

Specifikace rozdílů v interakci managementu a zaměstnanců s přihlédnutím na genderové vztahy na pracovišti z pohledu psychologie práce

Marek Merhaut, Karel Chadt

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou stále zajímavějším a více otevřeným tématem. Dobrá spolupráce s kolegy, podřízenými i nadřízenými může být příčinou nadstandardních pracovních výkonů, faktorem seberealizace, vytvářením dobrého pracovního klimatu, který ovlivňuje také úroveň poskytování služeb s dosahem do osobních životů, jež se tak stávají kvalitněji vnímanými. Naopak je-li spolupráce mezi lidmi špatná, ovlivňuje tento fakt fluktuaci, kvalitu práce a zaměstnání se tak často stává nutností, která zajišťuje pouze životní potřeby. Jak vidí svou vzájemnou spolupráci jednotlivci v kontextu pracovní pozice a pohlaví se snažíme definovat v tomto článku. Obecně se setkáváme s různými názory u žen působících v ženských kolektivech, mužů, kteří preferují někdy mužský, jindy naopak ženský kolektiv, nadřízených popisujících rozdílnost spolupráce s muži a ženami i podřízených preferujících vedení spíše jednoho z pohlaví.

Úvod

Péče věnovaná právě personální oblasti je jedním ze stěžejních úkolů každého provozu. Cílem každého personálního oddělení je získat co nejkvalifikovanější personál, jehož dalšími žádoucími vlastnostmi jsou spolehlivost, pracovitost, profesionalita, orientace na zákazníka, flexibilita, ale také loajalita a sdílení podnikové vize, kultury a mnohé další. Za pomoci znalostí psychologie a vlastních zkušeností se snaží management najít tu nejlepší cestu vedoucí nejen ke kvalitnímu personálu, ale také k vytvoření takového pracovního prostředí, které by bylo pro jednotlivé pracovní týmy vyhovující. Definujme stručně také pracovní prostředí. Všechny faktory pracovního prostředí mají vliv na zdraví a psychologický dopad na psychiku, pohodu a pracovní výkon osobnosti. Jsou to nejen podmínky materiální, jako např. architektonické řešení pracoviště či estetické řešení pracovního interiéru, ale i pracovní podmínky sociální, např. motivace nebo typ pracovní skupiny. Souhrnně tyto faktory nazýváme podnikovou kulturou.

Vztahy na pracovišti

Je zřejmé, že vztahy na pracovišti jsou jedním ze základních pilířů dobře odvedené práce. Vytvoření dobrého pracovního klimatu je někdy spontánní, když se náhodně sejdou takové osobnosti, které se dobře doplňují a vyhovují si, často jde ale o uměle vytvořené prostředí, které je tím nejlepším možným pro jednotlivé individuality tvořící pracovní tým.

Psychologie práce poskytuje poznatky z oblasti lidského chování, jednání, motivace. Člověk v pracovním prostředí je subjektem již dlouho zkoumaným. Zkoumá se jeho interakce s okolním prostředím, jeho působení v sociální skupině. Také problematika sociálních skupin, jejich členění a skupinové interakce, stejně jako skupino-

vá konformita, skupinová dynamika, to vše souvisí s problematikou funkčnosti pracovních týmů. Rozdíly ve schopnostech v souvislosti s pohlavím jsou již obecně známy. Využití silných stránek mužů a žen v pracovním procesu, využití preferencí spolupráce jednotlivých pohlaví jsou jednou z možných cest k efektivitě a úspěchu v rámci podnikání.

Gender problematika je aktuálním tématem několika posledních let. Gender je, definován terminologií společenských věd, sociálním konstruktem. Tím se myslí, že společnost vytvořila soubor očekávání a norem, které jsou jiné pro muže a jiné pro ženy a očekává se, že se příslušníci určitého genderu budou podle nich chovat. Jedním slovem lze společenská očekávání označit jako konvenci. Jestliže jedinec společenskou roli svým chováním nenaplní, je ne-normální, porušuje konvence a tím pádem bývá většinou považován za „divného“. Problém však spočívá v tom, že s rozvojem liberalizace a snižováním diskriminace mezi pohlavím se společenská realita proměňuje větší rychlostí, než jakou se mění konvence. Společnost si na nové trendy zvyká velmi pomalu. To je jedna z příčin, proč mají například ženy a další menšiny minimálně stejné problémy s přijetím např. do zaměstnání, jako měli před půl stoletím, přestože jsou zdánlivě chráněni (ať už zákonem nebo angažovaností neziskového sektoru) lépe.

Pojem gender se u nás se začal šířet používat v 90. letech minulého století. Gender je termín, který označuje rozdíly mezi muži a ženami, které jsou vytvořeny kulturně, na rozdíl od biologických rozdílů. Jestliže pohlavím (sex) rozumíme biologickou danost mužství a ženství, gender představuje sociální konstrukt, maskulinní či feminní chování vyvinuté v průběhu socializace. Společnost ve shodě s pohlavím předpokládá automaticky existenci dvou genderů, tedy mužského a ženského. Společnost a kultura prostřednictvím výchovy a socializace jako takové působí na muže a ženy odlišně. To vede k sociálně vytvoře-

ným rozdílům v chování, postojích a hodnotách mezi muži a ženami.

Psychologie práce

Vznik psychologie práce se datuje na přelom 19. a 20. století. Psychologie se začala zaměřovat na vzájemné rozdíly mezi lidmi a zkoumání podílů dědičnosti. V období 1. světové války se začaly uplatňovat testy (McCattell použil svůj první mentální test již v roce 1890), rozmach nastal především v Německu a USA v souvislosti s výběrem řidičů a pilotů. Začaly se používat skupinové testy inteligence Army Alfa se zaměřením na verbální a Army Beta na neverbální komunikaci, jejich autorem byl Alfred Binet. V souvislosti se vznikem psychologie práce se zmiňuje také psychotechnika, u jejíhož vzniku stojí německo-americký psycholog Hugo Münsterberg, který se zaměřoval na problémy monotónnosti práce, ztráty pozornosti a únavy. Tvrdil, že problémy v práci vznikají především obsazováním míst nekompetentními pracovníky. Z dalších zaměření se uvádí teorie lidských vztahů human-relation řešící mezilidské vztahy a pracovní klima, inženýrskou psychologii a ergonomii, pozornost se zde věnuje přízpůsobení techniky člověku a jeho schopnostem a psychologii organizace. „Ergonomie vznikla původně jako podoblast inženýrství, tehdy využívala poznatky psychofyziky a experimentální psychologie jako takové. První praktikci pohybuující se na poli ergonomie proto byli především strojní inženýři, nikoli psychologové“ (Hayes, 2003).

Psychologie práce spadá do oblastí aplikované psychologie. Psychologové působící v této oblasti používají koncepty teorii a technik odvozených ze všech oblastí psychologie. Je tedy provázaná s fyziologickou psychologií, která se zabývá vztahem mezi rozumem a tělem, Kognitivní psychologií, která je zaměřena na poznávací funkce, na myšlenkové procesy, dále se Sociální psychologií, hodnotící myšlenky, chování

i emoce a Psychologií osobnosti zaměřenou na typicky lidskou tendenci chovat se, myslet a cítit určitým způsobem.

Nejprve byly hlavními tématy psychologie práce zvyšování produktivity, orientace na výkon a jednotliví pracovníci byli chápáni jako izolovaní jedinci. „*Dříve jednostranně individuálně-psychologický způsob myšlení, chápající člověka jako dalekosáhlé izolované individuuum, se orientoval sociálněpsychologicky a objasňoval člověka jako sociální bytost a zdůrazňoval jeho členství v sociální pracovní skupině*“ (Zucha, 1993).

V posledních třiceti letech se hlavní zájem obrací spíše k problematice sociálních skupin a práci ve skupinách, respektive k péči o mezilidské vztahy v podniku. Psychologie práce se v posledních letech zaměřuje na formy uspořádání pracovišť (job enlargement), obohacování práce (job enrichment), rotaci pracovních úkolů (job rotation) a rozšiřování lidského akčního prostoru na pracovišti. Na přelomu třicátých a čtyřicátých let začíná intenzivní výzkum psychologie skupin. Zkoumá se skupinová dynamika a sociometrie. Kurt Lewin zahajuje experimentální výzkum skupin v podniku.

Zucha se věnuje také výsledkům výzkumu Eltona Maya, který je shrnuje následovně:

- člověk je v zásadě motivován svými sociálními potřebami a získává svoji identitu vztahy k ostatním lidem;
- v důsledku průmyslové revoluce a probíhající racionalizace práce ztratila svůj původní smysl. Tuto skutečnost se snaží kompenzovat člověk sociálními vztahy v podniku;
- skupina svým sociálním tlakem je větším motivátorem než stimuly a kontrola;
- člověk je ovlivnitelný vedením v míře, ve které mu vedení vychází vstříc v sociálních potřebách, respektive jak je dokáže uspokojit (Maya, 1993).

Tabulka č. 1: Rozdílnosti ve vnímání jednotlivých faktorů a kompetencí

	ženy	muži
Kolegové	57	53
Jistota	53	57
Změna a rozmanitost	45	43
Pracovní doba	37	22
Samostatnost	37	45
Plat	31	38
Šance na postup	22	27
Prestiž	15	13

Zdroj: Spolkový statistický úřad, 1989 (Karsten, 2006).

V souvislosti s nástupem humanistické psychologie je nutné v těchto souvislostech zmínit Maslowovu pyramidu potřeb, která je dodnes východiskem určení správné motivace v souvislosti s osobnostními rysy jednotlivých pracovníků. Klíčem ke správnému uchopení je přesná identifikace potřeb jednotlivých pracovníků a tímto směrem potom působit motivačně.

Ženy a muži v pracovním procesu z pohledu psychologie práce

Působení žen v pracovních skupinách, kde převažují ženy, může být doprovázeno předsudky a stereotypy. Zde definice obou termínů:

„*Předsudky jsou zvláštním druhem postoju a již slovo samo naznačuje, že jde o něco předem vytvořeného, převzatého. Slovo předsudek má pejorativní význam, protože je obvykle, ale nesprávně, spojováno s negativními a nesprávnými postoji, obvykle vůči určitým menšinám. Pojem předsudek prošel několika vývojovými fázemi: nejprve měl význam předčasného úsudku (dříve než se prozkoumají fakta), později získal tento pojem emocionální akcent přízně či nepřízně. Avšak předsudky mohou také souviset s atribucemi určitých vlastností určených jedincům, a to nejen negativních, ale i pozitivních*“ (Nakonečný, 2009).

Taktéž stereotypy jsou pokládány za důležitý aspekt sociální kognice, definují se „*jako skupinou sdílené implicitní teorie osobnosti o této nebo jiné skupině, které se týkají malých i velkých skupin. Tak se vytvářejí komplexní obrazy nejen toho druhého, ale i těch druhých, obrazy, které nejsou produktem vlastní zkušenosti, ale produktem příslušnosti k určité skupině, a který je tedy jako takový přebírán již hotový. V tomto smyslu je stereotyp druhem předsudku o určité sociální kategorii, předsudků obvykle pejorativních*“ (Nakonečný, 2009).

Již samotný fakt, že podkapitola v knize Psychologie práce od Johna Arnolda a kol. s názvem Ženy, je vedle podkapitol s názvy Lidé s handicapem a Etnické menšiny součástí kapitoly Specifické skupiny na pracovišti (Arnold a kol., 2007), vypovídá o pohledu jakým je nahlížena žena v pracovním prostředí. V Evropě tvoří ženy přibližně 41 % pracovních sil. V USA zastává vrcholové funkce 10 % žen, ve Velké Británii 4 %. Průměrný výdělek se u žen pohybuje v rozmezí 70–80 % oproti mužskému platu, přestože není možné tvrdit, že ženy jsou oproti mužům méně kvalifikované.

„*Všeobecně platí, že ženy jsou společenější, což je na rozdíl od individualistické orientace vhodnější pro týmovou práci a pro práci v místech, kde jsou vztahy a sociální vazby důležitější než pravidla a postupy. Velkou výhodou žen oproti mužům je schopnost multitaskingu - schopnost vykonávat více činností najednou nebo mezi nimi rychleji přepínat, a flexibilita. Muži jsou naopak více soustředění na jeden úkol*

a hůře přepínají mezi úkoly, pokud nejsou upozorněni dostatečně včas“ (Arnold a kol., 2007).

V souvislosti s pracovními kompetencemi s přihlédnutím k rozdílností mezi muži a ženami došlo k mnoha studiím. Některé rozdíly potvrzují, jiné popírají. Rozdílnost je například potvrzována v situacích, kdy se jednotlivci vyrovnávají se stresem. Zatímco ženy jej vyrovnávají tím, že o problému mluví, popisují své pocity a hledají tak cestu ven, muži stres vnímají jako problém, který je nutné řešit. „*Nejllepším řešením by mohla být střední cesta, tedy rozhovor s chápajícími kolegy*“ (Burke a McKeen in Arnold a kol., 2007).

Rozdílnost vnímání jakými se kariéra ženy liší od muže, je ten, že je pravděpodobně její přerušování kvůli mateřství, výchově dětí a také tím, že spolu s péčí o děti žena obvykle zastává také větší množství domácích prací. Z tohoto faktu vychází preference mužů jako vhodnějších z hlediska dlouhodobosti ve vztahu k budování kariéry. Ženy z tohoto pohledu jsou znevýhodněny z racionálního pohledu zaměstnavatele a jeho vynaložené energie, která se nevrátí ve formě pracovních úspěchů žen, ale bude spíše nevyužita kvůli mateřství a péči o rodinu.

Rozdílnosti ve vnímání jednotlivých faktorů a kompetencí je velmi podobná ať už sledujeme pohled muže, ženy, nadřízeného, podřízeného, vždy v pozadí figuruje reflexe pohlaví hodnoceného subjektu zcela automaticky i se všemi předsudky a stereotypy, které s sebou obě pohlaví nesou, a to především u soudů a úsudků spíše negativních. Jako negativum může být také vnímána tato automatická předsudečnost vůči jednotlivcům, kteří se ještě „*nestačili*“ projevít a ukázat své schopnosti nebo upozornit na jinou než automaticky očekávanou životní cestu. Každá mladá žena nemusí například automaticky směřovat k mateřství a sdělování tohoto faktu při ucházení se o práci může být vnímáno jako nevhodné, možná dokonce lehce ponižující.

Tabulka č. 1 poskytuje přehled toho, co je pro muže a ženy na pracovišti důležité, dle důležitosti řazené sestupně u jednotlivých faktorů dle pohlaví. Průzkum se prováděl na vzorku 100 zaměstnanců, zdrojem je Spolkový statistický úřad, 1989 (Karsten, 2006).

Nejvyšší důležitost připisují lidé kolegům a pocitu jistoty. Vzhledem k volbě kolegů jako důležitého faktoru ve vztahu k práci se opět vrací k problematice efektivní volby pracovních týmů a důležitosti spolupráce v souvislosti s genderovou problematikou. Větší důraz kladený na kooperaci lidského faktoru v zaměstnáních by v konečném důsledku zefektivnil práci, která by se stala prostorem nejen pro naplnění základních biologických potřeb, ale také pro seberealizaci a naplnění pocitu jistoty.

Mezi další rozdíly se může jmenovat u žen to, že jsou empatičtější a lépe dokážou vzájemně spolupracovat, dokážou lépe odhadnout druhé lidi, dále jsou lepší v prapovise a jazyce, lépe vnímají význam slov.

Jsou také bystřejší v testech. Jsou pečlivější a schopnější v jemných ručních pracích. Zvládají dělat více věcí najednou. Dokáží lépe investovat. Výnosy žen jsou v průměru o 1,4 procenta vyšší, než dosahují výnosy mužů. Mají lepší vyjadřovací schopnosti, jsou komunikativnější - hovoří o daném problému. Mají prvenství ve smyslu pořádku a snahu udržet ho.

Muži mají lepší matematické myšlení, ale už nejsou tak dobří v běžných výpočtech.

Mají lepší prostorovou orientaci a dokáží identifikovat tvary v prostoru. Rychleji analyzují komplexní data. Jsou více matematicky založeni. Jsou více samostatní - v rozhodování těžkých situacích, v domácích pracích. Jsou velkorysejší.

Genderová problematika jako sociální konstrukt

V souvislosti s genderovou problematikou se uvažují také dvě proti sobě stojící teorie, a to teorie biologické, které berou v úvahu možnost, že některé rozdíly mezi muži a ženami jsou vrozené, a teorie sociálního učení, které tvrdí, že odlišné chování mezi muži a ženami lze vysvětlit pomocí principů učení, například klasickým podmiňováním, operantním podmiňováním a napodobováním. Podmiňování lze definovat „jako paměťový mechanismus adaptivního modifikování reakcí, jinak zvaný učení“ (Greer, 2001, s. 417). Klasické podmiňování je druh učení, k němuž dochází tehdy, když se původně neutrální podmíněný podnět spojí s druhým, nepodmiňovaným podnětem. Klasické podmiňování se odehrává tehdy, když podmíněný podnět získá moc vyvolat reakci. K operantnímu podmiňování dochází, když se volní chování vytváří pomocí odměn a trestů. Podle teorie sociálního učení jsou chlapci a dívky celý svůj život v různé typy chování systematicky odměňování a trestání.

Již od dětství jsou chlapci a děvčata vystaveni genderové indoktrinaci, děti jsou více determinovány a socializovány podle sexuálních stereotypů než podle aspektů třídních a sociálních. Stereotyp je termín, který vymyslel žurnalista Walter Lippmann (2012, s. 201) a popisuje jím „zjednodušené vnímání obrazů sociálních skupin“. V současnosti chápe sociální psychologie stereotyp jako názor založený na pravděpodobnosti, kterou zastáváme o určitých skupinách lidí. Podle teorie utvrzování jsou chlapci a děvčata již od útlého dětství formovány k žádoucímu chování pomocí pochval a trestů. Souhlas je vyslovován s takovým typem chování, jaké je ve společnosti považováno za mužské nebo naopak ženské. Naopak projevy chování náležející k opačnému pohlaví, jsou vnímány jako nepřiměřené a tedy sankcionované ať již v podobě kritiky nebo i trestů v jiné formě.

Karsten předkládá názor, že teorie utvrzování reflektuje tři základní teze:

1. Od chlapců a dívek se již v dětství očekává rozdílné chování

- správný kluk nepláče, brání se a snaží se prosazovat svá práva. U dívek se slzy tolerují, nemusí se bránit, vymezovat a potvrzovat vůči druhým, očekává se u nich chování poddajné, ústupnost a přizpůsobivost.

2. Rodiče a další blízké osoby se chovají jinak k chlapcům a jinak k děvčatům

- chlapci jsou pobízeni ke skrývání slabosti, chce se po nich, aby byli tvrdí k sobě i k jiným, aby se bránili a prosazovali svou vůli. Agresivní chování se jim trpí spíše než dívkám. Ty jsou naopak chváleny a odměňovány, když jsou hodné a poslušné. Mají se chovat slušně, spóřadane, být citlivé a přitulné.

3. Na chlapce i dívky působí v příslušném směru rozdílné chování blízkých osob

- chlapci a dívky se pomocí mechanismu imitace, identifikace učí vystupovat jako muži a ženy (Karsten, 2006).

Imitace a identifikace hrají zásadní roli v procesu osvojování si genderových rolí při pozorování a následném napodobování a zvnitřňování si stejných způsobů chování jako vzory stejného pohlaví. Genderovou identitu si tak děti neosvojují mechanicky, ale prostřednictvím těchto mechanismů. Nejčastěji bývají těmito vzory rodiče, kterým se chce dítě zpravidla podobat, a to ho motivuje k projevům podobného chování. Dítě se zařazuje do stejného genderu a tím iniciuje určité mechanismy chování, nejprve nevědomě, později vědomě. „*Jak imitace, tak identifikace označují tendenci jedince reprodukovat aktivity, postoje a emocionální reakce, které vykazuje skutečný nebo symbolický model*“ (Oakleyová, 2006).

Také ve školách může být pozorováno, jak jsou děti povzbuzováni k hraní si s pohlavně typickými hračkami a většinou také ve společnosti dětí stejného pohlaví. I v těchto pedagogických zařízeních se pokračuje v pozitivním utvrzování žádoucího způsobu chování odpovídajícího společenským normám. „*Jedním z faktorů, který může zesílit vlivy vrstevníků, je dětská pohlavní segregace. Již ve třetím roce života komunikují chlapci a děvčata stále více pouze s příslušníky stejného pohlaví. Ačkoli pohlavní segregace vzniká zhruba tehdy, když jsou děti poprvé schopny označovat na základě genderu, důkazy vztahu příčin a důsledků mezi genderovým označováním a pohlavní segregací jsou sporné. Schopnost značit gender může nicméně pohlavní segregaci posílit, protože potom si chlapci a děvčata vytvoří takový druh mentality, kterým se oddělí na základě genderu na my versus oni*“ (Lippa, 2009). Také například knihy, které děti dostávají, jsou plné kulturních stereotypů a četba samotná je vlivným zdrojem informací evokující konkrétní myšlenkové pochody. Toto zmiňuje také Jandourek (2009). „*Děti nejsou obklopeny pouze rodičovskými vzory, ale identifikují se i s obrazy, které vidí v televizi, kině, lite-*

ratuře. Takovým vzorem může být hrdina akčního filmu, komiksová postava nebo rockový zpěvák. Již pohádky mají jasné rozdělení rolí, protože muži v nich vystupují většinou jako aktivní“.

V televizi jsou muži zobrazováni především jako ti, kdo jsou schopni řešit problémy. Jsou zobrazováni v nejrůznějších zaměstnáních. Jsou často prezentováni jako hrdinové. Ženské postavy naopak znázorňovány jako ženy v domácnosti, sekretářky, pečovatelky. I když do tohoto výčtu zahrneme vážnější polohy, jako jsou policistka, doktorka nebo právnička jsou tyto často sexualizovány. V televizi jsou ženy častěji než muži rozděleny do dvou kategorií, buď jsou mladé, sexy a atraktivní nebo starší, asexuální a komické. Průzkum týkající se působení mužů a žen v reklamách ukázal, že muži zde převážně vystupují jako vůdčí postavy, ženy převážně jako uživatelky konkrétních produktů.

I sebezpojetí mužů a žen odpovídá přepokládaným vlastnostem specifickým pro určité pohlaví. Muži sami sobě přisuzují vlastnosti jako: důvěra v budoucnost, vyrovnanost, sebevědomí, vůle k sebesrozažení, podnikavost, pohotovost, menší náchylnost k tělesným potížím, psychosomatickým poruchám a trémě. Ženy samy sebe vnímají převážně jako: zdrženlivé, nesmělé, za určitých okolností nevládné, s nižším sebevědomím, klesáním na mysli, náchylnější k tělesným potížím a psychosomatickým poruchám.

V souvislosti s oblastí problematiky gender jsou zmíněny také pojmy jako biologický determinismus, kde teoretici lidské přirozenosti dokazují, „*že rozdílné role mužů a žen jsou přirozené a jsou tedy determinovány vrozenými biologickými vlastnostmi. Podle nich je tato přirozenost realitou nevyhnutelnou či nezměnitelnou nebo dokonce žádoucí. Přirozenou úlohou ženy je rodit děti a pečovat o ně, starat se o rodinný krb, muži - otci je z tohoto zorného úhlu vymezena role ochránce a živitele*“ (Maříková, 1999).

Základní aspekty současných genderových rolí

Teorie sociálních rolí popisuje tři základní aspekty současných genderových rolí:

- ženy častěji pracují v domácnosti a muži jsou živiteli rodiny;
- ženy většinou pracují v jiných zaměstnáních než muži;
- ženy mají většinou nižší status než muži.

Každý z těchto aspektů genderových rolí výrazně přispívá k genderovým stereotypům a genderovým rozdílným v chování. Podle Kellera jsou role (2001) „*sociálně specifikované instituce, jsou to ustanovené způsoby jednání očekávané od držitelů určitých pozic*“. Dle rozlišení rolí na role připsané, získané a vnucené jde o roli připsanou (stejně jako např. věk, národnost, zděděný maje-

tek). Kersten (2006) tvrdí, že pojmu role se v souvislosti s genderovou problematikou dá rozumět jako „souboru směrnic, předpisů a pravidel chování, určující pohlavně specifické chování osobností“. Hlavní význam pojetí gender z perspektivy vztahu biologické determinace vůči specifikaci korespondující sociální role shrnuje Oekleyová (2006) jako univerzální a jasné děličko, které tvoří biologické pohlaví a na jeho základě jsou založeny všechny ostatní odlišnosti. „Při rozhodování, které aktivity padnou na kterou stranu dělicí čáry, je důležitým faktorem kultura. Výchova v raném dětství, vzdělání a v zaměstnání nutí ženy a muže do rozdílných pozic. Není tedy divu, že na konci tohoto procesu mohou považovat své striktně vymezené role za předem dané na základě nějakého obecného zákona, přestože ve skutečnosti nejsou biologické rozdíly mezi muži a ženami ani tak velké, ani neměnné, jak mnozí z nás předpokládají, a přestože se v jiných kulturách vytvořily role ženy a muže úplně odlišně a že připadají těmto společenstvím stejně přirozeně jako nám role naše“ (Oekleyová, 2006).

Historie zaměstnanosti zohledňující aspekt gender v České republice

V Čechách a na Moravě se hnutí za práva žen začalo vědomě prosazovat v 19. století. Mezi významné osobnosti rané fáze feminismu patřila M. D. Rettigová, která nebyla pouze autorkou známé kuchařské knihy, ale také organizátorkou akcí pro ženy a dívky, pro něž psala i různé příručky. Dalšími významnými osobnostmi byli již zmíněný T. G. Masaryk, Vojta Náprstek, Karolína Světlá či Eliška Krásnohorská, kteří se zasloužili o založení řady institucí významných pro emancipaci žen v českých zemích. Náprstek se Světlou založili Americký klub dam, sama Světlá pak Ženský výrobní spolek a E. Krásnohorská stála u zrodu prvního dívčího gymnázia Minerva (1890).

Nejvýznamnější postavou předválečného období zabývající se problematikou prosazení žen ve společnosti byla Františka Plamínková. Zaujaly ji metody anglických radikálních sufražetek, především masové demonstrace či to, že se nechávaly záměrně věznit. Výbor organizoval různé petiční akce či apeloval na poslance (1907), aby do opravy volebního zákona pro český sněm zahrnuli také volební právo žen. Velký význam práce Františky Plamínkové pak také spočívá v tom, že spolu s ostatními československými ženami a Klubem připravovala cestu k zavedení § 106 Ústavy Československé republiky z roku 1920, kde bylo zakotveno, že „výsady rodu, pohlaví a zaměstnání se neuznávají“. V roce 1923 pak založila Plamínková Ženskou národní radu (ŽNR), která měla dohlížet na dodržování rovnoprávnosti v praxi. V rámci ŽNR pracovala ve výboru na obranu práva na volbu práce a dále se angažovala v boji za zohlednění práv žen v občanském zákoníku. Plamínková se stala

členkou několika mezinárodních ženských organizací, kde upozorňovala na nebezpečí totalitárních režimů. V roce 1925 byla zvolena za Čs. stranu národně socialistickou do Senátu. Zabývala se především sociální politikou - usilovala o lepší bytové podmínky, kvalitnější sociální péči o ženu a dítě a podobně. V době represí proti antifašistickému odboji po atentátu na Heydricha ji zatkl gestapo a po krátkém věznění v Terezíně nacisté Plamínkovou popravili.

Před druhou světovou válkou dosahovala míra zaměstnanosti u žen necelou třetinu pracujících. Významným pro ženy v České republice se zaměstnání stává v 50. letech 20. století. Od roku 1948 byla zdůrazňována idea plné zaměstnanosti a s ním podpora hromadného vstupu žen do placeného zaměstnání. Šlo o komunistické pojetí emancipace žen, které ovšem na druhou stranu neřešilo vztah mužů k práci neplacené (v domácnosti a při péči o děti), a tak nešlo dosáhnout vyváženého vztahu. V tomto období šlo především o rozvoj ekonomiky v souvislosti s průmyslovou výrobou a těžkým průmyslem. Ženy tedy působily především v oblasti průmyslu nebo v zemědělství a službách. V tomto období ženy zastávaly především nekvalifikovanou práci za nízké mzdy. Příčinou toho bylo nízké vzdělání, a to až u 80 % žen, ale také vysoká nabídka nízkokvalifikované práce. V tomto období také nastává zesilování feminizace v oblastech zdravotnictví a vzdělávání. Od roku 1962 nastává zákonná povinnost všech pracovat a kriminalizace pokusů o vyvázání se z této povinnosti.

„Výrazným faktorem, který ovlivňuje pracovní dráhy žen starších věkových kohort je rané mateřství. Oproti ženám, které začínají pracovní dráhu v 90. letech 20. století nebo až po roce 2000, je pro starší věkové kohorty typická časná fertilita, zpravidla v období od jednoho do čtyř let po nástupu do prvního zaměstnání nebo již během studia na vysoké škole“ (Křížková, 1999). Manželství a rodičovství bylo automatickou součástí života tehdejší společnosti. Sňatek byl žádoucí také z hlediska stabilního společenského statusu, který tímto ženy získávaly. Toto potvrzují data z období před rokem 1989, kdy byl průměrný věk žen vstupujících do prvního manželství 21 let. Před dosažením padesáti let bylo 95 % žen minimálně jednou vdaných. „Raná sňatečnost byla dána omezením dalších životních alternativ (cestování, budování kariéry, další studium), stejně jako systémem sociálně řízeného přidělování zaměstnání a řízené bytové politiky zvýhodňující rodiny s malými dětmi. V neposlední řadě představovala rodina jediný prostor bez přímé kontroly státního aparátu“ (Křížková, 1999).

Reflexe současné situace na genderovou problematiku z pohledu psychologie práce

Ačkoliv současná společnost je oficiálně společností otevřenou, to znamená tako-

vou, která zajišťuje rovnost možností jak mužům, tak i ženám, skutečná situace je jiná. Tato formální, legislativně zaštiťovaná rovnost je realitě vzdálená a neznamená rovné příležitosti v neformálních sociálních vztazích a pracovním systému. Rovnost mužů a žen na trhu práce je spíše abstrakcí. Stereotyp zaměstnané ženy je vždy spojován s rodinnými rolemi ženy (manželka, matka, osoba starající se o své blízké), stereotyp muže je oproti tomu „čistý nepopsaný list papíru“. Ve většině zemí se zaměstnanost žen zaměřuje spíše na sekundární trh práce, pro který tyto vytvářejí jakousi zásobárnu, ze které se dá čerpat. Primární trh práce je pro ně většinou jen těžko dostupný.

Celkově muži obsazují profese s vysokou prestiží, vysokou odborností i vysokým příjmem, a to platí v celém industriálním světě. „Genderově nerovnosti resp. diskriminaci na trhu práce můžeme v zásadě rozlišit na genderovou segregaci a mzdové nerovnosti. Genderová segregace trhu práce způsobuje, že ženy a muži pracují v různých zaměstnáních, sektorech, pozicích nebo za různých smluvních a pracovních podmínek, tyto rozdílnosti mají genderový význam a takřka vždy je jejich důsledkem genderová nerovnost. Segregace zaměstnání má téměř vždy negativní dopad na ženy a na efektivitu fungování trhu práce jako celku“ (Křížková, 1999).

Ve vyspělých demokratických zemích je díky rozvinuté antidiskriminační legislativě rozdíl v odměňování takřka nulový. V České republice ale stále jde o určitý problém. Stále zde existují rozdíly v odměňování za stejnou práci jako důsledek genderové segregace. Mzdy se liší v oborech silně feminizovaných a v těch, kde převládají naopak muži. Mzdové ohodnocení je různé u práce stejné hodnoty. Nižší hodnota je přisuzována práci ženské a niž je také hodnocena pracovní síla žen, což má za následek nižší hodnocení celého oboru. Spojení segregace a mzdové diskriminace je neoddelitelné. Důsledky těchto spojených problematik jsou velmi závažné. Mohou být pozorovány v podobě nižší životní úrovně některých žen oproti mužům. Jako pokusy o řešení této situace se mohou vnímat zavedení nejrůznějších kvót, jejichž cílem je z dostupnit ženám i takové pozice, které jsou z nejrůznějších důvodů obsazované především muži (např. v politice). Hovoříme potom o afirmativní akci, neboli pozitivní diskriminaci, která se pokouší odstranit diskriminaci žen v různých zaměstnáních. Přesto je ale současná situace taková, že český trh práce je silně genderován - dělen podle genderu a nerovnosti i diskriminace z tohoto vycházející jsou dokonce do určité míry institucionalizovány. Hlavním projevem je to, že proces hledání a nacházení uplatnění na trhu práce, ale také přijímání a povyšování je založeno na diskriminaci žen s malými dětmi a tento fakt je přijímán všemi zúčastněnými jako běžný postup. „To způsobuje mnoho faktorů, ve kterých se spojuje jak silně genderově stereotypizované veřejné mínění,

tak i familialistické nastavení rodinné politiky (dlouhé přerušení pracovní dráhy rodičovskou, kterou využívají téměř výhradně ženy, jako norma) a nízká či neexistující podpora institucí, které by umožnili kombinovat péči o malé děti se zaměstnáním (zařízení péče o děti od nejtělejšího věku, nejen od tří let, flexibilní a zkrácené úvazky na trhu práce) (Křížková, 1999, s. 116).

Genderová segregace má také vliv na volbu typů zaměstnání jednotlivými ženami. Jejich rozhodování je ovlivněno stereotypy o „genderově vhodné“ volbě zaměstnání. Analýza vstupů mladých žen na trh práce v České republice potvrzuje vliv dominující genderové normy na volbu jejich prvního zaměstnání. Sledují se zde dva aspekty. Prvním je upřednostnění typicky ženských zaměstnání a pozic, které příliš nereflektují na vlastní profesní dráhu a tužby žen.

Druhým aspektem je zohlednění budoucího mateřství a jeho koordinaci s vybranou profesí. Mateřství může být taktéž vnímáno jako faktor diskriminace. Pro mnohé matky bývá dobrým řešením možnost práce na částečný úvazek, přičemž takovýchto možností na českém pracovním trhu příliš není, za což jsou zaměstnavatelé kritizováni. Popularita těchto úvazků pramení z ideální možnosti koordinace placené práce a rodičovských povinností. Důvodem nedostatečnosti pracovních míst na zkrácený úvazek může být preference takových zaměstnanců, kteří jsou ochotni vysokého pracovního nasazení, které je vnímáno taktéž jako loajalita k zaměstnavateli.

„Zaměstnavatelé se snaží vyvarovat se zaměstnávání žen, u kterých mateřství očekávají, protože z ekonomického hlediska mají poměrně vysokou jistotu, že tuto zaměstnankyni ztratí na velmi dlouhou dobu, jakmile se stane matkou. Stejně často se ženy ať již přímo nebo zprostředkovaně setkávají s tím, že zaměstnavatelé se brání zaměstnávat ženy s malými dětmi, protože u nich očekávají absenci v době nemoci dětí, nebo u nich očekávají snížený výkon, protože je vidí primárně jako pečovatelky, které věnují velkou část své energie organizaci domácnosti a péči o děti“ (Křížková, 1999).

Do seznamu nejčastějších předsudků vůči ženám, které se ucházejí o práci a které u případného pracovního pohovoru musí často vyvracet, patří:

- byla dlouho doma a ztratila část své kvalifikace;
- není časově flexibilní, bude odmítat přesčas a nebude chtít jezdit na služební cesty;
- podstatnou část pracovní doby bude trávit na „ošetřovačce“;
- nebude se na práci soustředit tolik jako muž, protože bude pořád myslet na dítě a na to, co uvaří k večeři (Marksová-Tominová, 2009).

Přičemž statistiky z posledních deseti let dokazují trvalý pokles takového podílu žen, které by si jako svou životní cestu zvolily pouze péči o rodinu. Většina současných

žen chce mít jak zaměstnání, tak i rodinu a děti.

Jako diskriminace může být vnímáno také zneužití práce žen nastavením nevýhodných pracovních podmínek. Za ty můžeme považovat různé typy pracovních smluv, již zmiňované mzdové podmínky, rozložení pracovní doby, místo výkonu práce, pracovní benefity apod. Zkušenosti s takovýmto diskriminačním jednáním mají především ženy mladé (bez pracovních zkušeností) a ženy s nízkou kvalifikací. Těch se týká také nedostatečný přehled v systému sociálního státu, nevědí, co si mohou nárokovat, kdy a oč zažádat. Chybí jim často základní znalost pracovního práva.

Zmínit se zde musí i nelehká pozice, kterou mají ženy v pracovních vztazích jako nadřízené. Muži se většinou necítí dobře, je-li jejich nadřízenou žena a také ženy akceptují jako nadřízeného raději muže. Důvodem může být závist nebo averze proti ženám na vedoucích pozicích. V českém prostředí jsou případy takovéto vertikální mobility spíše vzácné. Ženy to mají na vedoucích pozicích těžší než muži a existuje také více způsobů jak zpochybnit jejich kompetentnost, autoritu. Ženy, které dlouhodobě zvládají působení na vyšším postu, jsou většinou silné osobnosti (Čermáková, 1999).

Závěr

Personalistika v souvislosti se správným sestavením pracovních týmů stejně jako management lidských zdrojů hraje v efektivním řízení zaměstnanců stěžejní roli. Proto všechny poznatky, které vedou k lepšímu porozumění lidských osobností v kontextu účinné spolupráce, mají velký význam jako výchozí poznatky pro aplikaci nejrůznějších řešení, firemních nastavení a úprav. Zaměstnání ve službách jsou charakteristické poskytováním služeb klientům a jde tedy především o klientský servis jako faktor úspěchu. Toho lze dosahovat lépe v podmínkách příjemné nebo alespoň dobré pracovní atmosféry. K vytvoření dobrého pracovního klimatu je třeba především dobrých pracovních vztahů, čehož důsledkem mohou být taktéž sekundární faktory jako snížení fluktuace a zvýšení pracovního výkonu, žádané výsledky v rámci pracovních právních procesů.

Psychologie práce poskytuje základy tohoto výzkumu, který se zaměřil na specifikaci rozdílů v interakci zaměstnanců hotelového provozu s přihlédnutím k pohlavním rozdílům, tedy gender. Muži a ženy jsou, se svými signifikantními znaky, hlavními subjekty tohoto článku, který se snažil uchopit tyto rozdílnosti cílenými otázkami na obě pohlaví, směřující stejným i opačným směrem. Utvzuje v již zjištěných skutečnostech, například, že ženy jsou komunikačně zdatnější než muži, naopak muži jsou vnímáni jako méně ovlivnitelní, tedy objektivnější, ale také objevuje některé nové jako například to, že neefektivnější se zdá být spolupráce mužů se ženami pro vzájemné doplnění silných a slabších stránek typických pro jednotlivá pohlaví.

Úvodní část předloženého článku nastínila obecný pohled na působení žen a mužů v oblasti služeb. Od psychologických poznatků, vztahujících se k tématu předmetného článku, přes popis pracovního prostředí ve službách po definici termínu gender, včetně historických konotací a vývoje postavení žen v pracovním procesu.

Lidský faktor je tou nejproblematičtější oblastí z hlediska firemního řízení. Nové poznatky jsou žádoucí z prostředí podřízených pracovníků nebo preference spolupráce s určitým pohlavím. Na základě těchto znalostí lze sestavit efektivnější pracovní týmy, jejichž efektivnost navazuje na cíleně vybudované prostředí, tedy základem je personální oddělení a manažeři. Co nejpřesnější poznatky jsou základ zlepšení. Jde o neustálé směřování k nedosažitelnému dokonalému stavu s cílem se této až abstraktní dokonalosti co nejvíce přiblížit. Ideální pracovní tým je něčím velmi výjimečným, ale přesto je v zájmu managementu a majitelů společností, pokusit se o jeho sestavení a nelze-li to realizovat spojením ideálně se k sobě hodících osobností, lze se pokusit o úpravu okolního prostředí ať už z pohledu ergonomie nebo firemních nastavení a pravidel zohledňující například právě aspekty gender.

Použitá literatura

- ARNOLD, J. a kol., 2007. *Psychologie práce*. Brno, Computer Press, a. s., 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3
- BĚLOHLÁVEK, F., 2010. *15 typů lidí - jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha, Grada Publishing, 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1
- BOROŠ, J., 2002. *Úvod do psychologie*. Trenčín, IRIS, 305 s. ISBN 80-89018-35-1
- BURKE, P. - MCKEEN, J., 2005. *Popular Science*. Charleston, Forgotten Books, 636 s. ISBN 97-813-302-959-22
- FARKOVÁ, M., 2006. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha, Vysoká škola J. A. Komenského, 325 s. ISBN 80-86723-22-4
- GREER, G., 2001. *Eunuška*. Praha, One Woman Press, 410 s. ISBN 80-86356-03-5
- HAYES, N., 2003. *Aplikovaná psychologie*. Praha, Portál, 220 s. ISBN 80-7178-807-4
- HEJDUKOVÁ, J. - ŠMEJCOVÁ, M., 2005. *Moderní personalistika v soudobém hotelnictví*. Praha, Vysoká škola hotelová, 140 s. ISBN 80-86578-44-5
- HELLER, B., 1998. *Managing Teams*. London, Dorling Kindersley, 72 s. ISBN 0-7513-0513-6
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha, Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3
- JANDOUREK, J., 2003. *Úvod do sociologie*. Praha, Portál, 230 s. ISBN 80-7178-749-3
- KARSTEN, H., 2006. *Ženy-muži*. Praha, Portál, Praha, 184 s. ISBN 80-7367-145-X
- KATRŇÁK, T., 2005. *Třídní analýza a sociální mobilita*. Brno, Centrum pro studium demokracie a kultury, 212 s. ISBN 8-7325-067-5
- KELLER, J., 2001. *Úvod do sociologie*. Praha, Sociologické nakladatelství Slon, 204 s., ISBN 80-85850-25-7
- KOUBEK, J., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Management Press, 399 s. ISBN 80-7261-033-3
- KŘÍŽKOVÁ, A. a kol., 2011. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Praha, Sociologické nakladatelství Slon, 258 s. ISBN 978-80-7419-054-4
- LASSWELL, H., 1976. *Power and Personality*. Westport, Greenwood Press, 269 s. ISBN 3-593-35324-5
- LIPPA, R., 2009. *Pohlaví - příroda a výchova*. Praha, Academia, 432 s. ISBN 978-80-200-1719-2
- LIPPMANN, W., 2012. *Public Opinion*. Norwich, Berrams, 286 s. ISBN 161-427-23-01

MARKSOVÁ-TOMINOVÁ, M., 2009. *Rodina a práce*. Praha, Portál, 112 s. ISBN 978-80-7367-615-5
 NAKONEČNÝ, M., 2009. *Sociální psychologie*. Praha, Academia, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9
 OAKLEYOVÁ, A., 2000. *Pohlaví, gender a společnost*. Praha, Portál, 289 s. ISBN 80-7178-403-6
 ROBBIN, S., 2005. *Fundamentals of Management*. New Jersey, Pearson Education, 521 s. ISBN 013-196871-8
 SPÁČIL, A., 2003. *Péče o zákazníky*. Praha, Grada Publishing a.s., Praha, 116 s. ISBN 80-247-0514-1

VYBÍRAL, Z., 2000. *Psychologie lidské komunikace*. Praha, Portál, 264 s. ISBN 80-7178-291-2
 ZUCHA, R., 1993. *Praktická příručka manažera - nové metody a pohledy ve světovém kontextu*. Praha, Management Press, 190 s. ISBN 80-85603-32-2

Autor PhDr. Marek Merhaut, Ph.D., MBA (merhaut@vsh.cz) je tajemníkem katedry marketingu Vysoké školy hotelové v Praze 8 (The Institute of Hospitality Management in

Prague), Svidnická 506, 181 00 Praha 8, Česká republika.

Autor doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc. (chadt@vsh.cz) je vedoucím katedry marketingu a prorektor pro kvalitu a rozvoj Vysoké školy hotelové v Praze 8 (The Institute of Hospitality Management in Prague), Svidnická 506, 181 00 Praha 8, Česká republika.

Přestupky na úseku zaměstnanosti

Olga Bičáková

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, zakotvuje povinnosti fyzickým osobám, právnickým osobám, podnikajícím fyzickým osobám, zaměstnavatelům a poskytovatelům zdravotních služeb. V případě porušení těchto povinností stanoví negativní následek v podobě sankce, kterou je vždy pokuta. Citovaný zákon upravuje v § 139 a 140 skutkové podstaty přestupků a zároveň stanoví vyšší pokut, kterou lze uložit za jejich porušení. Přestupky podle zákona o zaměstnanosti projednávají Státní úřad inspekce práce nebo oblastní inspektoráty inspekce práce.

Zákon o zaměstnanosti stanoví zejména pro zaměstnavatele a podnikatele řadu povinností, jejichž dobrá znalost je významnou prevencí před jejich porušováním, proto cílem tohoto článku je napomoci k lepší orientaci zaměstnavatelů a podnikatelů v této oblasti.

Rovné zacházení a zákaz diskriminace

Zákon o zaměstnanosti stanoví, že fyzická osoba, právnická osoba nebo podnikající fyzická osoba se dopustí přestupku tím, že poruší zákaz diskriminace nebo nezajistí rovné zacházení podle tohoto zákona, **za což lze uložit pokutu do 1 000 000 Kč.**

Zákon o zaměstnanosti zakotvuje zásadu rovného zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání, ve které se stanoví, že účastníci právních vztahů podle tohoto zákona, tj. Ministerstvo práce a sociálních věcí, Úřad práce, zaměstnavatelé a právnické a fyzické osoby a další subjekty podle zvláštních předpisů vykonávající činnosti podle tohoto zákona jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání. A současně zakazuje při uplatňování práva na zaměstnání jakoukoliv diskriminaci s odkazem na antidiskriminační zákon (zákon č. 198/2009 Sb.). Zákon o zaměstnanosti výslovně zakazuje účastníkům právních vztahů vznikajících podle tohoto zákona činit nabídky zaměstnání, které mají diskriminační charakter, nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy, nebo odporují dobrým mravům. Zaměstnavatel nesmí při výběru zaměstnanců vyžadovat informace týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filosofického přesvědčení, sexuální orientace, není-li jejich vyža-

dování v souladu se zvláštním právním předpisem, dále informace, které odporují dobrým mravům, a osobní údaje, které neslouží k plnění povinnosti zaměstnavatele stanovených zvláštním právním předpisem. Na žádost uchazeče o zaměstnání je zaměstnavatel povinen prokázat potřebnost požadovaného osobního údaje a hlediska pro výběr zaměstnanců musí zaručovat rovné příležitosti všem fyzickým osobám ucházejícím se o zaměstnání. Zákon o zaměstnanosti zároveň stanoví, že za zprostředkování zaměstnání se nepovažuje zveřejňování nabídek zaměstnání sdělovacími prostředky nebo prostřednictvím elektronických médií v případech, kdy není prováděna přímá zprostředkovatelská činnost mezi zaměstnavateli a fyzickými osobami, které se o práci ucházejí. V kontextu s dalšími ustanoveními zákona, které uvádí, že účastníkům právních vztahů vznikajících podle tohoto zákona je zakázáno činit nabídky zaměstnání, které mají diskriminační charakter, lze vyvodit závěr, že i za inzerci, která má diskriminační charakter, lze uložit pokutu, i když se nejedná o zprostředkování zaměstnání ve smyslu tohoto zákona.

Zprostředkování zaměstnání bez povolení nebo porušení zákona o zaměstnanosti při zprostředkování zaměstnání jiným způsobem nebo zprostředkování zaměstnání proti dobrým mravům

Fyzická osoba se dopustí přestupku tím, že zprostředkuje zaměstnání bez povolení a právnická osoba nebo podnikající fyzická osoba se přestupku dopustí tím, že zprostředkuje zaměstnání bez povolení nebo jiným způsobem poruší při zprostředkování zaměstnání zákon o zaměstnanosti nebo dobré mravy, **za což jim lze uložit pokutu do 2 000 000 Kč.**

Podle zákona o zaměstnanosti zaměstnání zprostředkovávají za podmínek stanovených tímto zákonem právnické nebo fyzické osoby, pokud mají povolení k příslušné formě zprostředkování zaměstnání (dále jen „agentury práce“).

Zprostředkováním zaměstnání se rozumí:

- vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly,
- zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení (dále jen „uživatel“),
- poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

Zprostředkováním zaměstnání agenturou práce podle písm. b) se rozumí uzavření pracovního poměru nebo dohody o pracovní činnosti mezi fyzickou osobou a agenturou práce u uživatele. Agentura práce může svého zaměstnance dočasně přidělit k výkonu práce pro uživatele jen na základě písemné dohody o dočasném přidělení zaměstnance uzavřené s uživatelem podle zvláštního právního předpisu.

Agentury práce mohou zprostředkovatelskou činností podle písm. a) a c) vykonávat i na základě dohody s úřadem práce (§ 119a Sdílené zprostředkování zaměstnání).

Podmínky pro zprostředkování zaměstnání agenturami práce upravuje hlava IV (ustanovení § 58–66) zákona o zaměstnanosti. Povolení ke zprostředkování zaměstnání vydává generální ředitelství Úřadu práce na základě žádosti právnické nebo fyzické osoby. Agentury práce mohou provádět zprostředkování zaměstnání na území