovanie ľudského faktora a personálnej stratégie ako takej vedie k nárastu fluktuácie zamestnancov a k nevyhovujúcej profesnej, kvalifikačnej a vekovej štruktúre zamestnancov (Sakál a Podskľan, 2004).

1.3.1 Tvorba personálnej stratégie

Vypracovanie personálnej stratégie si vyžaduje viacero krokov, ktoré zahŕňajú pochopenie vízie podniku a jeho cieľov do budúcnosti. Pri tvorbe personálnej stratégie je prvým krokom vykonanie komplexnej analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia. Na základe výsledkov z analýzy vnútorného prostredia je možné určiť tie oblasti, v ktorých je potrebné určité zlepšenie. Na základe výsledkov z analýzy vonkajšieho prostredia môžu zamestnanci oddelenia ľudských zdrojov vytvárať plány pre nepredvídateľné udalosti, ktoré môžu nastať, a tým znižovať potenciálne riziká (Ovington, 2023).

1.3.2 Tvorba personálnej stratégie pomocou strategických nástrojov

Manažéri používajú niekoľko nástrojov na premenu strategických cieľov podniku do politík a postupov riadenia ľudských zdrojov. Medzi tieto nástroje patrí strategická mapa, HR scorecard (Skóre karty ľudských zdrojov) alebo digitálny dashboard (Digitálny informačný panel) (Dessler, 2017).

1.4 Rodová rovnosť

Rodová rovnosť nie je rovnosť v zmysle rovnakosti, ale rovnakého spoločenského postavenia, práv a povinností, prípadne férového a spravodlivého prístupu (Nguyen, 2021).

1.4.1 Základné princípy a východiská rodovej rovnosti

Rodová rovnosť znamená rovnosť medzi mužmi a ženami v zmysle ich uplatnenia sa a možností v spoločnosti. Cieľom rodovej rovnosti nie je vytvárať identických jedincov, ale naopak, pri zachovaní rozmanitosti a diverzity mužov a žien vytvárať pre každého jedinca, bez ohľadu na jeho pohlavie, možnosti pre uplatnenie sa v živote podľa jeho schopností. Ide o odstraňovanie rodových a sociálnych rozdielov a nie rozdielov pohlavných, či biologických (Gender.gov, 2020).

1.4.2 Základné aspekty rodovej rovnosti

Rodová rovnosť sa dá definovať rôznymi spôsobmi. Organizácia Spojených národov (OSN) rozkladá koncept rodovej rovnosti na päť základných zložiek – práva, príležitosti, hodnota, situácia a výsledky a nárok (Pietruchová a Magurová, 2011).

1.4.3 Faktory dosahovania rodovej rovnosti

Dosiahnutie úplnej rodovej rovnosti sa nedá predpokladať v krátkodobom ani strednodobom horizonte. Dôvodom je skutočnosť, že príčiny rodovej nerovnosti sú hlboko zakorenené v spoločnosti. K posunu v normách a hodnotách vedie zvyšovanie povedomia a osveta v oblasti ekonomických dopadov rodovej nerovnosti. Je potrebné neustále poukazovať na rodové nerovnosti, na príčiny nerovnosti a na ich dôsledky (Pietruchová a Magurová, 2011).

1.5 Súčasný stav problematiky rodovej rovnosti vo svete

Rodová nerovnosť stále existuje, aj keď je rod oveľa menej výrazným aspektom ako v minulosti (Kenschaft, 2016; Šujanová a kol., 2021).

Pri súčasnej rýchlosti zmien bude trvať takmer storočie, kým sa dosiahne parita, časová os, ktorú v dnešnom globalizovanom svete jednoducho nemôžeme akceptovať, najmä medzi mladšími generáciami, ktoré zastávajú čoraz progresívnejší názor na rodovú rovnosť. Svetové ekonomické fórum predpovedá, že rodová rovnosť na pracovisku nebude približne do roku 2095 (World Economic Forum, 2021).

1.5.1 Globálny rodový pokrok vo svete

Názory na aktuálny stav rodovej rovnosti vo svete sa môžu líšiť. Pokrok v tejto oblasti je aj napriek rôznym názorom stále pomalý. Rodové rozdiely v odmeňovaní mužov a žien naďalej pretrvávajú (Tulshyan, 2019).

1.5.2 Súčasný stav problematiky rodovej rovnosti v Európskej únii

Aj napriek výrazným pokrokom žiaden členský štát EÚ zatiaľ nedosiahol úplnú rodovú rovnosť (Európska komisia, 2020). Európska únia figuruje ako globálny líder v oblasti rodovej rovnosti a v posledných desaťročiach zaznamenala významný pokrok. Napriek tomu rodovo podmienené násilie a stereotypy rodovej nerovnosti naďalej pretrvávajú (Gender.gov, 2020).

1.6 Súčasný stav problematiky rodovej rovnosti na Slovensku

Hlavným cieľom stratégie rodovej rovnosti na Slovensku je vytvorenie rovnakých príležitostí pre každú ženu a pre každého muža v danej spoločnosti, aby mohli svoj potenciál realizovať v plnom rozsahu.

1.7 Pandémia Covid-19 a rodová rovnosť

Pandémia Covid-19 zdôraznila a prehĺbila zakotvené nerovnosti v komunitách, na pracoviskách a v domácnostiach (Chung a kol., 2021). Zasiahla celú spoločnosť a jej vplyv presahuje hranice jednotlivých štátov. Takýto silný zásah na ľudské zdravie, na ekonomiku a spoločnosť bude mať dlhodobé následky. Avšak už počas takzvanej „prvej vlny“, ktorá prebehla na jar 2020 sa ukázal disproporčný dopad pandémie na niektoré skupiny obyvateľstva. Ženy počas pandémie čelili dvojakému špecifickému riziku: väčšej pravdepodobnosti skúsenosti s domácim násilím a v dôsledku ich výrazného zastúpenia v zdravotníckych a sociálnych odvetviach aj ohrozeniu výšky ich príjmov a economickej situácie (Slov-lex, 2020; Johnson, 2022).

1.8 Rodová rovnosť na pracovisku

Implementácia rodovej rovnosti na pracovisko nie je len jednou z úloh, ktoré si podnik zaškrtnie, pretože je to správne. Ide o otázku rovnosti príležitostí pre ženy a mužov, ktorá je prínosom pre podnikanie a podnikovú kultúru. Mnoho podnikov tvrdí, že im záleží na rodovej rovnosti, ale v skutočnosti žiadne prvky a kroky k zvýšeniu rodovej rovnosti neimplementovali. V mnohých podnikoch dominuje jedno pohlavie, a to mužské (Gayan, 2023).

Hlavné úskalia, ktoré bránia dosiahnutiu rodovej rovnosti na pracovisku (Francke, 2019):

- kultúra, predsudky, sebadôvera,
- spôsob náboru, udržiavania a odmeňovania zamestnancov,
- nedostatočná flexibilita práce.

1.8.1 Kultúra, predsudky a sebadôvera

Zvýraznenie existujúcich predsudkov v oblasti rodovej rovnosti je začiatkom dobrej stratégie. Dokonca aj ľudia, ktorí v rámci svojho podniku pracujú na zlepšovaní rodovej rovnosti, majú predsudky, ktoré boli vytvorené kultúrou, výchovou, vzdelaním a celým radom ďalších faktorov (Tulshyan, 2019).

1.8.2 Spôsob náboru, udržiavania a odmeňovania zamestnancov

Ak chcú podniky prosperovať, mali by riešiť rodové nerovnosti, pretože rôznorodá pracovná sila je obchodnou výhodou, z ktorej môžu profitovať (Tulshyan, 2019).

1.8.3 Nedostatočná flexibilita práce

Podniky na celom svete strácajú svoje zamestnankyne najmä kvôli nedostatku pracovnej flexibility (FlexJobs, 2021)

1.9 Zhrnutie teoretických poznatkov

Na základe sumarizácie teoretických poznatkov v tejto oblasti môžeme konštatovať, že aj napriek tomu, že sa v posledných rokoch dosiahol určitý pokrok v oblasti rodovej rovnosti, stále pretrvávajú na celom svete rodové nerovnosti, diskriminácia určitého pohlavia a nespravodlivý prístup. Na Slovensku, aj keď je rodová rovnosť zahrnutá v zákonoch, či v stratégii rodovej rovnosti, taktiež stále pretrvávajú značné rodové rozdiely.

Podniky, ktoré prijímajú, udržuujú a podporujú rodovú rovnosť majú potenciál byť ziskovejšie a inovatívnejšie ako ostatné.

Na základe súhrnu všetkých získaných údajov a teoretických poznatkov môžeme skonštatovať, že rodová rovnováha je pre podniky dôležitá z pohľadu udržania sa na trhu. Všetky podniky, ktoré podporujú rodovú rovnosť na úrovni teoretického pochopenia by mali začleniť tieto informácie do praxe.

2 CIELE, VÝSKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY DIZERTAČNEJ PRÁCE

Nasledujúca kapitola dizertačnej práce je zameraná na vymedzenie predmetu a objektu výskumu, stanovenie hlavného cieľa dizertačnej práce, čiastkových cieľov, ktoré prispievajú k naplneniu hlavného cieľa a formulovanie výskumných otázok a hypotéz.

2.1 Predmet a objekt výskumu

Predmetom výskumu dizertačnej práce je identifikácia úzkych miest a príležitostí pre zlepšenie rodovej rovnosti vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku. **Objektom výskumu** je skupina 292 veľkých priemyselných podnikov pôsobiach na Slovensku.

2.2 Ciele dizertačnej práce

Hlavným cieľom predkladanej dizertačnej práce s názvom „*Rodová rovnosť v personálnej stratégii priemyselných podnikov Slovenskej republiky*“ je „*Návrh metodiky implementácie rodovej rovnosti do personálnej stratégie veľkých priemyselných podnikov na Slovensku*“.

Čiastkové ciele, ktoré prispievajú k dosiahnutiu hlavného cieľa sú definované nasledovne:

1. *analyzovať teoretické východiská personálnej stratégie a riešenej problematiky rodovej rovnosti z domácej a zahraničnej literatúry;*
2. *analyzovať a vyhodnotiť súčasný stav rodovej rovnosti vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku prostredníctvom dotazníkového výskumu a identifikovať nedostatky v uvedenej oblasti;*
3. *navrhnuť metodiku implementácie rodovej rovnosti s cieľom znižovania rodovej nerovnosti vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku;*
4. *verifikovať praktickú aplikovateľnosť navrhnutej metodiky;*
5. *vyhodnotiť prínosy dizertačnej práce z hľadiska teórie a praxe.*

2.3 Výskumné otázky a hypotézy dizertačnej práce

V rámci dizertačnej práce sme výskumné otázky stanovili nasledovne:

VO1: Aký je súčasný stav rodovej rovnosti a rovnakého zaobchádzania mužov a žien vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku?

VO2: Aké spôsoby vzdelávania v oblasti rodovej rovnosti využívajú veľké priemyselné podniky na Slovensku?

VO3: Aké prekážky vnímajú zamestnanci veľkých priemyselných podnikov v súvislosti s implementáciou politiky rodovej rovnosti?

Výskumné hypotézy boli pre potreby dizertačnej práce formulované nasledovne:

Hypotéza H1: *Muži a ženy vnímajú príležitosti na kariérny rast rozdielne.*

Hypotéza H2: *Viac ako 70% veľkých priemyselných podnikov na Slovensku nemá vypracované žiadne dokumenty, ktoré zohľadňujú princípy rodovej rovnosti.*

Hypotéza H3: *Vo veľkých priemyselných podnikoch existuje korelácia medzi súčasnou personálnou stratégiou a vzdelávaním zamestnancov v oblasti rodovej rovnosti.*

3 METODIKA A METÓDY SKÚMANIA A SPRACOVANIA DIZERTAČNEJ PRÁCE

Pre ďalšie skúmanie je potrebné metodicky popísať postupnosť jednotlivých krokov a definovať vhodné metódy skúmania.

3.1. Metodika dizertačnej práce

V danej podkapitole je zadefinovaná metodika tvorby dizertačnej práce.

Metodický postup použitý pri vypracovávaní tejto dizertačnej práce:

1. Spracovanie teoretických poznatkov.
2. Zhrnutie teoretických poznatkov.
3. Stanovenie predmetu a objektu výskumu.
4. Formulácia hlavného cieľa a čiastkových cieľov výskumu.
5. Formulácia výskumných otázok a výskumných hypotéz.
6. Výber výskumných metód a nástrojov.
7. Analýza, zber údajov a ich následné spracovanie.

8. Interpretácia získaných údajov.
9. Návrh metodiky implementácie rodovej rovnosti.
10. Verifikácia navrhutej metodiky.
11. Zhodnotenie prínosov pre teóriu a prax.

3.2 Priebeh a realizácia výskumu

V tejto podkapitole sa zameriame na postupnosť krokov, na základe ktorých dospejeme k výsledkom výskumu dizertačnej práce.

1. **Spracovanie teoretických poznatkov** - prvá kapitola dizertačnej práce je zameraná na spracovanie teoretických poznatkov riešenej problematiky rodovej rovnosti v súvislosti so stratégiou ľudských zdrojov v podkapitolách 1.1 – 1.8.
2. **Zhrnutie teoretických poznatkov** – v podkapitole 1.9.
3. **Stanovenie predmetu a objektu výskumu** – v podkapitole 2.1.
4. **Formulácia hlavného cieľa a čiastkových cieľov výskumu** – v podkapitole 2.2.
5. **Formulácia výskumných otázok a výskumných hypotéz** – v podkapitole 2.3.
6. **Metodický popis jednotlivých krokov výskumu a výskumných nástrojov** – konkrétne výskumné metódy sú spracované v podkapitole 3.3. Ako výskumný nástroj je v dizertačnej práci použitá dotazníková metóda.
7. **Zber dát** – dáta boli zberané od 1.3. 2023 do 28.4. 2023.
9. **Spracovanie a interpretácia výsledkov hlavného výskumu** – v podkapitole 4.2.
10. **Zhrnutie a záver hlavného výskumu** – bude uvedený v podkapitole 4.4.
11. **Návrh metodiky implementácie rodovej rovnosti do personálnej stratégie veľkých priemyselných podnikov na Slovensku** – na základe spracovania teoretických aj praktických poznatkov z relevantných zdrojov prejdeme ku konkrétnemu návrhu metodiky implementácie rodovej rovnosti vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku – kapitola 5.

12. Zhodnotenie prínosov dizertačnej práce pre teóriu a prax - v šiestej kapitole dizertačnej práce sú zhrnuté a vyhodnotené prínosy výskumu pre teóriu a prax.

3.3 Metódy výskumu dizertačnej práce

K naplneniu hlavného cieľa a čiastkových cieľov dizertačnej práce budú využité vedecké metódy, ako napríklad **analýza, syntéza, komparácia, klasifikácia, generalizácia, indukcia, dedukcia, pozorovanie, štatistické metódy a dotazníkový výskum.**

4 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU RODOVEJ ROVNOSTI VO VEĽKÝCH PRIEMYSELNÝCH PODNIKOKCH

Štvrtá kapitola je venovaná analýze súčasného stavu riešenej problematiky rodovej rovnosti. Je rozdelená na jednotlivé podkapitoly, ktoré sú zamerané na opis výskumnej vzorky, vyhodnotenie výskumných otázok a vyhodnotenie výskumných hypotéz.

4.1 Opis výskumnej vzorky – hlavný výskum

Výskumnú vzorku tvorili zamestnanci veľkých priemyselných podnikov na vybraných riadiacich pozíciách. Výskumnú vzorku tvorili zamestnanci 68 veľkých priemyselných podnikov na Slovensku, pričom oslovených bolo 89 zamestnancov veľkých priemyselných podnikov. Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že návratnosť dotazníkov bola 76,4 %.

4.2 Vyhodnotenie hlavného výskumu

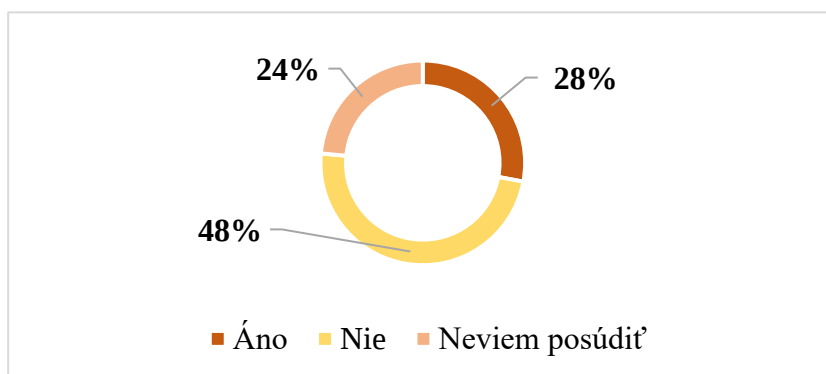
Až 73% mužov z celkového počtu mužov označilo, že sú oboznámení s problematikou rodovej rovnosti, 21% mužov označilo, že sú čiastočne oboznámení s danou problematikou a iba 6% mužov označilo, že nie sú s danou problematikou oboznámení. Ženy, ktoré označili, že sú oboznámené s danou problematikou, predstavovali 57% z celkového počtu žien, 29% žien označilo, že sú s danou problematikou oboznámené iba čiastočne a 14% žien uviedlo, že nie je s danou problematikou oboznámených. Pozitívnym zistením je, že 65% respondentov z celkového počtu je oboznámených s riešenou problematikou rodovej rovnosti.

68% respondentov uviedlo, že rodová rovnosť je zahrnutá vo vízii priemyselného podniku a 94% respondentov považuje rodovú rovnosť za dôležitú, čo je dôležitým krokom v procese zlepšovania rodovej rovnosti. Iba 6% respondentov nepovažuje rodovú rovnosť za dôležitú, konkrétne išlo o mužov.

Až 63% respondentov uviedlo, že súčasná personálna stratégia, politiky a procesy v priemyselných podnikoch, v ktorých sú zamestnaní, podporujú rodovú rovnosť. 13% respondentov si myslí opak a 24% respondentov túto otázku nevie posúdiť.

29% respondentov uviedlo, že v priemyselných podnikoch, v ktorých sú zamestnaní majú zavedenú rodovú analýzu. 35% respondentov uviedlo, že si stanovujú v podniku ciele v oblasti zlepšovania rodovej rovnosti. 18% respondentov uviedlo, že má zavedené konkrétne legislatívne opatrenia v oblasti zlepšovania rodovej rovnosti. Najviac respondentov, 72%, uviedlo odpoveď zlepšovanie HR politiky v oblasti rodovej rovnosti, do ktorých sa radí napríklad flexibilná pracovná doba alebo nestranné nábery nových zamestnancov.

48% respondentov uviedlo, že priemyselné podniky, v ktorých sú zamestnaní, nezabezpečujú zamestnancom podľa potreby vzdelávanie v oblasti rodovej rovnosti. 28% respondentov uviedlo naopak, že podniky, v ktorých pracujú zabezpečujú vzdelávanie v oblasti rodovej rovnosti. 24% respondentov túto otázku nevie posúdiť – obrázok 1.



Obrázok 1 Grafické zobrazenie zabezpečenia vzdelávania v oblasti rodovej rovnosti
(Vlastné spracovanie, 2023)

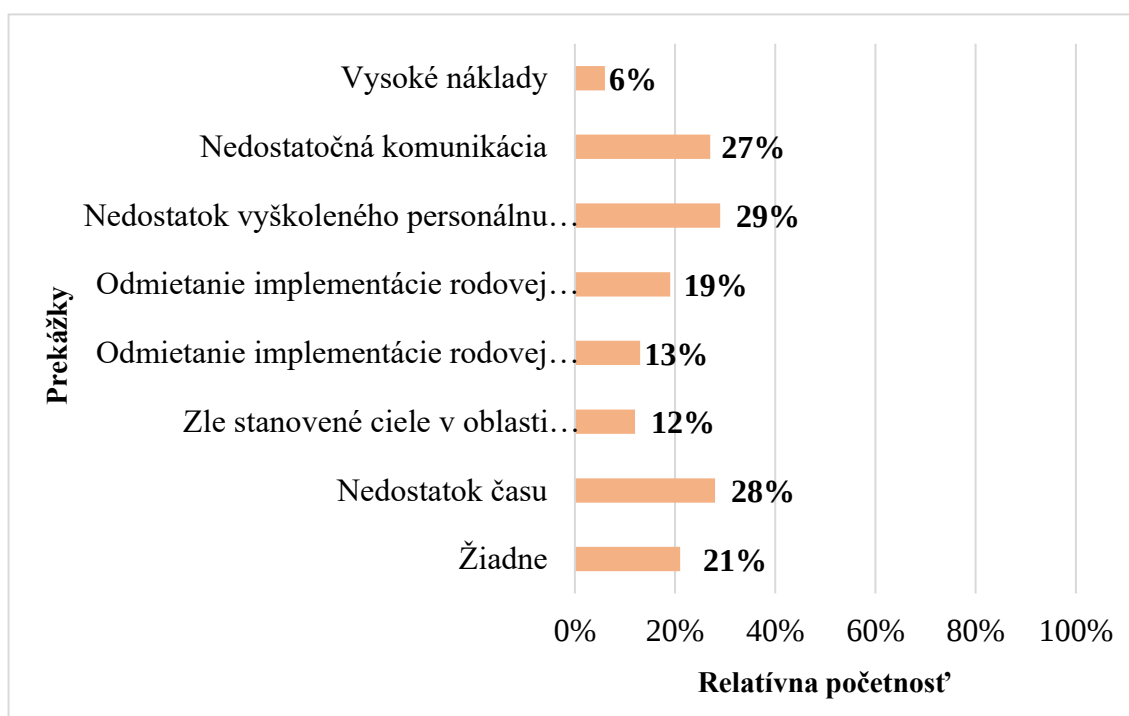
53% respondentov uviedlo, že v priemyselnom podniku, v ktorom sú zamestnaní nemajú vypracované žiadne dokumenty, ktoré zohľadňujú princípy rodovej rovnosti. 15% respondentov uviedlo, že majú v podniku vypracovanú stratégiu rodovej rovnosti a 27% respondentov má vypracovanú politiku rodovej rovnosti. 12 % respondentov uviedlo, že

majú príručku rodovej rovnosti a 6% respondentov uviedlo, že v podniku majú vypracovaný plán rodovej rovnosti. Odpoveď „iné (uved'te)“ nevyplnil ani jeden respondent.

41% respondentov uviedlo, že v priemyselných podnikoch, v ktorých sú zamestnaní používajú rodovo citlivý jazyk. Naopak, 22% respondentov uviedlo, že rodovo citlivý jazyk v podniku nepoužívajú. Odpoveď „neviem posúdiť“ uviedlo až 37% respondentov.

Systém podávania správ o aktuálnom stave rodovej rovnosti nemá zavedených až 53% priemyselných podnikov z opýtaných. 26% respondentov túto otázku nevie posúdiť a 21% respondentov uviedlo, že systém podávania správ o stave rodovej rovnosti majú v podniku zavedený.

29% respondentov uviedlo, že ako prekážku v súvislosti s implementáciou rodovej rovnosti vnímajú práve nedostatok vyškoleného personálu v tejto oblasti – obrázok 2. Ďalšou najčastejšie označenou prekážkou je nedostatok času, ktorú uviedlo 28% respondentov. 27% respondentov uviedlo, že ako prekážku vnímajú nedostatočnú komunikáciu v podniku. Medzi ďalšie prekážky súvisiace s implementáciou rodovej rovnosti patrí odmietanie tejto problematiky zo strany zamestnancov alebo vedenia podniku, zle stanovené ciele v danej oblasti alebo vysoké náklady.



Obrázok 2 Grafické zobrazenie prekážok súvisiacich s implementáciou rodovej rovnosti (Vlastné spracovanie, 2023)

4.3 Vyhodnotenie výskumných otázok a výskumných hypotéz

V danej podkapitole je uvedený spôsob vyhodnotenia výskumných otázok a výskumných hypotéz dizertačnej práce.

Vyhodnotenie výskumných otázok

VO1: Aký je súčasný stav rodovej rovnosti a rovnakého zaobchádzania mužov a žien vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku?

Na základe výsledkov dotazníkového výskumu je väčšina mužov a žien oboznámená s problematikou rodovej rovnosti a dokonca až 94% respondentov považuje rodovú rovnosť za dôležitú, čo je pozitívnym zistením. Výskum rovnako potvrdil, že väčšina veľkých priemyselných podnikov na Slovensku má rodovú rovnosť zahrnutú vo vízii priemyselného podniku a dokonca až 63% respondentov uviedlo, že ich súčasná personálna stratégia podporuje rodovú rovnosť. Pozitívnym zistením z odpovedí respondentov je aj to, že väčšina mužov aj žien uviedli, že nepocitujú rozdielne zaobchádzanie z pohľadu rodovej rovnosti a myslia si, že ženy aj muži majú rovnaké šance a príležitosti na kariérny rast.

VO2: Aké spôsoby vzdelávania v oblasti rodovej rovnosti využívajú veľké priemyselné podniky na Slovensku?

Až 48% respondentov uviedlo, že priemyselné podniky, v ktorých sú zamestnaní im nezabezpečujú vzdelávanie v danej oblasti, čo znamená, že zamestnanci častokrát ani nevedia, aké pozitíva so sebou prináša zlepšovanie rodovej rovnosti.

79% z respondentov, ktorí odpovedali, že im v podniku zabezpečujú vzdelávanie v oblasti rodovej rovnosti uviedlo, že v priemyselných podnikoch, v ktorých sú zamestnaní, využívajú školenia na zvyšovanie si povedomia o rodovej rovnosti

VO3: Aké prekážky vnímajú zamestnanci veľkých priemyselných podnikov v súvislosti s implementáciou politiky rodovej rovnosti?

Odpoveď na tretiu výskumnú otázku môžeme zhodnotiť na základe výsledkov z Obrázku 2. Respondenti mali pri tejto otázke taktiež možnosť uviesť vlastnú odpoveď. Ako prekážky v súvislosti s rodovou rovnosťou uviedli odpovede, ako napríklad: „viac sa hlásia muži na odborné témy; nie je možnosť zamestnať viac žien kvôli charakteru práce;

kórejská kultúra, ktorá je voči ženám odmietavá; nezáujem spoločnosti riešiť tieto otázky a fyzická záťaž.“

Vyhodnotenie výskumných hypotéz

Hypotézy overíme postupnosťou nasledujúcich štyroch krokov. Na začiatku formulujeme nulovú hypotézu H_0 a alternatívnu hypotézu H_1 . Ďalej nasleduje voľba a výpočet testovacieho kritéria a voľba stupňa významnosti. Na záver interpretujeme výsledky overenia jednotlivých hypotéz (Kučerová a Fidlerová, 2012).

Overenie hypotézy 1

H_0 : Muži aj ženy vnímajú príležitosti na kariérny rast rovnako.

H_1 : Muži a ženy vnímajú príležitosti na kariérny rast rozdielne.

Prvú hypotézu sme overili pomocou programu MS Excel. Použili sme Chí-kvadrát test dobrej zhody, ktorým sa testuje závislosť medzi dvomi nominálnymi znakmi. Stupeň významnosti $\alpha=5\%$, to znamená **$\alpha=0,05$** . Počet stupňov voľnosti **$df=2$** . Hodnota Chí-kvadrát = 7,5096 a dosiahnutá signifikancia $p = 0,023451$. Na základe realizovaného štatistického testu zamietame nulovú hypotézu H_0 **a prijímame alternatívnu hypotézu H_1** . Výsledky štatistického testu potvrdili, že muži a ženy vnímajú príležitosti na kariérny rast rozdielne.

Overenie hypotézy 2

H_0 : 70% veľkých priemyselných podnikov na Slovensku nemá vypracované dokumenty, ktoré zohľadňujú princípy rodovej rovnosti.

Pre H_0 platí: **$\pi=\pi_0$** , v našom prípade **$\pi=0,7$** .

H_1 : Viac ako 70% veľkých priemyselných podnikov na Slovensku nemá vypracované žiadne dokumenty, ktoré zohľadňujú princípy rodovej rovnosti.

Pre H_1 platí: **$\pi>\pi_0$** , resp. **$\pi>0,7$** .

Druhú hypotézu sme taktiež overili pomocou programu MS Excel. Použili sme rovnako Chí-kvadrát test dobrej zhody. Stupeň významnosti $\alpha=5\%$, to znamená **$\alpha=0,05$** . Počet stupňov voľnosti **$df=1$** . Hodnota Chí-kvadrát = 10,2 a dosiahnutá signifikancia $p = 0,0014$. Na základe realizovaného štatistického testu zamietame nulovú hypotézu H_0

a prijímame alternatívnu hypotézu H₁. Výsledky štatistického testu potvrdili, že viac ako 70% veľkých priemyselných podnikov na Slovensku nemá vypracované žiadne dokumenty, ktoré zohľadňujú princípy rodovej rovnosti.

Overenie hypotézy 3

H₀: Vo veľkých priemyselných podnikoch neexistuje korelácia medzi súčasnou personálnou stratégiou a vzdelávaním zamestnancov v oblasti rodovej rovnosti.

H₁: Vo veľkých priemyselných podnikoch existuje korelácia medzi súčasnou personálnou stratégiou a vzdelávaním zamestnancov v oblasti rodovej rovnosti.

Tretiu hypotézu sme taktiež overili pomocou programu MS Excel. Použili sme Chí-kvadrát test dobrej zhody. Stupeň významnosti $\alpha=5\%$, to znamená $\alpha=0,05$. Počet stupňov voľnosti $df=4$. Hodnota Chí-kvadrát = 12,0756 a dosiahnutá signifikancia $p = 0,0168$ sú uvedené v Tabuľke 14. Na základe realizovaného štatistického testu zamietame nulovú hypotézu H₀ **a prijímame alternatívnu hypotézu H₁.** Výsledky štatistického testu potvrdili, že **existuje korelácia** medzi súčasnou personálnou stratégiou a vzdelávaním zamestnancov v oblasti rodovej rovnosti. Rodová rovnosť by mala byť neoddeliteľnou súčasťou personálnej stratégie. Predpokladáme, že integrovanie princípov rodovej rovnosti do personálnej stratégie môže zabezpečiť, že podnik bude spravodlivo pristupovať k zamestnancom bez ohľadu na to, či ide o ženu alebo muža.

4.4 Zhrnutie analytickej časti práce

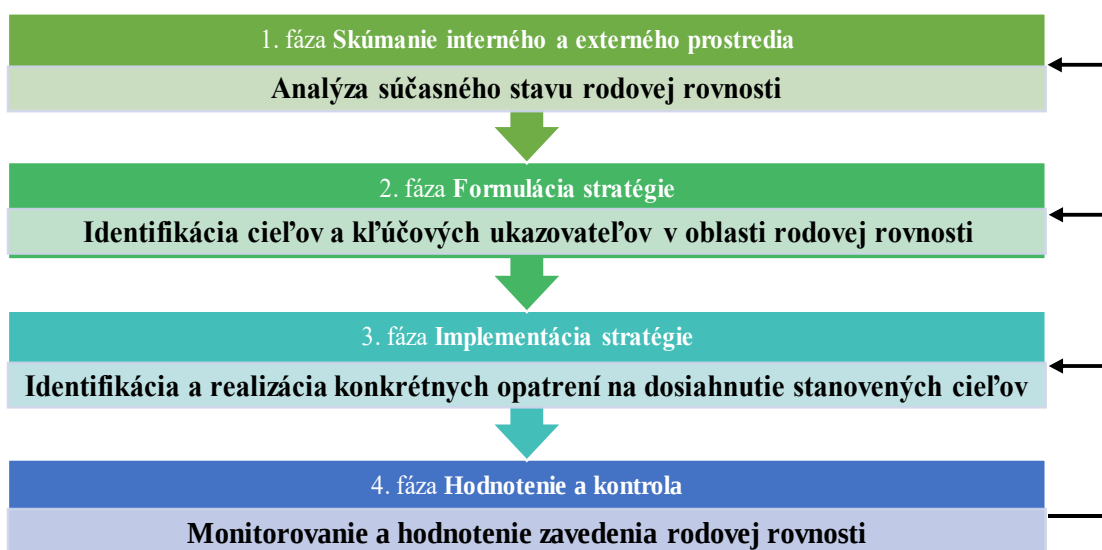
Z výskumu vyplynulo niekoľko významných zistení z pohľadu aktuálneho stavu rodovej rovnosti vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku. Aj napriek pokroku v danej oblasti existuje stále veľa nedostatkov a prekážok, ktoré bránia zrovnoprávniť hierarchiu štruktúry spoločnosti medzi mužmi a ženami. Riadiaci zamestnanci veľkých priemyselných podnikov na Slovensku by si mali uvedomiť, že nestačí byť oboznámený s danou problematikou a mať ju spomenutú vo vízii podniku, ale najdôležitejšia pre pokrok je práve implementácia jednotlivých foriem zlepšovania rodovej rovnosti, ktoré musia byť následne monitorované a hodnotené.

Výskum potvrdil, že respondenti vnímajú aj mnoho prekážok v súvislosti s implementáciou rodovej rovnosti. Priestor na zlepšenie vnímame určite aj vo vzdelávaní

v oblasti rodovej rovnosti, nakoľko dotazníkový výskum preukázal, že v 48% veľkých priemyselných podnikoch neprebíha vzdelávanie zamestnancov v danej oblasti, čo znamená, že zamestnanci častokrát nemajú znalosť, aké pozitíva so sebou prináša zvyšovanie rodovej rovnosti.

5 NÁVRH METODIKY IMPLEMENTÁCIE RODOVEJ ROVNOSTI DO PERSONÁLNEJ STRATÉGIE VEĽKÝCH PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU

Nami navrhovaná metodika je určená pre veľké priemyselné podniky. Samotná metodika je štruktúrovaná do štyroch fáz a vychádza z teoretických poznatkov. Na Obrázku 3 sú graficky znázornené štyri fázy implementácie rodovej rovnosti do personálnej stratégie, podľa ktorých je štruktúrovaná nami navrhovaná metodika.



Obrázok 3 Štyri fázy implementácie rodovej rovnosti do personálnej stratégie
(Vlastné spracovanie, 2024)

5.1 1. fáza – Analýza súčasného stavu rodovej rovnosti

Prvú fázu implementácie rodovej rovnosti navrhujeme realizovať v rámci prvej fázy tvorby personálnej stratégie, ktorou je *Skúmanie interného a externého prostredia*.

Priemyselné podniky by mali v rámci prvej fázy implementácie rodovej rovnosti do personálnej stratégie ako úplne prvý krok ***prijat' rozhodnutie integrovať rodovú rovnosť do svojich procesov***. Ďalej je v procese tvorby personálnej stratégie potrebné vykonať dôkladnú analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia. V rámci tejto analýzy je potrebné vykonať aj ***analýzu súčasného stavu rodovej rovnosti v podniku***. To znamená ***zhromaždiť všetky informácie týkajúce sa aktuálneho stavu rodovej rovnosti v podniku***, vykonať tzv. ***rodovú analýzu***. Zistenia z analýzy súčasného stavu umožnia identifikovať tie oblasti, ktorým by sa mal podnik ďalej venovať.

Keď sú všetky potrebné údaje zozbierané a zanalyzované, je potrebné prvú fázu ukončiť a začať s druhou fázou.

5.2 2. fáza – Identifikácia cieľov a kľúčových ukazovateľov v oblasti rodovej rovnosti

Druhú fázu implementácie rodovej rovnosti navrhujeme realizovať v rámci druhej fázy tvorby personálnej stratégie, ktorou je Formulácia stratégie.

Ďalším krokom tvorby personálnej stratégie v rámci druhej fázy je definovanie jasných cieľov v oblasti ľudských zdrojov, ktoré podporujú hlavné ciele podniku. Tieto ciele môžu zahŕňať napríklad získavanie a udržiavanie talentov alebo podporu pozitívnej firemnej kultúry. Do zadaných cieľov personálnej stratégie je potrebné ***zahrnúť aj konkrétne ciele v oblasti zvyšovania rodovej rovnosti*** na základe prvej analýzy aktuálneho stavu rodovej rovnosti v podniku.

Je potrebné ***zriadiť*** osobitnú ***pozíciu koordinátora rodovej rovnosti***, následný hiring, prípadné zaškolenie podľa potreby. Koordinátor rodovej rovnosti potrebuje k efektívnej práci v danej oblasti tím ľudí, ktorý s ním bude úzko spolupracovať a ktorý bude implementovať predkladanú metodiku - ***tím pre rodovú rovnosť***

Vo fáze plánovania odporúčame ***naplánovať predpokladaný rozpočet a stanoviť nielen základné ciele, ale aj na nich naviazané kľúčové ukazovatele***, ktoré predstavujú merateľné kritériá na dosiahnutie rodovej rovnosti v podniku

Medzi hlavné ciele rodovej rovnosti a na nich naviazané ukazovatele môžu patriť nasledovné:

CIEĽ 1: Rovnaké platové ohodnotenie mužov a žien za rovnakú prácu.

Ukazovateľ 1: Rozdiely v odmeňovaní žien a mužov na konkrétnych pracovných pozíciách.

Ukazovateľ 2: Priemerný plat podľa pohlavia.

Ukazovateľ 3: Počet pridelených bonusov a iných foriem odmeny pre ženy a mužov.

CIEĽ 2: *Rovnaké zastúpenie mužov a žien na všetkých úrovniach v podniku.*

Ukazovateľ 1: Podiel žien a mužov na celkovom počte zamestnancov.

Ukazovateľ 2: Percentuálny podiel žien a mužov na riadiacich úrovniach.

Ukazovateľ 3: Pomer žien a mužov na jednotlivých oddeleniach.

Ukazovateľ 4: Priemerný počet rokov, ktoré ženy a muži potrebujú na kariérny postup (podľa platovej triedy).

CIEĽ 3: *Rodovo vyvážené pracovné a projektové tímy.*

Ukazovateľ 1: Pomer zastúpenia mužov a žien v pracovných tímoch.

Ukazovateľ 2: Pomer zastúpenia mužov a žien v projektových tímoch.

Ukazovateľ 3: Podiel projektov, ktoré vedú ženy a ktoré muži.

CIEĽ 4: *Rodová rovnosť ako súčasť riadiacej dokumentácie podniku.*

Ukazovateľ 1: Rodovo citlivý jazyk v dokumentácii a komunikácii podniku.

Ukazovateľ 2: Rodovo citlivé názvy pracovných pozícií.

Ukazovateľ 3: Rodovo citlivý popis pracovných pozícií.

CIEĽ 5: *Flexibilné pracovné podmienky.*

Ukazovateľ 1: Porovnanie miery udržania si zamestnania medzi mužmi a ženami (počet rokov strávených v podniku).

Ukazovateľ 2: Pomer dobrovoľných/nedobrovoľných odchodov podľa pohlavia.

Ukazovateľ 3: Miera spokojnosti zamestnancov medzi pracovným a súkromným životom.

Ukazovateľ 4: Počet dní neprítomnosti mužov a žien, diferencovaný podľa dôvodu neprítomnosti.

Ukazovateľ 5: Percento zamestnancov, ktorí využívajú flexibilný pracovný čas.

Ukazovateľ 6: Percento zamestnancov, ktorí pracujú z domu.

CIEĽ 6: *Rodovo nezaujaté procesy náboru a výberu zamestnancov.*

Ukazovateľ 1: Pomer žien a mužov (náborárov) pri prijímaní nových zamestnancov.

Ukazovateľ 2: Počet kandidátov, žien a mužov, ktorí sa uchádzajú o jednotlivé pracovné pozície.

Ukazovateľ 3: Pomer vybraných kandidátov podľa pohlavia.

CIEĽ 7: *Rovnaké príležitosti na vzdelávanie a rozvoj pre ženy a mužov.*

Ukazovateľ 1: Miera účasti vo vzdelávacích programoch/kurzoch/školeniach podľa pohlavia.

Ukazovateľ 2: Podiel žien a mužov na odborných konferenciách a podujatiach.

Ukazovateľ 3: Prístup k mentorstvu a koučingu pre ženy a mužov.

Keď už má podnik zadefinované konkrétne ciele, ktoré chce dosiahnuť, ukazovatele, naplánovaný a zabezpečený potrebný rozpočet, zodpovedných za danú problematiku, môže sa posunúť do tretej fázy.

5.3 3. fáza – Identifikácia a realizácia konkrétnych opatrení na dosiahnutie stanovených cieľov

Tretiu fázu implementácie rodovej rovnosti navrhujeme realizovať v rámci tretej fázy tvorby personálnej stratégie, ktorou je Implementácia stratégie.

V tretej fáze implementácie rodovej rovnosti do personálnej stratégie je preto potrebné **zvyšovať povedomie aj o problematike rodovej rovnosti** zo strany kľúčových aktérov a vedenia podniku, tzn. komunikovať výhody spojené so zvyšovaním rodovej rovnosti.

V tretej fáze je potrebné taktiež **definovať konkrétne opatrenia potrebné na dosiahnutie cieľov** stanovených v druhej fáze metodiky.

CIEĽ 1: *Rovnaké platové ohodnotenie mužov a žien za rovnakú prácu.*

- ***Pravidelná analýza platových štruktúr a pravidelné vykazovanie porovnávania údajov o platoch a benefitoch.***
- ***Zavedenie politiky rovnosti v odmeňovaní žien a mužov.***
- ***Zabezpečenie transparentnosti vo všetkých fázach prideľovania finančných prostriedkov.***
- ***Monitorovanie a hodnotenie.***

CIEĽ 2: *Rovnaké zastúpenie mužov a žien na všetkých úrovniach v podniku.*

- *Rodovo nezaujaté nábor a výber zamestnancov.*
- *Rovnaké príležitosti na kariérny rozvoj pre ženy a mužov.*

CIEĽ 3: *Rodovo vyvážené pracovné a projektové tímy.*

- *Monitorovanie rovnomerného rozdelenia práce v tíme (na projekte).*
- *„Ako zlepšiť situáciu rodovej rovnosti v tíme?“*
- *Rodovo neutrálne kritériá výberu členov do tímu.*

CIEĽ 4: *Rodová rovnosť ako súčasť riadiacej dokumentácie podniku.*

- *Vytvorenie politiky rovnosti.*
- *Zahrnutie rodovej rovnosti do riadiacej dokumentácie podniku.*

CIEĽ 5: *Flexibilné pracovné podmienky.*

- *Zavedenie flexibilného pracovného času.*
- *Možnosť práce z domu.*
- *Možnosť čiastočného úväzku.*

CIEĽ 6: *Rodovo nezaujaté procesy náboru a výberu zamestnancov.*

- *Školenie osôb zodpovedných za nábor a výber zamestnancov v oblasti rodovej rovnosti.*
- *Formulácia pracovných ponúk rodovo citlivým jazykom.*
- *Zaviest' štruktúrovaný proces náboru a výberu zamestnancov.*

CIEĽ 7: *Rovnaké príležitosti na vzdelávanie a rozvoj pre ženy a mužov.*

- *Mentorstvo a rozvojové programy.*
- *Transparentné informácie o možnostiach vzdelávania.*
- *Flexibilné formy vzdelávania.*

5.4 4. fáza – Monitorovanie a hodnotenie zavedenia rodovej rovnosti

Štvrtú fázu implementácie rodovej rovnosti navrhujeme realizovať v rámci štvrtej fázy tvorby personálnej stratégie, ktorou je Hodnotenie a kontrola.

V štvrtej fáze tvorby personálnej stratégie je potrebné **monitorovať a hodnotiť aktuálnu situáciu a kľúčové ukazovatele** nielen v oblasti ľudských zdrojov, ale aj **v oblasti**

rodovej rovnosti. Stanovené ukazovatele je vhodné pravidelne prehodnocovať na základe získaných údajov alebo spätnej väzby od zamestnancov.

Ďalej je potrebné **identifikovať prekážky**, ktoré vznikli pri implementácii. Na záver je potrebné prediskutovať nové opatrenia a iniciatívy a naplánovať ďalšie kroky. Je vhodné udržiavať záznamy zo stretnutí o rozhodnutiach a opatreniach, na ktorých sa zúčastnení na danom stretnutí dohodli. Okrem monitorovania je potrebné vykonávať aj **hodnotenie**, ktoré musí byť rodovo citlivé (rodovo neutrálne). Hodnotenie prispieva k pochopeniu toho, čo funguje v podniku správne a čo nie. Pomáha podniku identifikovať problémy, čo ďalej umožňuje doladiť budúce opatrenia v danej oblasti. Na základe výsledkov je potrebné **stanoviť nové ciele a opatrenia**, ktoré budú „stavat“ na doterajších skúsenostiach a poznatkoch.

5.5 Zhrnutie realizačných krokov implementácie metodiky

. Ak chcú priemyselné podniky dosiahnuť rodovú rovnosť na pracovisku, alebo sa v tomto smere posunúť, odporúčame postupovať podľa jednotlivých fáz nami navrhovanej metodiky a podľa jednotlivých krokov, ktoré sú popísané v rámci každej fázy.

5.6 Verifikácia uplatnenia navrhovanej metodiky

Uplatnenie nami navrhovanej metodiky vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku je proces, ktorý si vyžaduje určite dlhšie časové obdobie na efektívnu realizáciu. Nami navrhnutú metodiku, tzn. celý postup návrhovej časti sme zaslali do niekoľkých veľkých priemyselných podnikov na Slovensku, s ktorými sme spolupracovali aj v rámci výskumu v analytickej časti dizertačnej práce. Pozitívne stanovisko k nami navrhutej metodike vyjadrili zástupcovia veľkých priemyselných podnikov, konkrétne MSM GROUP s.r.o., MTS spol. s.r.o. a Schaeffler Kysuce, spol. s.r.o.

6 PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE PRE TEÓRIU A PRAX

Posledná, šiesta kapitola dizertačnej práce je zameraná na zhrnutie jej prínosov. Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo navrhnúť metodiku implementácie rodovej rovnosti do personálnej stratégie veľkých priemyselných podnikov na Slovensku tak, aby efektívne dokázali zvyšovať rodovú rovnosť a odstraňovať všetky formy diskriminácie. Spracovaním dostupnej literatúry, domácej i zahraničnej, z knižných a internetových zdrojov v oblasti

rodovej rovnosti a manažmentu ľudských zdrojov, ako aj analýzou tejto problematiky v podmienkach praxe veľkých priemyselných podnikov možno prínosy dizertačnej práce kvalifikovať:

- predpokladané prínosy pre oblasť teórie,
- predpokladané prínosy pre prax.

Predpokladané prínosy pre oblasť teórie:

- spracovanie teoretických východísk ohľadom problematiky rodovej rovnosti z odborných domácich a zahraničných zdrojov;
- sumarizácia nových poznatkov získaných štúdiom a rozborom teoretických východísk z domácej a zahraničnej literatúry;
- analýza súčasnej situácie rodovej rovnosti vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku;
- vytvorenie uceleného pohľadu na aktuálny stav rodovej rovnosti v priemyselných podnikoch na Slovensku.

Predpokladané prínosy pre prax:

- identifikácia hlavných nedostatkov v priemyselných podnikoch na Slovensku v súvislosti s konceptom rodovej rovnosti;
- zefektívnenie personálnych činností v súlade s konceptom rodovej rovnosti;
- možnosť vytvárať pracovné prostredie v súlade s konceptom rodovej rovnosti tak, aby sa žiaden muž alebo žena necítili diskriminované;
- návrh metodiky implementácie rodovej rovnosti do personálnej stratégie veľkých priemyselných podnikov na Slovensku“
- možnosť získať konkurenčnú výhodu na trhu práce na základe zlepšenia dobrého mena podniku na základe zvyšovania rodovej rovnosti na pracoviskách.

Predloženú dizertačnú prácu je možné využiť v pedagogickom procese na univerzitách a vysokých školách v študijných programoch, ktoré sa určitým spôsobom týkajú danej problematiky alebo pri revidovaní obsahu odborných predmetov, či pri tvorbe literatúry týkajúcej sa rodovej rovnosti. Taktiež je možnosť implementovať získané teoretické a praktické poznatky do odborných predmetov pre interné potreby Ústavu priemyselného inžinierstva a manažmentu v rámci študijného programu „Priemyselné manažérstvo“ na Materiálovotechnologickej fakulte v Trnave.

ZÁVER

Aktuálny stav rodovej rovnosti vo svete sa v jednotlivých krajinách líši a závisí od mnohých kultúrnych, socioekonomických a geografických faktorov. Napriek pokroku v oblasti rovnosti žien a mužov stále existujú mnohé bariéry, ktoré ohrozujú sociálnu súdržnosť a narúšajú štruktúru spoločnosti. Tento stav však umožňuje prijímať nové výzvy na zníženie rodových nerovností v mnohých oblastiach života, nielen na pracoviskách. Znižovať rodovú nerovnosť môžu podniky aj prostredníctvom implementácie nami navrhovanej metodiky, ktorá aj napriek tomu, že si vyžaduje dlhodobé úsilie, môže zabezpečiť systémový a cielený prístup k zvyšovaniu rodovej rovnosti a zabezpečeniu spravodlivosti pre ženy aj mužov. Avšak, aby mohla byť rodová rovnosť v podniku zlepšovaná, zároveň aby toto zlepšovanie bolo aj udržateľné, vrcholový manažment musí podporovať tento koncept a prijať nový spôsob myslenia. Podpora vrcholového manažmentu môže výrazne redukovať opozičné názory jednotlivcov v súvislosti s určitými obavami, ktoré zvyčajne plynú zo zaužívaných stereotypov a nemajú opodstatnenie.

Zaoberať sa danou problematikou a podporovať rovnoprávnosť žien a mužov je dôležitým faktorom rozvoja demokracie a realizácie spravodlivých ľudských práv. Popri zmene postojov a diskriminačných presvedčení spoločnosti je potrebné zmeniť v prvom rade vlastné postoje, ktoré sú dlhé roky ovplyvňované rodovými stereotypmi. Niekedy si riešenie hlbokých štruktúr rodovej nerovnosti, ktoré bývajú častokrát neviditeľné, vyžaduje dramatické narušenie toho, čo spoločnosť začala akceptovať ako normálne. Dnes by sa už podniky nemali pýtať „prečo“ by mali investovať do rodovej rovnosti, ale „ako“.

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo *navrhnuť metodiku implementácie rodovej rovnosti do personálnej stratégie veľkých priemyselných podnikov na Slovensku*, ktorá vychádza zo spracovaných teoretických poznatkov a analýzy aktuálnej situácie vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku. Metodika je štruktúrovaná podľa základných princípov uplatňovania rodového hľadiska, a zahŕňa niekoľko základných cieľov, procesov a postupov.

Spracovaním jednotlivých kapitol dizertačnej práce a vytvorením podrobnej metodiky implementácie rodovej rovnosti do personálnej stratégie veľkých priemyselných podnikov na Slovensku môžeme skonštatovať, že sme naplnili hlavný cieľ dizertačnej práce.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

AKHMEHSIN, E. M., BRAGER, D. K., POKRAMOVICH, O. V., ANDREYKO, M. N., ALEJNIKOVA, M. Y., „Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises.“ *Revista*, Vol. 39, No. 31, s. 11, 2018. ISSN 0798 1015

ALON, T., DOEPKE, M., OLMSTEAD-RUMSEY, J., TERTILT, M., „The impact of the coronavirus pandemic on gender equality.“ *Covid Economics: Vetted and Real-Time Papers*, Apríl 2020. DOI: 10.3386/w26947

ANTOŠOVÁ, M., 2012. *Strategický manažment a rozhodovanie*. Wolters Kluwer, Iura Edition. 330 s. ISBN 978-8-080785-30-7

ASOBEE, M. S., „Exploring the Importance of Strategic Thinking to Strategic Planning in the Strategic Management Process.“ *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 9, No. 2, s. 68-70, 2021. DOI: 10.12691/jbms-9-2-2

BALDWIN, R. – MAURO, B. W., 2020. *Economics in the Time of COVID-19*. London, UK: CEPR Press. ISBN: 978-1-912179-28-2

BEDNÁRIKOVÁ, M. 2013. *Úvod do metodológie vied*. Trnava: Filozofická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave. ISBN 978-80-8082-620-8

CABRITA, J., VANDERLEYDEN, J., BILETTA, I., GERSTENBERGER, B., 2020. *Gender equality at work*. Luxembursko: Publications Office of the European Union. ISBN: 978-92-897-2046-5

CAGÁŇOVÁ, D., ŠUJANOVÁ, J., HUSOVIČ, R., NOVÁKOVÁ R., 2021. „Work from Home during COVID-19 and Gender Differences in Twitter Content Analysis.“ *Management Trends in the Context of Industry 4.0*. EAI, August 2021. DOI: 10.4108/eai.4-12-2020.2304299

CAGÁŇOVÁ, D., BEDNÁRIKOVÁ, M., ŠUJANOVÁ, J., 2016. *Úvod do vedeckej práce- základy metodológie vedy a tvorby odborného textu*. Bratislava: 1. vydanie STU. 88 s. ISBN 978-80-89708-06-2

CARLI, L. L., „Women, Gender equality and COVID-19.“ *Gender in Management*. 35 (7/8) s. 647-655, Október 2020. DOI:10.1108/GM-07-2020-0236

CLOVERPOP, 2018. Hacking Diversity with Inclusive Decision Making. [cit. 2022-05-12]. Dostupné na internete: https://www.cloverpop.com/hubfs/Whitepapers/Cloverpop_Hacking_Diversity_Inclusive_Decision_Making_White_Paper.pdf

DAHLUM, S., KNUTSEN, C. H., MECHKOVA, V., 2022. *Women's political empowerment and economic growth*. World Development. Vol. 156, No. 105822 DOI: 10.1016/j.worlddev.2022.105822

DAŇKOVÁ, A. – DROPPA, M. *Vybrané aspekty stratégie podniku v 21. storočí. REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania*. Vol. 1, No.3, s. 14-21. ISSN 2585-7428XFDA

DAVID, F., 2016. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson. 692 s. ISBN 978-1-29-214850-2

DAVIS, S. a kol., 2017. *Gender in the 21. century*. California: University of California Press. 294 s. ISBN 978-0-52-029138-6

DESSLER, G., 2017. *Human Resource Management by Gary Dessler*. Pearson Education ISBN 978-0-13-423545-5

DUDOVÁ, I. a kol. 2018. *Sociálna politika*. Wolters Kluwer. 400 s. ISBN 978-80-8168-866-9

EIGE (European Institute for Gender Equality), 2019. *Gender audit*. [cit. 2023-30-03]. Dostupné na internete: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/methods-tools/gender-audit>

EIGE (European Institute for Gender Equality), 2020. *Gender mainstreaming*. [cit. 2020-10-12]. Dostupné na internete: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/concepts-and-definitions>

EIGE (European Institute for Gender Equality), 2022. *Largest listed companies: CEOs, executives and non-executives*. [cit. 2023-31-03]. Dostupné na internete: https://eige.europa.eu/genderstatistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_comp
ex

EIGE (European Institute for Gender Equality), 2022. *Gender equality index*. [cit. 2023-31-03]. Dostupné na internete: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/SK>

ELTING, L., 2023. *New Year, New Glass Heights: Women Now Comprise 10% Of Top U.S. Corporation CEOs*. [cit. 2023-30-03]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.com/sites/lizelting/2023/01/27/new-year-new-glass-heights-for-the-first-time-in-history-over-10-of-fortune-500-ceos-are-women/>

EMPLOYMENTGOV, 2022. *Výbor pre rodovú rovnosť*. [cit. 2022-05-12]. Dostupné na internete: <https://www.employment.gov.sk/sk/vybor-pre-rodovu-rovnost/>

EURÓPSKA KOMISIA, 2020. *Únia rovnosti: stratégia pre rodovú rovnosť na roky 2020-2025*. [cit. 2020-15-12]. Dostupné na internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152>

EY, 2015. *The Time for Gender Parity is Now*, [cit. 2023-30-04]. Dostupné na internete: <https://fortune.com/ranking/fortune500/>

FLEXJOBS, 2021. *Remote work stats and trends: Navigating work from home jobs*. [cit. 2022-05-05]. Dostupné na internete: <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/>

FORTUNE 500, 2023. *Fortune 500*. [cit. 2023-30-03]. Dostupné na internete: <https://fortune.com/ranking/fortune500/>

FRANCKE, A., 2019. *Create a Gender-balanced Workplace*. Penguin Random House: UK. 166s. ISBN 978-0-241-39624-7

FUERTES, G., ALFARO, M., VARGAS, M., GUTIERREZ, S., TERNERO, R., SABATTIN, J., "Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature

Review-Descriptive", *Journal of Engineering*, Vol. 2020, Article ID 6253013, 21 pages, 2020. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>

GALAJDOVÁ, V. – HITKA, M., 2008. *Personálny manažment*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2. vyd. 129 s. ISBN 978-80-228-1896-4

GAYAN, G., 2023. *13 Ways To Promote Gender Equality In The Workplace*. [cit. 2023-30-03]. Dostupné na internete: <https://blog.vantagecircle.com/gender-equality-in-the-workplace/>

GENDER-DECODER, 2023. *Finding subtle bias in job ads*. [cit. 2023-30-03]. Dostupné na internete: Gender Decoder: find subtle bias in job ads (katmatfield.com)

GENDERGOV, 2020. *Európska stratégia rodovej rovnosti 2020-2025*. [cit. 2020-10-12]. Dostupné na internete: <https://www.gender.gov.sk/europska-strategia-rodovej-rovnosti-2020-2025/>

HAMOUCHE, S. „Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions.“ *Journal of Management and Organization*, s. 1-16, Marec 2021. DOI: 10.1017/jmo.2021.15

HARVARD BUSINESS REVIEW, 2014. *In search of a less sexist hiring process*. [cit. 2022-05-12]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2014/03/in-search-of-a-less-sexist-hiring-process>

HARVARD BUSINESS REVIEW, 2016. *Why Diverse Teams Are Smarter*. [cit. 2022-05-12]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>

HINCHLIFFE, E., 2023. *Women Run More Than 10% of Fortune 500 Companies for the First Time*. [cit. 2023-30-03]. Dostupné na internete: <https://www.shrm.org/executive/resources/pages/women-fortune-500-2023.aspx>

HLAVATÝ, T., 2016. *Základy klinického výskumu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 239 s. ISBN 978-80-247-5713-1

HUSOVIČ, R., PECHOVÁ, E., CAGÁŇOVÁ, D., ŠUJANOVÁ, J. „Gender Equality in the Context of Globalization.“ - *Management Trends in the Context of Industry 4.0 2021*. EAI, November 2021. DOI:10.4108/eai.4-12-2020.2303548

CHUNG, H., VAN DER LIPPE, T., „Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction.“ *Social Indicators Research*, 151(2), s. 1-17, September 2020. DOI:10.1007/s11205-018-2025-x

CHUNG, H., JAGA, A., LAMBERT, S., 2021. „Possibilities for change and new frontiers: introduction to the Work and Family Research Network special issue on advancing equality at work and home.“ *Community, Work & Family*, 25:1, s. 1-12, DOI: 10.1080/13668803.2022.2008057

IDTECH, 2018. *Why is STEM Important?* [cit. 2021-07-04]. Dostupné na internete: <https://www.idtech.com/blog/why-is-stem-important>

INDIPARAMBIL, J. J., COLLEGE, S., MULLAKKANAM, K., „Strategic to Sustainable Human Resource Management: Shifting Paradigms of Personal Managerial Trends.“ *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 8, Issue 03 Series. II, Marec 2019. ISSN (Online): 2319-8028

INTEL, 2020. *Leadership perspective*. [cit. 2022-07-04]. Dostupné na internete: <https://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/documents/corporateinformation/diversity-annual-report-2015-final.pdf>

JONIAKOVÁ, Z., a kol., 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer. 455 s. ISBN 978-80-8168-532-3

JOHNSON, S., „Women deserve better: A discussion on COVID-19 and the gendered organization in the new economy.“ *Gender Work and Organization*. Vol. 29, No. 2, s. 639-649, Marec 2022, DOI:10.1111/gwao.12785

KALOGIANNIDIS, S., „The Impact of COVID-19 on Human Resource Management Practices and Future Marketing.“ *International Journal of Industrial Marketing*, Vol. 6, No. 1, Apríl 2021. DOI:10.5296/ijim.v6i1.17994

KAUFMAN, G., TANIGUCHI, H., „Gender equality and work-family conflict from a cross-national perspective.“ *International Journal of Comparative Sociology*, Vol. 60, No. 6, Január 2020. DOI:10.1177/0020715219893750

KEENEY, M., STRICH, J., „Family-Friendly Policies, Gender, and Work-Life Balance in the Public Sector.“ *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 29, No. 4, September 2017. DOI: 10.1177/0734371X17733789

KENSCHAFT, L., 2016. *Gender inequality in our changing world*. Published September 9, Routledge. ISBN: 978-0-415-733-113

KERRAS, H., BAUTISTA, S., PINEROS, D., GÓMEZ, M., Is the Gender Pay Gap an Outcome of Other Gender Gap?“ *Advanced Virtual Environments and Education, Third International Workshop*., WAVE 2021, s. 26-41, Marec 2021, DOI:10.1007/978-3-031-07018-1_3

KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KUČEROVÁ, M., FIDLEROVÁ, H., 2012. *Štatistické metódy*. Trnava: AlumniPress. 192 s. ISBN 978-80-8096-155-8

KULAŠIKOVÁ, Z., 2008. *Politika rodovej rovnosti: Úvod do teórie politiky rodovej rovnosti*. Sládkovičovo: Vysoká škola Vysegrádu, s.r.o. 238 s. ISBN 978-80-89267-20-2

KUMAR, R., 2011. *Research methodology*. London: SAGE Publication Ltd. ISBN 978-1-84920-300-5

MCKINSEY, 2019. Women in the Workplace 2019. [cit. 2022-05-12]. Dostupné na internete:

<https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Women%20in%20the%20Workplace%202019/Women-in-the-workplace-2019.ashx>

MINISTERSTVO ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2015. *Pomôcka k určeniu veľkosti podniku pre účely štátnej pomoci na programové obdobie 2014-2020*. Riadiaci orgán pre operačný program kvalita životného prostedia. verzia 1.0, 07. December 2015

MLÁDKOVA, L., 2017. „Generation Z in the literature", Praha: ERIE 2017 - 15th Czech University of Life Sciences Prague Prague Czech Republic, s. 260-266, Jún 2017.

MONDY, R. W. – MARTOCCHIO, J. J., 2016. *Human Resource Management*. Pearson. ISBN 978-0-13-384880-9

MORENO-GÓMEZ, J., LAFUENTE, E., VAILLANT, Y., „Gender diversity in the board, women's leadership and business performance," *Gender in Management*, 33(2), s. 104-122, Marec 2018. DOI:10.1108/GM-05-2017-0058

MÜLLER, K., NEUMANN, M., WROHLICH, K., "The family working-time model: Towards more gender equality in work and care." *Journal of European Social Policy*. Vol. 28, No. 5, Február 2018. DOI: 10.1177/0958928717753581

NAKIĆ, A., CAGÁŇOVÁ, D., DMITROVIĆ, L. H., MILIŠIĆ, J. P., KEKO, A.Ž., „Perception of Gender Bias on Technical Faculties: A Comparative Case of Two Faculties in Croatia and Slovakia." *Management Trends in the Context of Industry 4.0*, EAI, November 2021. DOI: 10.4108/eai.4-12-2020.2303549

NGUYEN, C. P., Gender equality and economic complexity." *Economic Systems*, 45(4), No. 100921, December 2021. DOI:10.1016/j.ecosys.2021.100921

NIVAKOSKI, S., CALÓ, X., MENCARINI, L., PROFETA, P., 2022. *COVID-19 pandemic and the gender divide at work and home*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 78 s. ISBN 978-92-897-2275-9

NOLAND, M., TYLER, M., KOTSCHWAR, B., 2016. *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. [cit. 2023-10-04]. Dostupné na internete: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgklclefindmkaj/https://www.pii.com/sites/default/files/documents/wp16-3.pdf

NRSR, 2020. *Rodová rovnosť*. [cit. 2020-15-12]. Dostupné na internete: https://www.nrsr.sk/web/default.aspx?sid=search&Text=rodová+rovnosť

OCHRANA, F., 2009. *Metodologie vědy. Úvod do problému*. Karolinum. 156 s. ISBN 978-8-02461-609-4

OSN, 2023. *Ciele udržateľného rozvoja*. [cit. 2023-15-12]. Dostupné na internete: Udržateľný rozvoj (unvienna.org)

OVINGTON, T., 2023. *What is HR strategy: And how to create one for your organization?* [cit. 2023-10-04]. Dostupné na internete: What is HR Strategy: And how to create one for your organization? (walkme.com)

PIETRUCHOVÁ, O., MAGUROVÁ, Z., 2011. *Sledovania legislatívnych úprav rodovej rovnosti vo vybraných krajinách EÚ a aplikácia v právnom poriadku SR*. [cit. 2022-07-04]. Dostupné na internete: https://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2012/06/studia_final_august2011.pdf

PEREZ, C., 2019. *Invisible women*. Great Britain: Clays Ltd. 411 s. ISBN 978-1-78470-628-9

PIETRUCHOVÁ, O., 2017. *Gender mainstreaming v praxi*. [cit. 2020-10-12]. Dostupné na internete: https://rodicovstvo.files.wordpress.com/2009/03/prirucka_undp.pdf

QUICK, C., 2023. *Making History: Women Lead More Than 10% Of Fortune 500 Firms*. [cit. 2023-30-03]. Dostupné na internete: <https://heragenda.com/p/women-ceos-at-record-numbers-on-fortune-500/>

RAMPARSAD, N., 2019. *Gender Equality at Work*. Randburg: KR Publishing. 170 s. ISBN 978-1-86922-802-6

RAO, A. a kol., 2016. *Gender at work*. New York: Routledge. 210 s. ISBN 978-1-138-91001-0

ROČENKA TRHU PRÁCE, 2021. Bratislava: Profesia spol. s.r.o. 75 s. ISBN 978-80-973876-0-0

ROČENKA TRHU PRÁCE, 2020. Bratislava: Profesia spol. s.r.o. 102 s. ISBN 978-80-973876-1-7

SABOLOVÁ, V., KUBIŠOVÁ, E., CAGÁŇOVÁ, D., CHLPEKOVÁ, A. „The elimination of gender stereotypes in industrial enterprises in Slovakia.“ – *19th International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications (ICETA) 2021*. Košice IEEE, No. 21665243, November 2021. DOI: 10.1109/ICETA54173.2021.9726652

SAKÁL, P. – PODSKĽAN, A., 2004. *Strategický manažment*. Bratislava: Slovenská technická univerzita. 256 s. ISBN 978-8-022-72153-0

SAKÁL, P. a kol., 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: MTF STU. 703 s. ISBN 978-80-89291-04-5

SANTOS, E., ALBAHARI, A., DÍAZ, S., FREITAS, E., „Science and Technology as Feminine‘: raising awareness about and reducing the gender gap in STEM careers.“ *Journal of Gender Studies*, Vol. 31 (4), s. 505-518, Jún 2021. DOI: 10.1080/09589236.2021.1922272

SHAKED, H., GROSS, Z., GLANZ, J., 2019. "Between Venus and Mars: Sources of gender differences in instructional leadership", *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 47 (2), s. 291-309, August 2019

SLÁVIK, Š. 2013. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint dva. 390 s. ISBN 978-80-8939-396-1.

SLOVAKAID, 2023. *Rodová rovnosť v projektoch rozvojovej spolupráce*. [cit. 2023-02-11]. Dostupné na internete: rodova-rovnost-prirucka_web-1.pdf (slovakaid.sk)

SLOV-LEX., 2020. *Zbierka zákonov*. [cit. 2022-05-11]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2004/365/20160102>

STAREČEK, A., CAGÁŇOVÁ, D., KUBIŠOVÁ, E., GYURÁK BABELOVÁ, Z., FABIÁN, F., CHLPEKOVÁ, A., 2020. „The Importance of Generation Z Personality and Gender Diversity in the Development of Managerial Skills.“, *International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications (ICETA)*, s. 658-664, doi. 10.1109/ICETA51985.2020.9379187

STOET, G. – GEARY, D. C., 2018. „Association for psychological science. The Gender-Equality Paradox in Science, Technology, Engineering, and Mathematics Education.“ *Psychological Science*. Vol. 29(4) 581-593. SAGE DOI: 10.1177/0956797617741719

STONE, R. J., COX, A., GAVIN, M., 2021. Human Resource Management. Tenth edition. Austrália: John Wiley & Sons, Ltd. 664 s. ISBN 978-07-3038-535-6

ŠIKÝŘ, M., 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9527-5.

ŠUJANOVÁ, J., CAGÁŇOVÁ, D., HUSOVIČ, R., NOVÁKOVÁ, R., PAVLEDOVÁ, G. „Work from home during COVID-19 and gender differences in Twitter content analysis. In Management Trends in the Context of Industry 4.0.“ 1. vyd. Gent : European Alliance for Innovation, 2021, s 12. DOI: 10.4108/eai.4-12-2020.2303550

THE WORLD BANK, 2022. *Nearly 2.4 Billion Women Globally Do not Have Same Economic Rights as Men*. [cit. 2022-05-11]. Dostupné na internete: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/03/01/nearly-2-4-billion-women-globally-don-t-have-same-economic-rights-as-men>

TULSHYAN, R., 2019. *The Diversity Advantage: Fixing Gender Inequality in the Workplace*. Great Britain: Amazon. 146 s. ISBN 978-1-530-22948-2

UBREŽIOVÁ, I., SOKIL, O., JANOŠKOVÁ, M., Corporate Social Responsibility as a Part of the Strategies for Business Sustainability Based on the Innovative Activity Development,“ *Research Anthology on Developing Socially Responsible Business*, s. 17, Marec 2022. DOI: 10.4018/978-1-6684-5590-6.ch022

UNWOMEN, 2020. *COVID-19 and its economic toll on women: The story behind the numbers*. [cit. 2021-07-01]. Dostupné na internete: https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/9/feature-covid-19-economic-impacts-on-women?gclid=CjwKCAiAi_D_BRAPeIwASslbJ-I9UPwsaje_QjxtGGBiTUiajM5Vvx3DMdGlm_AdrG4T-RZg2BC6dxoCrwoQAvD_BwE

USMAN, M., ZHANG, J., WANG, F., SUN, J., MAKKI, M., „Gender diversity in compensation committees and CEO pay: evidence from China,“ *Management Decision*, 56(1), s. 1065-1087, Február 2018. DOI:10.1108/MD-09-2017-0815

VAVERČÁKOVÁ, M. – HROMKOVÁ M., 2018. *Riadenie ľudských zdrojov*. Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. ISBN 978-80-568-0135-2

VO, L. V., NGUYEN, H., LE, H., „Do female CEOs make a difference in firm operations?“ *Accounting and Finance, Forthcoming*. Marec 2020. DOI:10.2139/ssrn.3450907

VOKIĆ, N. P., OBADIĆ, A., CORIĆ, D. S., 2019. *Gender Equality in the workplace*. Palgrave Pivot, 1st ed. 2019 edition. ISBN 10: 978-3-030-18860-3

WORLD ECONOMIC FORUM, 2020. *Global Gender Gap Report 2020*. [cit. 2021-07-01]. Dostupné na internete: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

WITTMANN, R. G. – REUTER, M. P., 2008. *Strategic Planning*. Kogan Page. ISBN 978-0 7494 5233 9

ZATROCHOVÁ, M. a kol., 2018. *Strategický marketing a manažment a ich inovácie*. Bratislava: SPEKTRUM STU. 122 s. ISBN 978-80-227-4868-1

ŽEMY, 2021. *Aktuality, potrebujeme konkrétne riešenia a transparentnosť*. [cit. 2021-07-04]. Dostupné na internete: <https://www.zemy.sk/news>

ZOZNAM PUBLIKAČNEJ ČINNOSTI DOKTORANDKY

V2 Vedecký výstup publikačnej činnosti ako časť editovanej knihy alebo zborníka

- V2_01 SABOLOVÁ, Veronika - KUBIŠOVÁ, Eliška - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - CHLPEKOVÁ, Andrea. The elimination of gender stereotypes in industrial enterprises in Slovakia. In *ICETA 2021 : 19th IEEE International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications : Information and communication technologies in learning*. Košice, Slovakia. November 11-12, 2021. Danvers : IEEE, 2021, S. 320-326. ISBN 978-1-6654-2102-7. V databáze: SCOPUS: 2-s2.0-85126871993 ; DOI: 10.1109/ICETA54173.2021.9726652.
Typ výstupu: príspevok z podujatia; Výstup: domáci; Kategória publikácie do 2021: AFD
- V2_02 SABOLOVÁ, Veronika - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. Use of the AHP method in employee selection in accordance with the concept of gender equality as a part of innovative changes in sustainable development. In *InvEnt 2022. Invention for Enterprise : Scientific International Conference, 15. - 17.6.2022, Turčianske Teplice, SR*. 1. vyd. Žilina : Žilinská univerzita, 2022, S. 94-97. ISBN 978-80-970974-4-8.
Typ výstupu: príspevok z podujatia; Výstup: domáci; Kategória publikácie do 2021: AFD
- V2_03 SABOLOVÁ, Veronika - CUNINKOVÁ, Lucia - ČAMBÁL, Miloš. Diversity and Gender Equality as a key factor for industrial companies. In *ICETA 2022 : 20th Anniversary of IEEE International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications : Information and communication technologies in learning*. Starý Smokovec, Slovakia. October 20-21, 2022. Danvers : IEEE, 2022, S. 543-548. ISBN 979-8-3503-2033-6. V databáze: DOI: 10.1109/ICETA57911.2022.9974616 ; SCOPUS: 2-s2.0-85146110546.
Typ výstupu: príspevok z podujatia; Výstup: domáci; Kategória publikácie do 2021: AFD
- V2_04 SABOLOVÁ, Veronika - ČAMBÁL, Miloš - SZABÓ, Peter. The importance of gender equality in the workplace: a survey research in Slovak industrial enterprises. In *Trends and Innovative Approaches in Business Processes 2023. TIABP 2023 : proceedings of the 26 International Scientific Conference, 12. - 14. september 2023, Sromowce Nizne, Poland*. 1. vyd. Košice : Technická univerzita v Košiciach, 2023, S. 144-151. ISBN 978-80-553-4433-1.
Typ výstupu: príspevok z podujatia; Výstup: zahraničný; Kategória publikácie do 2021: AFC

V3 Vedecký výstup publikačnej činnosti z časopisu

- V3_01 CUNINKOVÁ, Lucia - SABOLOVÁ, Veronika - ČAMBÁL, Miloš. Diverzita a rodová rovnosť v priemyselných podnikoch v podmienkach Industry 4.0. In *Fórum manažéra*. Roč. 19, č. 2 (2022), s. 4-13. ISSN 1339-9403. Typ výstupu: článok; Výstup: domáci; Kategória publikácie do 2021: ADF
- V3_02 SABOLOVÁ, Veronika - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - MAKYŠOVÁ, Helena [Vidová]. Leaning of processes and improving the working conditions of the newly created working zone. In *Acta Logistica*. Vol. 7, iss. 4 (2020), s. 283-290. ISSN 1339-5629 (2020: 0.205 - SJR, Q3 - SJR Best Q). V databáze: DOI: 10.22306/al.v7i4.193 ; SCOPUS: 2-s2.0-85099843408 ; WOS: 000848733600008. Typ výstupu: článok; Výstup: domáci; Kategória publikácie do 2021: ADN
- V3_03 SABOLOVÁ, Veronika - CUNINKOVÁ, Lucia - ČAMBÁL, Miloš. Gender Equality Perception in Industrial Enterprises under the Conditions of Industry 4.0. In *Vedecké práce MtF STU v Bratislave so sídlom v Trnave. Research papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava*. Vol. 31, no. 52 (2023), s. 48-57. ISSN 1336-1589. V databáze: DOI: 10.2478/rput-2023-0006. Typ výstupu: článok; Výstup: domáci; Kategória publikácie do 2021: ADF