

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

**MOTIVAČNÍ FAKTORY V ZAČLENĚNÍ
ERGONOMICKÝCH OPATŘENÍ DO
PRACOVNÍHO PROCESU**

Bakalářská práce

Caroline RAILOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Caroline Railová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Motivační faktory v začlenění ergonomických opatření do pracovního procesu**

Cíl: Celkovým cílem práce je popsat motivační faktory v začlenění ergonomických opatření do pracovního procesu. Cílem teoretické části je objasnit a shrnout základní poznatky z oblasti motivace a ergonomie. Cílem praktické části práce je analýza současného stavu ergonomie a začlenění ergonomických pomůcek ve vybrané společnosti a následné vyhodnocení výsledků výzkumu.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce
2. Motivační teorie a teorie ergonomie
3. Představení ergonomie vybrané společnosti
4. Empirický výzkum – analýza současného stavu
5. Vyhodnocení výsledků výzkumu

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. NIERMEYER, R. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
2. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992.
3. MISKELL, J.R. *Pracovní motivace*. GRADA, 1996. 80 s.
4. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.



PhDr. Alomayehu Kumsa, Ph.D.
Vedoucí práce



doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru



Mgr. Petr Šulc
Předseda SAVS



Caroline Ralová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mě požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 06. 12. 2020

Tímto bych ráda poděkovala PhDr. Alemayehu Kumsovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	8
1 Motivace	9
1.1 Principy motivace	10
1.2 Stimul a motiv.....	10
1.2.1 Klasifikace motivů	11
1.2.2 Konflikty motivů.....	12
1.3 Zdroje motivace.....	13
1.4 Vybrané teorie pracovní motivace	15
1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb	16
1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	18
1.4.3 Vroomova teorie expektance	19
1.4.4 Adamsova teorie spravedlnosti.....	20
1.4.5 Schachterova afiliační teorie.....	20
1.5 Faktory pracovní motivace	21
2 Ergonomie	23
2.1 Dělení ergonomie	24
2.2 Prevence	27
2.3 Kontrola pracovního prostředí	27
3 Ergonomie ve vybrané výrobní společnosti XY.....	29
4 Empirická část bakalářské práce	31
4.1 Vzorek respondentů	31
4.2 Metodika výzkumu.....	31
4.3 Výzkumné otázky a hypotézy.....	32
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření	32
4.4.1 První blok otázek	32
4.4.2 Druhý blok otázek	34
4.4.3 Třetí blok otázek	37
4.4.4 Čtvrtý blok otázek	39
4.4.5 Pátý blok otázek	39
4.5 Shrnutí dosažených výsledků a návrhy na optimalizaci	45
Závěr	48

Seznam literatury	49
Seznam obrázků a tabulek	52
Seznam příloh	53

Seznam použitých zkratk a symbolů

APA	American Psychological Association
CNBC	Consumer News and Business Channel
IEA	International Ergonomics Association
RHB	Rehabilitace
USA	Spojené státy americké

Úvod

Bakalářská práce se zabývá motivačními faktory, které mohou mít pozitivní, ale i negativní vliv na používání ergonomických pomůcek zaměstnanci v pracovním prostředí. Obor ergonomie se rychle rozvíjí, jeho vliv zasahuje do mnoha sfér a činností lidského života. Nejedná se pouze o oblast pracovní, ačkoli s prací se ergonomie asociuje pravděpodobně nejčastěji. Vzhledem k tomu, že mnoho pracovních pozic nedává možnost k tomu, aby člověk mohl pracovat, tak jak by pro jeho tělesnou či duševní stránku bylo ideální, je vhodné, aby se lidé snažili špatné vlivy co nejvíce eliminovat a kompenzovat, a právě tomu ergonomie napomáhá.

Cílem teoretické části je objasnit a shrnout základní poznatky z oblasti motivace a ergonomie v takové formě, aby byla čtenáři srozumitelná. Cílem praktické části je seznámit čtenáře s ergonomií ve vybrané výrobní společnosti XY a dále s pomocí dotazníkového šetření objasnit jaké (motivační) faktory ovlivňují zaměstnance vybraného oddělení při používání ergonomických pomůcek. Ačkoli mohou teoretické poznatky o ergonomii vyznít zcela pozitivně, v praxi se stává, že ne všichni používají všechny ergonomické pomůcky či postupy, které by používat měli.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První dvě kapitoly patří do části teoretické. Zbylé dvě kapitoly spadají do části praktické. První kapitola se zabývá tematikou motivace. Druhá kapitola je zaměřena na teorii ergonomie. Třetí kapitola představí ergonomii ve společnosti XY. Čtvrtá kapitola se věnuje empirickému výzkumu, jeho výsledkům a následně celkovému vyhodnocení výzkumu s návrhy na optimalizaci.

1 Motivace

Není jednoduché shodnout se na totožném výkladu pojmu motivace, každý chápe tento pojem trochu jinak a v současné době neexistuje jeho jednotná definice. *„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní síly – pohnutky, motivy. Ty činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání“* (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 241). *„Motivace je založena jednak na uspokojování potřeb, jednak na osobnostních rysech jedince. Osobnost je formována faktory biologickými (genetický základ), faktory sociálními, jako je působení rodiny, známých, spolupracovníků, a faktory kulturními, které vycházejí z kultury národa, zvyků, norem, hodnot tradic atd.“* (Duchoň a Šafránková, 2008, str. 265). Skutečnost, že neexistuje jednotná definice, může být vysvětlena i tím, že motivace není proces, který by byl okem pozorovatelný. Jedná se o proces vnitřní, který probíhá u každého jedince jinak. Různé osoby reagují na stejnou situaci jinak, a dokonce stejná osoba může na stejnou situaci v jiný čas či za jiných podmínek reagovat jinak. Postupem času se u každého jedince vytváří relativně stálý motivační profil. Motivační profil člověka *„...je vyjádřením relativně trvalé nebo dlouhodobé orientace a preference určitých potřeb a hodnot, a to v kontextu celkového zaměření osobnosti“* (Tureckiová, 2004, str. 68).

Uvádí se, že motivace obsahuje tři složky (Arnold a kol. 1991 in Armstrong 2007):

- Směr určuje, co jedinec chce, nebo čemu se chce vyvarovat.
- Úsilí ukazuje, jak moc toho chce dosáhnout, kolik energie je ochoten na to vynaložit.
- Vytrvalost značí to, jak dlouho se o to snaží a co je pro to schopen překonat.

Poměrně běžné je dělení motivace na typ vnitřní neboli intrinsickou a vnější neboli exterinsickou. Motivace se dá dělit i na další typy, ale tyto dva jsou nejpodstatnější. Za vnitřní motivaci bývá označována aktivita, která vzešla z vnitřní pohnutky, naopak za vnější bývá označována aktivita, která vzešla z vnějšího podnětu. Zjednodušeně je to tak, že úkony dělány z vlastní vůle či pro vlastní potěšení jsou

důsledkem vnitřní motivace, která vzniká na základě hodnot, cílů a zájmů jedince. V pracovním prostředí může vnitřní motivaci podpořit například pocit, že práce, která je zaměstnancem vykonávána, je dle jejich názoru přínosná či důležitá. Pracovníci tím mohou naplňovat svou touhu po moci a seberealizaci. Jednání, které je uskutečňováno za odměnu, trest nebo jako přání někoho jiného, je následkem motivace vnější. Pro zaměstnance může být vnější motivací navýšení finanční odměny, nebo naopak snížení této odměny. Vnitřní motivace je obecně považována za dlouhodobější, naopak vnější motivace je považována za krátkodobější, avšak často s rychlejším nástupem výsledků. Ne vždy je možné přesně separovat motivaci vnitřní a vnější.

1.1 Principy motivace

Přesto, že každý popisuje motivační proces odlišně, jsou přijímány dva základní principy motivace (Pauknerová a kol., 2012):

Homeostatický princip je založen na tom, že existuje určitá nerovnováha (může se jednat jak o nedostatek něčeho, tak i o přebytek), kterou má organismus snahu napravit tak, aby se jeho vnitřní prostředí dostalo opět do rovnováhy. Tímto je motivováno jednání, které je navenek pozorovatelné. Konkrétní jednání k napravení nerovnováhy může být uskutečňováno s vědomím příčiny nerovnováhy, ale i s absencí vědomí o příčině.

Princip hedonistický je založen na dosažení uspokojení. U tohoto principu je snaha o naplňování slasti a vyvarování se strasti.

1.2 Stimul a motiv

„Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka“ (Bedrnová, Nový a spol., 2002, str. 243). Stimuly mohou být rozděleny na impulsy a incentivy. *„To, co bude skutečně vystupovat jako impuls nebo incentiv záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka, na podobě jeho relativně trvalého motivačního profilu“* (Bedrnová, Nový a spol., 2002, str. 243). Vysvětlením pojmu impuls a incentiv se zabývá Bedrnová, Nový a spol. (2002):

- Impulesem se rozumí vnitřní pohnutky v těle či mysli jedince. Může to být hlad nebo například bolest zubů, která vyvolá motiv návštěvy zubního lékaře nebo nervozita z návštěvy zubního lékaře, která může vyvolat motiv této návštěvě

se vyhnout. V tomto případě vzniká konflikt motivů. Konflikty motivů jsou popsány v kapitole 1.2.2.

- Incentiv je vnější podnět aktivující motiv a způsobující redukci potřeby. Příkladem může být jídlo v případě hladu. Podněty se ale stávají incentive pouze v určitém vztahu ke stávajícím motivacím, pro někoho, kdo není hladový jídlo iniciativem není.

Motiv je chápán jako příčina procesu motivace, jejímž cílem je nasycení motivu. Motivy se dělí na motivy cílové a instrumentální (Bedrnová, Nový a kol., 2002):

- Cílem cílových motivů je nasycení motivu a trvají po celou dobu, dokud není motiv nasycen.
- U motivů instrumentálních nelze stanovit cílový stav nasycení, příkladem takového motivu mohou být zájmy.

1.2.1 Klasifikace motivů

Motivy se mohou klasifikovat do mnoha skupin dle mnoha znaků. Obecně se rozlišují následující skupiny: vědomé, neuvědomované, vrozené, získané, sociální, biologické, psychologické, prvotní odvozené, primární, sekundární, materiální, duchovní. Mnoho z těchto skupin tvoří protikladné dvojice. Níže jsou uvedeny nejčastěji zmiňované klasifikace (Cakripalogu, 2012; Výrost a Slaměník, 2008):

Vědomé a neuvědomované motivy

Ne vždy si jedinec uvědomuje motivy svého jednání. *„Může se stát i to, že není ochoten připustit některé motivy před druhými lidmi i sám před sebou, protože jsou v rozporu s jeho jinými motivy a s požadavky společnosti“* (Výrost a Slaměník, 2008, str. 148). U vědomých motivů si jedinec uvědomuje cíl a motivy k němu vedoucí.

Vrozené a získané motivy

Vrozené potřeby jsou ty, s nimiž se člověk rodí, jsou předem nastaveny. Řadí se mezi ně například fyziologické potřeby, jako je potřeba pití. Získané motivy jsou ovlivnitelné a utváří se až v průběhu života. Jsou formovány okolím člověka, například kulturou, ve které vyrůstá, lidmi, s kterými se stýká a podobně.

Primární a sekundární motivy

Primární motivy jsou pro člověka motivy existenčně nezbytné. Opět se sem řadí potřeby fyziologické, ale jsou zde zastoupeny i jiné potřeby, jako například potřeba bezpečí. Motivы sekundární jsou získané a ne nezbytné.

Biologické a sociální motivy

Motivy biologické jsou především vrozené, jsou to potřeby organismu. Některé potřeby organismu může člověk získat až během života. Příkladem jsou různé druhy závislostí. Motivы sociální jsou potřebami psychologickými. Tyto potřeby se dají uspokojit pouze v sociálním kontextu, setkáváním se s jinými lidmi.

1.2.2 Konflikty motivů

„Vnitřní konflikt představuje specifický druh psychofyzické zátěže vyvolané neslučitelnými motivačními tendencemi jedince“ (Cakirpaloglu, 2012, str. 195). Hezkým obrazným příkladem, jak si představit působení několika motivů zároveň, je Lewinův popis motivu jako fyzikální veličiny, která působí na bod určitým směrem. Pokud působí na osobu pouze jeden motiv (síla), tak je výsledná aktivita (směr) jednoznačně určena. Pokud ale na osobu působí více motivů (sil), není tak jednoduché určit výslednou aktivitu (směr). V takovém případě je rozhodující, jaký motiv (síla) je dominantní (Řičan, 2007). Zde se uplatňuje princip dominance, který objasňuje, že pouze motivы, které svou silou převažují všechny ostatní, získají dominanci a mohou vyvinout směrodatnou/ výslednou aktivitu.

V některých případech dochází ke vzniku motivačních konfliktů. Konflikty motivů jsou popsány jako *„...specifický druh frustrace, střet vzájemně neslučitelných motivů doprovázených nepříjemnými emocemi...“* (Matoušková, 2020, str. 56). Kurt Lewin v roce 1935 popsal typologii následujících tří základních typů motivačních konfliktů (Weiner, 2014; Nový, Surynek a kol., 2006):

- Prvním typem je apetence-apetence (přitahování-přitahování). Tento typ konfliktu je uváděn jako nejméně frustrující, jelikož výběr probíhá ze dvou příjemných možností, a i když jedna z možností nebude naplněna, což při rozhodování může způsobovat nechtěné napětí, druhá možnost naplněna bude a její naplnění bude doprovázeno příjemnými pocity.
- Druhým typem je apetence-averze (přitahování-odpuzování). Ač by se mohlo zdát, že rozhodování v této situaci je zcela jednoznačné, tak jednoduché to

není. Hraje zde roli i časová linka. V průběhu času se inklinace k té či oné variantě mění. A také by byla mylná představa, že se člověk rozhoduje mezi rozdílnými cíli, cíl je stejný, ale motivační hodnoty jsou odlišné.

- Třetím typem je averze-averze (odpuzování-odpuzování). Konflikt tohoto typu popisuje volbu mezi nepříjemnými možnostmi. Jako u každého konfliktu, i zde probíhá napětí vyvolané nutností výběru, a ještě k tomu je doprovázeno vědomím, že ať se vybere ta či ona varianta, obě budou stejně nepříjemné. Proto jedinec zvažuje, která varianta je snesitelnější vzhledem k okolnostem. Tento konflikt doprovází největší zátěž.

V pozdějším experimentu Arkoffa (1957), z roku 1957, byla podpořena Lewinova teorie, že typ konfliktu apetence-apetence je snadněji řešitelný než konflikt typu averze-averze. Arkoffův experiment byl realizován na 80 univerzitních studentech. U studentů byl měřen časový interval jejich odpovědí na jednotlivé typy konfliktů. Otázka u konfliktu apetence-apetence zněla, zda by studenti chtěli být inteligentnější nebo atraktivnější. Čas rozhodnutí u této otázky byl průměrně dvě minuty. U konfliktu averze-averze zněla otázka, zda by studenti chtěli být méně inteligentní či méně atraktivní. U této otázky byl čas rozhodnutí průměrně více jak dvě a půl minuty. U typu konfliktu apetence-apetence byl čas rozhodnutí zhruba o půl minuty kratší než u druhého typu (Weiner, 2014).

Některé zdroje uvádí k výše uvedeným ještě další dva typy konfliktů (Nový, Surynek a kol., 2006):

- Čtvrtým typem je konflikt pozitivní apetence a negativní indukce. Nejvýstižněji se dá tento konflikt vyjádřit frází „je to nepříjemné, ale musím“. U tohoto typu konfliktu cítí jedinec negativní pocity, avšak vnějším prostředím je nucen do hodnoty pozitivní, například společenskými normami.
- Pátým typem je konflikt negativní apetence a pozitivní indukce, který je přesným opakem předchozího druhu konfliktu a jeho vyjádření by tedy znělo „je to příjemné, ale nesmím“.

1.3 Zdroje motivace

Mnoho autorů dělí základní zdroje motivace neboli skutečnosti, které motivaci vytváří, na pět skupin (Armstrong, 2007):

Potřeby

Potřeby jsou považovány za základní a nejčastější zdroj motivace. Toto tvrzení je podpořeno homeostatickým principem, jelikož potřeby jsou vnitřní stavy napětí, které se organismus snaží odstranit, a tím naplnit danou potřebu. Na potřebách a jejich naplňování je vystavěna Maslowova pyramida potřeb. Potřeby mohou mít jinou míru uspokojení, která se odvíjí od mnoha faktorů, jako například okolních podmínek působících na osobu, která své potřeby uspokojuje (Kopecká, 2010).

Návyky

Návykem se pro člověka stane činnost, která se děje opakovaně, se stále stejným principem. Po určité době dochází k zautomatizování jednání. Návyky jsou reflexní a nevyžadují soustředění.

Zájmy

Zájmy nelze jednoznačně specifikovat, je to poměrně trvalé zaměření člověka na určitou oblast, která mu přináší radost. Zájmy se mohou projevovat jako preference určitých aktivit nad jinými.

Ideály

Ideál popisuje Lednický „...jako vzor, který slouží člověku jako vodítko pro jeho jednání“ (Lednický, 2004 in Plevová a kol., 2012, str. 150).

Hodnoty

Každý preferuje jiné hodnoty, rozdílné jsou hodnotové systémy i hierarchie hodnot. Hodnoty mohou být různé, může to být cokoli, čeho si člověk cení. Činnosti, vykonávané v souladu s hodnotovým systémem člověka, mu přinášejí dobrý pocit. Hodnoty se mohou v průběhu života měnit. Spranger vytvořil šest typů osobnosti. Do těchto skupin rozřadil lidi podle postojů a hodnot, kterým dávají v životě přednost (Waschulewski, 2002):

- Teoretický typ považuje za nejvyšší hodnotu poznání. Je pro něj důležité hledání pravdy a pravidelnost. Jeho převážné chování je racionální, uvažuje samostatně a nadčasově.
- Ekonomický typ vidí nejvyšší hodnotu v užitku a majetku. Cení si užitečného myšlení orientovaného na prospěch, na svůj vlastní prospěch.

- Estetický typ považuje za nejvyšší hodnotu krásu. Je individualista, který se dokáže těšit sám ze sebe. Důležitý je pro něj soulad a forma.
- Sociální typ považuje za nejvyšší hodnotu lásku. Má velmi vyvinuté sociální citění a dokáže podle něj hodnotit sám sebe i své okolí. Inklinuje k altruismu.
- Politický typ považuje za nejvyšší hodnotu moc. Je soutěživý, může se chovat nadřazeně, má dobré sebeovládání a cení si svobody. Dále také často vyhledává příležitosti ovládat druhé, což mu přináší příjemné pocity.
- Náboženský typ spatřuje nejvyšší hodnotu v jednotě. Je pro něj důležitá morálka. Projevuje zájem o mystiku a náboženství. Neprojevuje velký zájem o přizemní hodnoty, jako je hromadění majetku.

V dnešní době by se osobnostní typy daly dále rozšířit, například o typ sportovní, který si cení zdraví a zdravého životního stylu s pohybem (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

V pracovní sféře se dá uplatnit rozdělení základních zdrojů motivace dle Urbana, který rozřadil motivaci do čtyř skupin (Urban, 2008, str. 52):

- *„motivace založená na zajímavosti práce, možnosti uplatnění vlastních schopností, dosáhnout určitého výsledku nebo překonat překážky (vnitřní motivace);*
- *motivace spočívající na získání finanční odměny (vnější motivace);*
- *motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci;*
- *motivace spočívající na společenském poslání práce.“*

1.4 Vybrané teorie pracovní motivace

Odjakživa se lidé snažili zjistit, co je pohání, proč se chovají tak jak se chovají. V následujících podkapitolách budou popsány vybrané teorie pracovní motivace, konkrétně: Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvou faktorová teorie, Vroomova teorie expektance, Adamsova teorie spravedlnosti a Schachterova afiliační teorie.

1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Autor, Abraham Maslow, byl americký psycholog žijící v letech 1908 až 1970. Tato teorie byla publikována v roce 1943 v práci s názvem „A Theory of Human Motivation“. V průběhu dalších let byla využívána jako předloha pro další teorie jiných autorů a také byla dále upravována samotným Maslowem.

Koncept této teorie spočívá v tom, že člověk je motivován neuspokojenými potřebami a naplňování vyšších potřeb může nastat až poté, co budou naplněny všechny potřeby, které se v pyramidě nacházejí pod nimi. Postup k vyšším potřebám nemusí být přímý. Potřeba nemusí být zcela dokonale uspokojena proto, aby se člověk mohl zaměřit na potřebu jinou. Tato hypotéza souvisí s principem dominance potřeb, kdy dominanci má vždy potřeba nižší a až poté co je naplněna, může převzít dominanci potřeba o stupeň vyšší. Takto se postupuje až k potřebě nejvyšší, ke které se však člověk nikdy nemusí dostat. Dle Maslowa by potřeba nejvyšší, tedy seberealizace, ani nikdy neměla být zcela uspokojena.

Na dvou obrázcích níže jsou dvě pyramidy potřeb, na kterých jsou potřeby hierarchicky seřazeny od nejnižších po nejvyšší. Na obrázku 1 jsou popsány obecné potřeby. Na obrázku 2 jsou popsány konkrétnější příklady, potřeb z pracovního prostředí, vycházející z potřeb obecných. Ne vždy a ve všem poskytuje práce člověku možnost uspokojení jeho potřeb.



Zdroj: Duchoň a Šafránková, 2008, str. 267

Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb – hierarchie potřeb



Zdroj: Duchoň a Šafránková, 2008, str. 267

Obr. 2 Maslowova pyramida – aplikace na potřeby pracovníka

První stupeň pyramidy jsou potřeby fyziologické. Fyziologické potřeby jsou především potřeby, které udržují člověka na živu, je to hlad, žízeň, potřeba spánku, kyslíku a další. V pracovní sféře se zde nachází například plat, který slouží jako prostředek k dosažení uspokojení potřeb.

Na druhém stupni pyramidy se nachází potřeby bezpečí a jistoty. Tyto potřeby se vyvinuly, aby byl člověk schopen aktivace v případě nebezpečí. V pracovním prostředí je to potřeba jistoty práce samotné, jistoty získání mzdy. Je důležité, aby fungovala komunikace napříč organizační strukturou a pracovníci byli informováni.

Třetí stupeň pyramidy obsahuje sociální potřeby, potřebu lásky. Tyto potřeby se mohou realizovat například neformálním setkáváním spolupracovníků během přestávek, kdy je příležitost navazovat přátelství. Možnost socializace je i při běžném výkonu práce v pracovních týmech. Mimo pracovní prostředí je příležitost naplňovat tuto potřebu rodinou či přáteli.

Čtvrtý stupeň obsazuje potřeba být vážený. Ne všichni mají snahu naplnit ji prostřednictvím pracovního prostředí. Tato potřeba může být rozdělena na dvě části. Za prvé je to touha po moci, síle, úspěchu, sebevědomí a také touha po svobodě a nezávislosti. Všechno to jsou věci, kterých chce jedinec dosáhnout nebo je to to, jak se chce cítit. Za druhé je tu něco, co se dá nazvat touhou po dobré reputaci a prestiži, snaze získat respekt, uznání a ocenění od ostatních. Jedná se o to, jak člověk chce, aby ho vnímalo okolí.

Na posledním stupni pyramidy je potřeba seberealizace. Je to dosáhnutí všeho, čemu člověk věří, že je schopen dosáhnout. V podstatě jde o proces seberozvoje či sebenaplnění. Jde o to stát se tím, jaký máme potenciál se stát, stát se vším, čeho jsme schopni, naším nejlepším já.

1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederik Herzberg, autor této teorie, byl americký psycholog žijící v letech 1923 až 2000. Teorii zveřejnil ve své práci „The Motivation to Work“ v roce 1959. Dvoufaktorová teorie vznikla na základě výzkumu vedeného Frederikem Herzbergem a jeho spolupracovníky v 50. letech 20. století v Pittsburghu. Výzkum byl proveden na 200 respondentech. Výsledky výzkumu objasnily, že jsou dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, respektive i pracovní motivaci. Je to souhrn hygienických faktorů a motivátorů. V tabulce 1 jsou viditelné příklady hygienických faktorů a motivátorů.

Tab. 1 Motivačně-hygienická teorie F. Herzberga 1

Hygienické faktory	Motivátory
mzda	odpovědnost
výhodná pracovní doba	možnost spolurozhodovat
sport, rekreace, stravování	výkon, uznání
možnost zvyšování kvalifikace	práce samotná
individuální výhody	možnost růstu
pracovní podmínky	
bezpečnost práce	
styl řízení	
podniková kultura	
vztahy na pracovišti	

Zdroj: Duchoň a Šafránková, 2008, str. 270

Avšak hranice mezi hygienickými faktory a motivátory není pevně dána, příkladem je mzda, která může být vnímána i jako důkaz ocenění ze strany zaměstnavatele, a ne pouze jako prostředek k uspokojení potřeb (Dvořáková a kol., 2012). U hygienických faktorů je možný pohyb na škále od pracovní nespokojenosti

k pracovní ne-nespokojenosti. U motivátorů je možný pohyb na škále od pracovní ne-spokojenosti k pracovní spokojenosti (viz Obr. 3).

<p>Hygienické faktory</p> <p>nespokojenost ↔ ne-nespokojenost</p> <p>- motivace</p>	<p>Motivátory</p> <p>ne-spokojenost ↔ spokojenost</p> <p>+/- motivace</p>
--	--

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 3 Motivačně-hygienická teorie F. Herzberga 2

Pokud hygienické faktory nesplňují určité individuální normy, nemá to vliv pouze na nespokojenost, ale bude to zároveň působit demotivačně a snižovat výkonnost. Pokud je zaměstnanec s hygienickými faktory spokojen, ovlivní se tím pouze jeho spokojenost, avšak jeho motivace nebude tímto stavem nijak výrazně ovlivněna. Navyšování motivace a výkonnosti lze pouze zlepšováním motivátorů. Absence motivátorů vyvolává ne-spokojenost, jejich dostatek vyvolává spokojenost a také lépe motivuje.

1.4.3 Vroomova teorie exspektance

Victor H. Vroom, autor této teorie, je profesorem managementu v USA. Narodil se v roce 1932 v Kanadě. Teorii publikoval v roce 1964 v díle s názvem „Work and Motivation“. Hlavním principem teorie je souvislost mezi úsilím při plnění úkolu a odměnou za jeho splnění. Aby byl člověk motivován k vynaložení úsilí, musí vidět spojitost mezi třemi faktory, jež jsou úsilí, výkon a výsledek. Jsou definována tři základní pravidla, která musí být splněna pro to, aby pracovník vyvinul požadované úsilí (McPheat, 2010):

- Exspektance znamená, že jedinec musí věřit, že pokud zvýší své úsilí, zvýší se tím i jeho výkon.
- Instrumentalita znamená, že jedinec musí věřit, že zvýšení jeho výkonu povede ke zvýšení jeho odměny.
- Valence znamená, že odměna za odvedený výkon musí mít pro jedince hodnotu. Ne každý má stejné hodnoty a podle toho se musí přizpůsobovat odměny, aby měly požadovaný efekt.

1.4.4 Adamsova teorie spravedlnosti

Americký psycholog John Stacey Adams, který se narodil v roce 1925, publikoval svou teorii v roce 1963. Základem Adamsovi teorie spravedlnosti je jedincovo subjektivní vnímání, jak je v kolektivu hodnocen a jak je s ním v porovnání s ostatními, kteří jsou na srovnatelné pozici, zacházeno. Principem je to, že lidé, se kterými je zacházeno v porovnání s ostatními spravedlivě, čímž není míněno, že by se všemi mělo být zacházeno stejně, jsou lépe motivováni než ti, kteří pociťují nespravedlnost. Adams popsal dvě formy spravedlnosti, procedurální a distributivní (Armstrong, 2007).

Základem procedurální spravedlnosti je to, jak pracovníci vnímají, jak je s nimi zacházeno v oblastech, jako je jejich neformální či formální hodnocení, povyšování a tak dále. Lidé mají pocit spravedlnosti, když je jednání napříč organizací transparentní. V rámci procedurální spravedlnosti Tyler a Bies rozeznávají pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti z perspektivy nadřízeného (Armstrong, 2007, str. 227):

- *„přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska,*
- *potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi,*
- *důsledně sjednané uplatňování kritérií u všech pracovníků,*
- *poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí,*
- *poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.“*

Distributivní spravedlnost je založena na porovnávání spravedlnosti v rámci hmotného odměňování v porovnání s ostatními.

1.4.5 Schachterova afiliační teorie

Stanley Schachter byl americký psycholog žijící v letech 1922 až 1997. Svou teorii publikoval v roce 1959. Afiliační teorie neboli také motivační teorie sounáležitosti zdůrazňuje význam sociálních aspektů na lidské chování. Lidé mají snahu sdružovat se a zapadnout do prostředí, vstupovat do takzvaných pozitivních sociálních vztahů. I v pracovním prostředí se vytváří sociální skupiny se svou vlastní dynamikou a hodnotami. Pokud se jednotlivec do skupiny nezařadí, a jeho způsob práce nebude kompatibilní se způsobem práce pracovní skupiny, do které patří,

může dojít k jeho sociálnímu vyloučení z pracovní skupiny (Pauknerová a kol., 2012).

1.5 Faktory pracovní motivace

Nástroje pracovní motivace vycházejí z motivačních teorií, dle kterých se spolu s teoriemi dalšími dá určit, jaké motivační nástroje je vhodné použít. Ke každému zaměstnanci se hodí jiný stimulační nástroj, podle jeho motivačního profilu. Každá společnost preferuje užívat jiné motivační strategie.

Provazník a Komárková popisují kategorie stimulačních nástrojů, jež jsou (Kocianová, 2010): hmotná odměna, obsah práce, neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací a organizací, externí stimulační faktory.

Do složky hmotné odměny se řadí mzda/plat, prémie, odměny aj. Dle Herzberga spadá mzda do hygienických faktorů, a proto nezajišťuje motivaci, ale pouze odvrací demotivaci a nespokojenost. Nové navýšení odměny za práci přináší nový impuls a motivaci do pracovního procesu, avšak tento efekt nemá dlouhé trvání a po čase přijde nově nabytá finanční odměna pracovníkovi zcela běžná a stává se pro něj hygienickým faktorem. Podle teorie expektance je dobré, aby u pohyblivé části mzdy, která má větší stimulační efekt, byla dána souvislost za co je získána, aby zaměstnanec věděl, na co vynaložil své úsilí. Odměna by měla následovat neodkladně po „úkonu“, za který je získána. Do kategorie hmotné odměny nespádají pouze finanční odměny, ale i odměny nefinanční, jako je: služební vůz, zvýhodněná půjčka, příspěvky na volnočasové aktivity a mnohé další. Takováto odměna může být pro pracovníka osobnější a tím více motivující. Pokud je odměna ze strany zaměstnavatele zvolena vhodně, hodí se na aktuální situaci zaměstnance, může mít zaměstnanec pocit, že mu zaměstnavatel věnuje pozornost a má o něj zájem (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Pracovní skupina a její atmosféra má velký vliv na celkovou spokojenost pracovníka. Sociální skupiny si vytváří své vlastní normy a neformální autority. Pracovní atmosféra souvisí se Schachterovou afiliační teorií.

Režim práce a pracovní podmínky, kam se řadí i ergonomie, mají vliv na pracovníkovu spokojenost a výkonnost. Když má podnik zájem zajistit pro své pracovníky příjemné pracovní prostředí, pracovníci to vnímají a cení si toho. Efekt

zlepšení pracovních podmínek tedy není pouze zlepšení výkonu, ale i zlepšení vztahu zaměstnavatele a zaměstnance (Bedrnová, Nový a kol., 2002). Opět zde platí, že tyto faktory jsou hygienického charakteru a nemají dle Herzberga přímý vliv na zlepšení motivace.

Pokud je pro člověka jeho práce důležitou a nedílnou součástí života, může u něj nastat identifikace s prací a organizací. Toto nastává, jestliže člověk správně zvolil svou kariéru a je se svou prací spokojen, práce pro něj není pouze tolerovanou nutností. Ještě lepší je, když se pracovník dokáže ztotožnit se strategiemi svého zaměstnavatele. Tím pádem mají stejné cíle a u zaměstnance by neměl nastávat vnitřní konflikt v situacích, kdy by se měl rozhodovat mezi cíli svého zaměstnavatele a cíli svými. Člověk se v průběhu života může měnit, a tím se mohou měnit i jeho preference v pracovní sféře. K identifikaci s prací by měly přispět i externí stimulační faktory, jako je celková image podniku. Pokud je podnik celospolečensky dobře hodnocen, je pro pracovníka identifikace s podnikem a motivace snazší (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2 Ergonomie

Pojem „ergonomie“ vznikl složením dvou řeckých slov „ergon“ neboli práce a „nomos“ neboli zákon. Poprvé bylo jeho použití zaznamenáno v roce 1857 (Rubínová, 2006). Dalo by se tedy říct, že je to zákon o práci, toto vyjádření však není dostačující, neboť ergonomie je komplexní obor skládající se z mnoha částí, které nesouvisí pouze s prací. V Erbanově definici se promítá komplexnost a interdisciplinarita ergonomie. Ergonomie je dle jeho názoru „...*humánní vytváření a uspořádání pracovišť, odpovídajících lidským množnostem, schopnostem a nárokům. Zprvu tvorba nástrojů a strojů, dnes komplexní řešení tvorby pracovního prostředí, opírá se o všechny obory, zabývající se lidskou prací. Používá poznatků pracovního lékařství, hygieny práce, epidemiologie nemocí z povolání, ale i civilizačních nemocí, sociologie, sociálního lékařství, obecné psychologie a psychologie práce, pracovní fyziologie a statistiky. Úzká spolupráce s architekturou vnitřního i vnějšího pracovního prostředí, s uměleckým vytvářením (i barevným) jak prostoru, tak i strojů a nástrojů. Poznátky z akustiky, z osvětlování pracovišť, klimatizace atd.*“ (Erban, 2003, str. 6 a 7). Za jednotnou definici by se dala určit ta, na které se na svém 14. kongresu usnesla mezinárodní ergonomická společnost. „*Ergonomie je vědecká disciplína, která se zabývá vztahy mezi člověkem, jeho činností, technikou a ostatními prvky systému a využívá poznatků, údajů a metod k takovému řešení, aby bylo dosaženo optimální pohod a výkonnosti člověka*“ (Chundela, 2007, str. 7).

V ergonomické praxi jde především o systém člověka, techniky a prostředí. Souhrnně je tento systém nazýván ergatika. Jejím cílem je optimalizovat pracovní prostředí, a to především ve prospěch člověka, aby pro něj nastal stav takzvané pracovní pohody. Oproti minulosti, kdy se pracovníci museli přizpůsobovat práci, pracovním nástrojům a pracovnímu prostředí, se dnes uplatňuje snaha o přístup zcela opačný. Jde o to, aby se člověk nemusel přizpůsobovat technice a prostředí, které mohou mít důsledky například na jeho fyzický nebo psychický zdravotní stav. Technika by se měla přizpůsobovat člověku tak, aby byla pracovní činnost pro pracovníka příjemnější a zároveň, aby docházelo k ziskům společnosti. Zisky společnosti by neměly být snahou o ergonomičnost systému narušeny, naopak by měly být patrné kladné ekonomické efekty. Mezi nejviditelnější patří zkrácení doby

vykonávaného pracovního úkonu, dále jsou patrné změny související se zaměstnanci. Mezi ně se řadí snížení absence následkem pracovních úrazů či nemocí, snížení výdajů souvisejících s pracovními úrazy. Spolu se zlepšením pracovního prostředí by mělo nastat zlepšení výkonu a také snížení fluktuace zaměstnanců. Chundela uvádí, že cíle zavádění ergonomických opatření jsou (Chundela, 2002, str. 15):

- *„Při zachování stávající produktivity snížit nepříznivé psychofyzické zatížení člověka.*
- *Zvýšit produktivitu práce systému práce při nezvýšené zátěži pracovníka (fyzické i psychické).“*

Při zavádění ergonomie do praxe se může využívat ergonomie projektivní nebo korektivní. Projektivní ergonomie se využívá při zavádění nového sociotechnického systému. Oproti tomu ergonomie korektivní se využívá až při zdokonalování již zavedeného sociotechnického systému (Pauknerová, 2012).

Ergonomické asociace existují na mnoha úrovních. Na mezinárodní úrovni zastupuje ergonomii International Ergonomics Association neboli IEA, která koordinuje fungování dalších světových společností. Na Evropské úrovni funguje Federation of European Ergonomics Society. V České republice zastupuje ergonomii Česká ergonomická společnost. Další instituce zabývající se ergonomií, jak ve veřejném, tak i v soukromém sektoru, mohou být vysoké školy, firmy, státní orgány (Ministerstvo zdravotnictví) atd.

2.1 Dělení ergonomie

Ergonomie je velmi rozsáhlý obor, pro přehlednost se může členit na dílčí části. Rozdělení ergonomie dle IEA je následující (Gilbertová a Matoušek, 2002):

Fyzická ergonomie

Jak již z názvu vyplývá, fyzická ergonomie je zaměřena na fyzickou stránku člověka a konkrétně na to, jak ji ovlivňuje pracovní prostředí. Jedná se především o to, jak je ovlivňováno lidské zdraví. Oblasti, které jsou s fyzickou ergonomií spojeny, jsou například bezpečnost práce, návody pracovních činností, uspořádání pracovního místa a mnoho dalších.

Kognitivní ergonomie

Na rozdíl od fyzické ergonomie je kognitivní ergonomie zaměřena na duševno člověka v interakci s pracovním prostředím. Jedná se především o psychologické aspekty jeho práce, jako je například pracovní stres (konkrétně distres), pracovní zátěž a podobně. Dále třeba interakce člověk-technika.

Organizační ergonomie

Organizační ergonomie se zabývá optimalizací sociotechnických systémů včetně jejich organizačních struktur. Do tohoto systému je možné zařadit komunikaci napříč organizací, sociální klima nebo týmovou práci. Dále je možné zařadit sem režim práce jako směnový provoz nebo flexibilní práci, režim práce a odpočinku.

V rámci dělení základních oblastí se někdy uvádí rozšířené členění ergonomie na její speciální oblasti, které jsou následující (Gilbertová a Matoušek, 2002):

Myoskeletární ergonomie

Myoskeletární ergonomie se zabývá prevencí profesionálně podmíněných onemocnění pohybového aparátu. Tato onemocnění mívají pozvolný nástup, o to horší mohou být jejich následky, protože ne vždy si člověk všimne nástupu příznaků dostatečně včas na to, aby bylo možné následky vyvrátit. Někteří lidé mohou mít větší vrozené či získané predispozice pro vznik těchto onemocnění. Ale existují funkční principy, pomocí kterých lze těmto nemocím předcházet nebo s jejichž pomocí vzniká možnost zastavit jejich zhoršování. Je dobré používat poznatky z myoskeletární ergonomie i mimo pracovní prostředí.

Psychosociální ergonomie

Největší zaměření u psychosociální ergonomie je upíráno na stres a práci s ním. V dnešní době je psychický tlak na pracovníky v některých profesích čím dál větší a navýšil se o to více s příchodem pandemie COVID-19. Dle zpravodajství CNBC (2020) se od počátku pandemie až třikrát navýšil počet dospělých v USA trpících depresí. Mnoho lidí není zvyklých na práci z domu a nedokáže si stanovit hranici mezi pracovním a volným časem. Někteří zaměstnanci v počátcích pandemie vyvíjeli nadprůměrnou aktivitu, což u zaměstnavatelů vyvolalo překvapivý nárůst v produktivitě, vedlo to ale i k tomu, že se zaměstnanci dostali ke svým limitům a nyní pociťují příznaky syndromu vyhoření. Je nutné s psychologickými a sociálními faktory, především se stresem, konstantně pracovat. Jejich vliv na četnost nejen

onemocnění pohybového aparátu není zanedbatelný. 77 % osob uvádí, že prožilo fyzické příznaky stresu, z toho 30 % uvádí jako jeden ze symptomů svalové napětí (APA, 2007). Díky konstantní práci se stresem se dá předejít mnohým psychologickým problémům, jejichž příčinou, třeba i jen částečnou, je pracovní prostředí. Příkladem těchto problémů může být syndrom vyhoření nebo chronický únavový syndrom. Psychosociální ergonomie se využívá i při výběru pracovníků, protože úroveň stresu je u každé pracovní pozice jiná a také zátěžová tolerance je u každého pracovníka jiná. Z tohoto důvodu je možno využít různé techniky ke správnému přidělení pracovníka k pracovnímu místu. V dnešním rychle se měnícím světě je pro zaměstnance důležitým faktorem schopnost adaptace na měnící se pracovní prostředí. Přizpůsobení se na nové pracovní podmínky probíhá na dvou úrovních, je to úroveň sociálně-psychologická a fyziologická. Změny v lidech vyvolávají menší či větší stres. Proto je důležitá práce se schopností adaptace, která je ovlivněna řadou faktorů, jako je sociální klima na pracovišti nebo obsah práce samotný.

Participační ergonomie

Principem participační ergonomie je aktivně zapojit zaměstnance do procesu úpravy pracoviště. Zaměstnanci dostávají možnost použít své vědomosti a zkušenosti z praxe. Díky tomu se mohou zamyslet nad svým pracovním prostředím, uvědomit si co jim vyhovuje a co naopak nevyhovuje, popřípadě upozornit na rizikové faktory a nedostatky. Zaměstnanci získají pocit, že je o ně projeven zájem a jejich znalosti jsou oceněny. A nejen to, jejich zapojení do celého procesu může pomoci s motivací, protože jim umožňuje pochopit souvislosti mezi jejich obtížemi a jejich pracovním prostředím.

Rehabilitační ergonomie

Rehabilitační ergonomie se specializuje na práci osob s handicapem. Toto zaměření probíhá v několika rovinách. Může to být příprava pracoviště, kde se kontrolují a přizpůsobují technická opatření, která by měla být pro daného člověka upravena vzhledem k jeho aktuálnímu psychickému i tělesnému stavu a individuálním schopnostem. Cílem je eliminovat co nejvíce překážek, které by omezovaly jeho pracovní aktivitu. Dále se také pracuje přímo s osobou s handicapem, a to konkrétně s její přípravou na danou činnost, kterou bude

vykonávat. Důležitý je vždy individuální přístup, jelikož motivace, vůle, schopnost adaptace a další osobnostní rysy jsou u každého jiné.

2.2 Prevence

Součástí ergonomie je i bezpečnost práce a prevence, kterou dodržování nařízení o bezpečnosti práce přináší. To, jak se vedení společnosti k této problematice staví, jak má nastavenou organizační kulturu a jak o tom se svými zaměstnanci komunikuje, může být dalším faktorem, který ovlivňuje nahlížení pracovníka na zavádění nových ergonomických pomůcek. Dalším z faktorů, který může ovlivnit všechny faktory předem vyjmenované je, jaká panuje důvěra mezi pracovníky a vedením společnosti.

Dále je důležité, aby pracovníci znali rizika, kterým se vystavují, pokud se rozhodnou nedodržovat předepsané pracovní postupy, či nevyužívat ergonomické pomůcky. Ať už se jedná o možnost zdravotních následků či následků právních. Je důležité, aby si všichni byli vědomi odpovědnosti, kterou mají.

K prevenci v této oblasti slouží vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání může probíhat v rozličných formách, mohou to být školení, informační letáky, workshopy nebo také webové stránky, kde je popsáno proč, jak, jaké ergonomické pomůcky by se měly používat. Dále je důležité, aby zaměstnanci věděli, na koho se obrátit s otázkami ohledně ergonomie, aby věděli o svých možnostech pro zlepšení svého pracovního prostředí, a aby případně věděli, kde si mají zažádat o ergonomické pomůcky.

Motivační faktory a schopnost adaptace hrají roli, především pokud se jedná o úpravy pracoviště, tedy ergonomii korektivní. Pokud mají pracovníci všechny ergonomické pomůcky již od začátku, a jiný způsob práce neznají, je pro ně tento „ergonomický“ způsob práce naprosto přirozený. Tudíž nevznikají až takové problémy jako u pracovníků, kteří na tento způsob práce nejsou vůbec zvyklí.

2.3 Kontrola pracovního prostředí

Jaký by měl být postup u korektivní ergonomie, není přesně definováno, každá společnost má své vlastní předpisy, jak takovou situaci řešit. Obecně by se dalo říct, že v případě objevení problému je vhodné co nejdříve jednat. Nejprve je nutné daný problém zevrubně analyzovat, nejlépe z více úhlů pohledu, z pohledu zaměstnavatele, zaměstnanců a v neposlední řadě z pohledu předepsaných

norem. A poté je možné přistoupit k tvorbě řešení. Vždy je lepší mít několik alternativních řešení pro možnost vybrání té nejvhodnější nebo pro případ problematické realizace návrhu. Při samotné prezentaci návrhů je vhodné mít připraveny veškeré kalkulace, jako je například nákladovost či efektivita daného řešení. Poté dochází k výběru řešení a jeho implementaci. Po nově zavedeném ergonomickém opatření je vždy vhodné po určitém časovém úseku měření opakovat, aby se nabylo jistoty, že zdroj problému byl odstraněn a problém byl tímto vyřešen.

Kontrola pracovního prostředí a zažitých pracovních postupů je po určitém čase nutná vždy, ne pouze po úpravě či vytvoření nového pracovního prostředí. Velmi objektivní formou kontroly je měření, ať už se jedná o měření hluku, světla, teploty, svalové síly a spousty dalších. U tohoto typu kontroly však není zahrnuta osobní zkušenost, proto je vhodné vždy získat zpětnou subjektivní vazbu přímo od zaměstnanců. Je dobré využít rozdílné formy dotazování. Může se jednat o experiment, pozorování, studium dokumentů, interview, dotazníky a jiné.

Ke kontrole pracovního prostředí se využívají kontrolní listy zvané check-listy. Mnoho kontrolních listů je poměrně univerzálních. Díky jejich univerzálnosti je možné je použít plošně pro hodnocení mnoha pracovních míst. Není nutné vypracovávat každý kontrolní list individuálně podle požadavků pracovního místa, pro které je plánováno jej využít. Vzhledem k jejich univerzálnosti je však nutné užití velkého počtu kritérií, která mohou být u mnoha pracovních míst nadbytečná. S ohledem na to je vhodné využívat pouze částečně univerzální check-listy, které jsou se svými kritérii vhodné pro užší skupinu pracovních míst či konkrétnější pracovní činnosti a mohou mít větší vypovídající hodnotu. Díky této zpětné vazbě od zaměstnanců by mělo být možné vyhodnotit aktuální stav pracoviště s ohledem na pracovníky a porovnat ho s platnými legislativními opatřeními na něj se vztahujícími. Kontrolní listy mohou být dle vzorů, je možné využít například check-listy ze stránek IEA, nebo ze Státního zdravotního ústavu v Praze. Dále je možné si kontrolní listy vytvořit individuálně se zřetelem k daným potřebám. U takto vytvořených kontrolních listů je nutné, aby je vytvářel někdo znalý prostředí, ve kterém budou využívány a účelu pro který budou využity výsledky z nich získané (Gilbertová a Matoušek, 2002).

3 Ergonomie ve vybrané výrobní společnosti XY

V této kapitole bude stručně představena ergonomie ve společnosti XY. Za ergonomii společnosti zodpovídá jedno konkrétní oddělení, které spolupracuje s dalšími pracovišti. Ve vybrané společnosti se uplatňují všechny části ergonomie, které jsou popsány v kapitole 2.1. Veškeré informace v této kapitole jsou uváděny na základě znalostí a zkušeností autorky práce a z pracovního intranetu společnosti XY.

Myoskeletární ergonomie

Na intranetu společnosti jsou obrázkové, psané a video návody, které popisují například to, jak by měly probíhat ergonomicky správné pracovní postupy nebo jak by mělo vypadat pracovní prostředí. Je možné shlédnout i protahovací a relaxační cvičení. Společnost organizuje mnoho preventivních programů, příkladem je projekt zaměřený na osvětu o zdraví zad. Dalším projektem je aplikace, která zaznamenává sportovní aktivitu zaregistrovaných členů. Několikrát do roka společnost vyhlašuje sportovní výzvy, u nichž na základě dat z aplikace věnuje odpovídající finanční prostředky na dobročinné účely.

Psychosociální ergonomie

Ve společnosti XY se psychosociální ergonomii věnuje samostatný projekt. Na stránkách tohoto projektu jsou základní informace o duševním zdraví, jeho souvislostech s prací aj. Dále se tam nachází odkazy, které s duševním zdravím souvisí:

- Vzdělávací programy z oblasti duševního zdraví. Tyto vzdělávací programy probíhají ve skupinách, mohou se do nich zapojit jednotlivci, ale i celé pracovní skupiny. V současné situaci pandemie nabývají na důležitosti především online formy vzdělávání, které jsou ve společnosti XY zastoupeny. Jednotlivé kurzy mohou probíhat prezenčně i distančně. V nabídce je také několik offline distančních přednášek, které si zaměstnanci mohou pustit kdykoli. Pro prezenční a online kurzy funguje přihlašovací systém. Kurzy jsou určeny pro všechny zaměstnance. Náplň některých kurzů se specializuje pro určité pracovní pozice, tudíž je vhodná pouze pro ně. Rozmanitost nabízených témat je velká a přizpůsobuje se aktuálním potřebám zaměstnanců.

- Bezplatné psychologické konzultace, které probíhají ve spolupráci s externími specialisty. Je vysvětleno, pro koho jsou konzultace určeny, kdo by mohl mít zájem je využít. Je popsáno, jak může konzultace probíhat. Online forma je v současné situaci velkou výhodou.

Participační ergonomie

Zaměstnanci mají možnost zažádat o kontrolu ergonomie jejich pracovního prostředí. Může se jednat o odborné hodnocení pracoviště nebo o měření a vyhodnocení lokální/ celkové fyzické zátěže. Pracovníci také mohou posílat své dotazy či návrhy přímo na odborné pracovníky oddělení ergonomie. Také si mohou objednat ergonomické pomůcky do kanceláře. Na intranetu jsou pro zaměstnance připraveny zajímavé informace z oblasti ergonomie. Mohou si prohlédnout legislativu o ergonomii, ať už se jedná o vládní nařízení či o vnitropodnikové směrnice. Pracovníci jsou podporováni, aby se zapojili do projektu, kde jsou vítány jejich zlepšovací návrhy. Tyto zlepšovací návrhy jsou následně posouzeny odborníky a popřípadě zařazeny do praxe.

Rehabilitační ergonomie

Ve společnosti XY jsou zaměstnávány osoby s handicapem, a tudíž je jim věnována potřebná pozornost. Příkladem může být úprava pracoviště tak, aby bylo vyhovující individuálním potřebám zaměstnance. Dalším plusem jsou dny volna navíc.

Podstata ergonomie fyzické a kognitivní ve společnosti XY je již popsána u výše uvedených ergonomií. K organizační ergonomii by se dalo dopsat například to, že mnoho užitečných informací je sdíleno na pracovním intranetu, ke kterému má každý pracovník přístup. Dále také to, že zaměstnanci mají možnost využívat flexibilní pracovní dobu atd.

4 Empirická část bakalářské práce

V této kapitole bude popsán výzkum praktické části bakalářské práce. Nejprve bude popsán vzorek respondentů, poté metodika výzkumu, dále budou uvedeny výzkumné otázky, a nakonec vyhodnocení dotazníkového šetření s grafickým vyjádřením.

4.1 Vzorek respondentů

Jako respondenti byli vybráni pracovníci výroby, kde je zajištěn každodenní kontakt pracovníků s ergonomickými pomůckami při běžných pracovních činnostech. Respondentů je celkem 69 ze tří pracovních směn. V kapitole 4.4 (i v podkapitolách) jsou tyto tři pracovní směny popisovány jako pracovní skupiny A, B a C. Návratnost dotazníků činila 72 %. Pracovníci měli v rámci týmových rozhovorů vyčleněn určitý časový interval, který byl vyhrazen pro vyplnění dotazníků.

4.2 Metodika výzkumu

Výzkumným nástrojem bylo anonymní dotazníkové šetření. Tento prostředek výzkumu byl zvolen především díky jeho výhodám, jako je nízká časová náročnost pro respondenty, dále také možnosti sběru velkého množství dat v jednu chvíli. V neposlední řadě bylo dotazníkové šetření vybráno také vzhledem k současné epidemiologické situaci a opatřením, která s ní souvisejí. Dotazníkové šetření probíhalo po dobu měsíce října 2020.

Dotazník obsahuje celkem 29 otázek, pokud se berou v potaz i podotázky, z toho je 25 otázek uzavřených, 2 otázky polouzavřené a 2 otázky otevřené. U otázek polouzavřených měli respondenti možnost zvolit jinou odpověď než tu, která jim byla nabídnuta.

Dotazník je rozdělen na několik částí. První část dotazníku je zaměřena na sběr obecných informací o respondentech, jako je pohlaví, věk aj. Druhá část je zaměřena na obecné informace spojené s ergonomií, se kterou se respondenti v běžném pracovním prostředí setkávají. Jedná se například o otázku, zda jim bylo srozumitelně vysvětleno, jak mají používat ergonomické pomůcky. Třetí část je zaměřena na zdravotní stav zaměstnanců. Čtvrtá část je zaměřena na to, zda dominance ruky může ovlivnit kvalitu používání ergonomických pomůcek. Poslední

část je zaměřena na to, jak moc určité faktory ovlivňují motivaci práce s ergonomickými pomůckami. Plné znění dotazníku tvoří přílohu 1.

4.3 Výzkumné otázky a hypotézy

Jaké z faktorů uvedených v dotazníku, nejvíce motivují pracovníky k používání ergonomických pomůcek?

Jaké z faktorů uvedených v dotazníku, naopak pracovníky nejvíce odrazují?

Pokud není při vývoji ergonomických pomůcek pamatováno na jejich používání leváky, může se stát, že je tím ohrožena komfortnost jejich používání, a to může působit negativně na motivaci v používání ergonomických pomůcek leváky.

Ne všichni pracovníci dokážou identifikovat všechny ergonomické pomůcky na svém pracovišti.

Podíl pracovníků, kteří absolvovali fyzioterapeutický program společnosti XY a používají všechny ergonomické pomůcky je větší než podíl pracovníků, kteří tento program neabsolvovali a používají všechny ergonomické pomůcky.

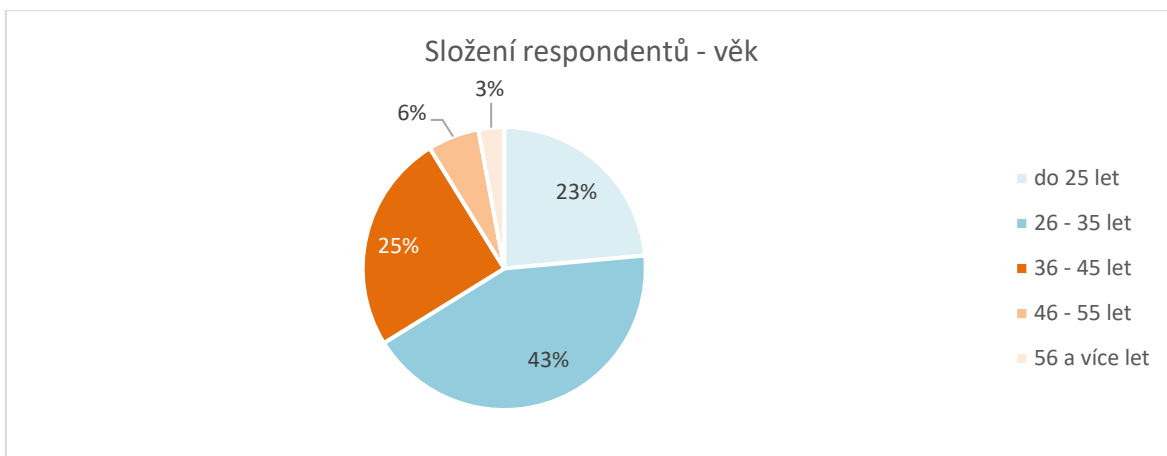
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V následujících podkapitolách jsou popsány výsledky dotazníkového šetření. Tyto výsledky jsou rozděleny do pěti podkapitol (bloků otázek) podle toho, jak je rozdělen dotazník, kdy jedna podkapitola odpovídá jedné části dotazníku. Všechna uvedená procenta jsou zaokrouhlena na celá čísla.

4.4.1 První blok otázek

První část dotazníku je zaměřena na sběr obecných informací o respondentech. Účelem bylo zjistit, zda existuje nějaká korelace mezi informacemi z této části dotazníku a informacemi ze zbylých částí dotazníku. Žádná spojitost nebyla prokázána. Všichni pracovníci, kteří vyplnili dotazníkové šetření, jsou muži.

Poté se zjišťovalo, do jaké věkové skupiny respondenti patří. Věkové složení respondentů je patrné na obrázku 4.

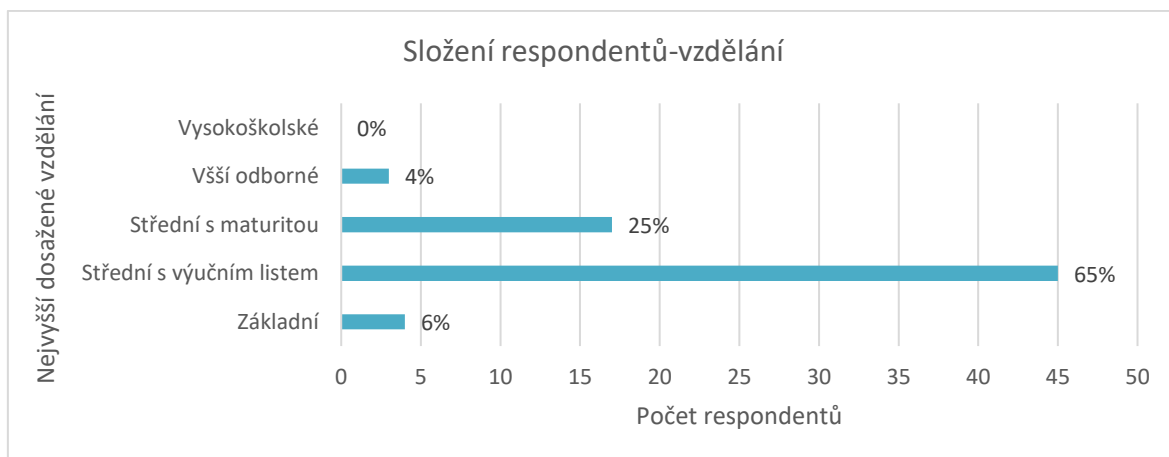


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 4 Složení respondentů-věk

Respondenti jsou zástupci všech věkových kategorií, které jsou v dotazníku rozděleny. Nejvíce respondentů (43 %) je z věkové kategorie 26–35 let. Oproti tomu nejméně respondentů je z věkové kategorie 56 a více, jsou to pouhá 3 %.

Další otázka byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání dotázaných. Složení respondentů z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání je patrné na obrázku 5.



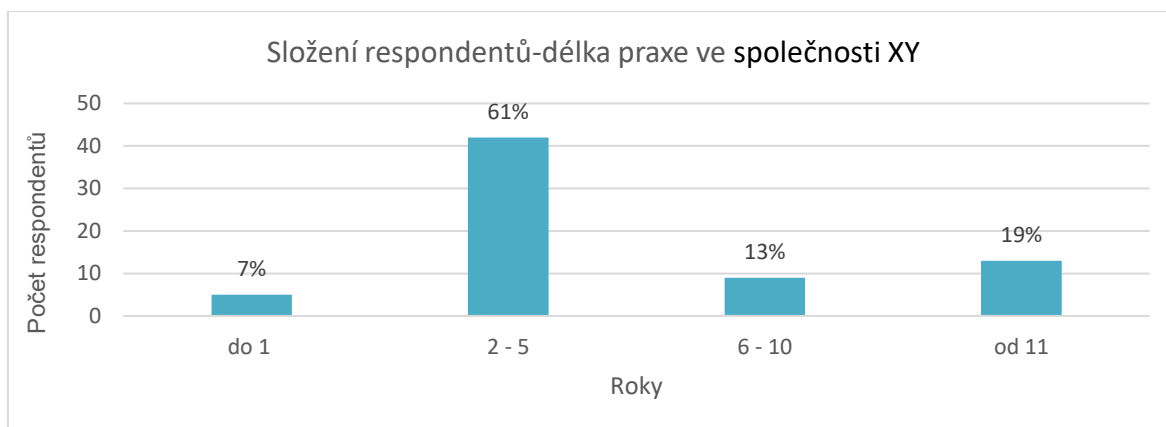
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 5 Složení respondentů-vzdělání

Mezi nejvyšším dosaženým vzděláním značně převažuje střední s maturitou, které uvedlo 61 % respondentů. Střední vzdělání s maturitou více než dvojnásobně převažuje střední vzdělání s výučním listem, které uvedla druhá nejpočetnější

skupina dotázaných (25 %). Mezi respondenty se nenachází nikdo s vysokoškolským vzděláním.

Další otázka byla zaměřena na to, jak dlouhou praxi ve společnosti XY mají dotázaní. Složení respondentů na základě délky praxe je zobrazeno na obrázku 6.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 6 Složení respondentů-délka praxe ve společnosti XY

Mezi dotazovanými jsou muži s délkou praxe méně než 1 rok až více než 11 let. Největší podíl zastupuje skupina osob s praxí 2-5 let a to konkrétně 61 %. Nejméně dotazovaných má praxi do jednoho roku, je to 7 %.

4.4.2 Druhý blok otázek

Druhá část dotazníku je zaměřena na obecné informace spojené s ergonomií, se kterou se respondenti v běžném pracovním prostředí setkávají. Prvním zjištěním je, že drtivá většina (91 %) respondentů ví, co znamená pojem ergonomická pomůcka. Pro zbylých 9 % byl v dotazníku tento pojem stručně vysvětlen.

V této části dotazníku se nacházela jedna otázka otevřená. Je poměrně běžné, že otevřené otázky nebývají vyplněny všemi respondenty, nebylo tedy předpokladem, že každý respondent tuto otázku vyplní. Jejím položením byla snaha zjistit, jaké ergonomické pomůcky respondenti, jako ergonomické pomůcky identifikují, ať už dle jejich vlastní definice nebo dle definice napsané v dotazníku. V tabulce 2 jsou zobrazeny všechny ergonomické pomůcky, které se na pracovišti nacházejí, a které respondenti využívají při běžných pracovních činnostech. U jednotlivých ergonomických pomůcek jsou podíly, v jakých se vyskytovaly v odpovědích.

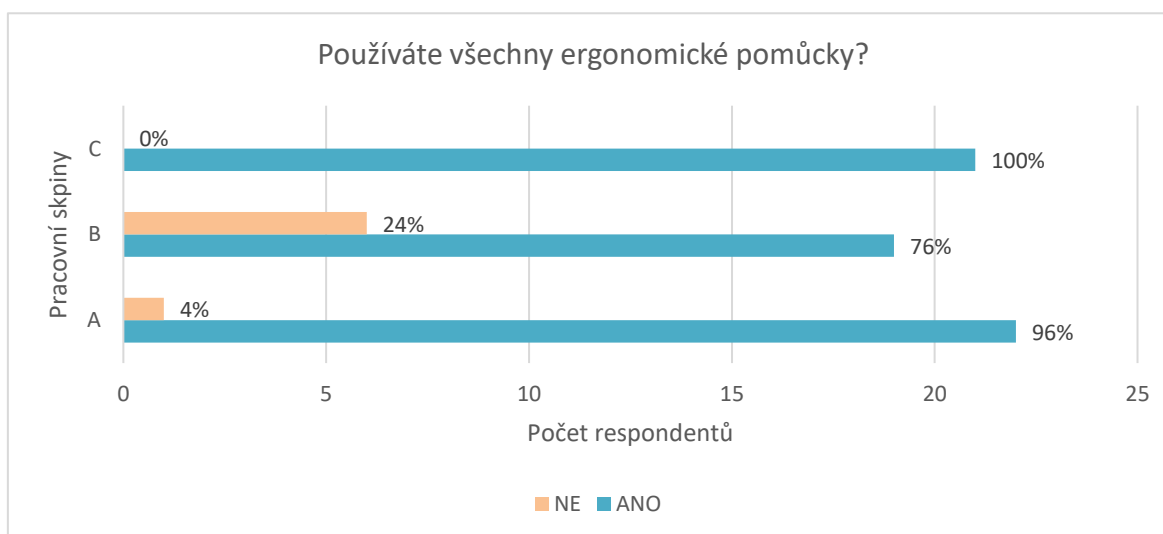
Tab. 2 Identifikace ergonomických pomůcek

Ergonomické pomůcky na pracovišti:	Podíl ergonomické pomůcky v odpovědích
Zvedací zařízení	10 %
Manipulátor	51 %
Háky pro kapotu a zadní víko	22 %
Stoličky	17 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Je patrné, že nadpoloviční většina (51 %) dotázaných uvedla jako ergonomickou pomůcku, kterou má na pracovišti k dispozici, manipulátor. Další nejvíce uváděná ergonomická pomůcka byla hák pro kapotu a zadní víko. Někteří respondenti uváděli hák pro kapotu a hák pro zadní víko odděleně, někteří dohromady. V tabulce je četnost jejich výskytu v odpovědích zpracována dohromady.

Dále se zjišťovalo, zda respondenti používají všechny ergonomické pomůcky, které si myslí, že mají k dispozici. 10 % respondentů uvedlo, že všechny ergonomické pomůcky nepoužívá, z toho polovina respondentů byli ti, kteří uvedli, že neví, co znamená pojem ergonomická pomůcka. Odpovědi respondentů na to, zda používají všechny ergonomické pomůcky, které mají k dispozici, jsou zpracovány v obrázku 7, kde jsou odpovědi rozděleny dle pracovních skupin.

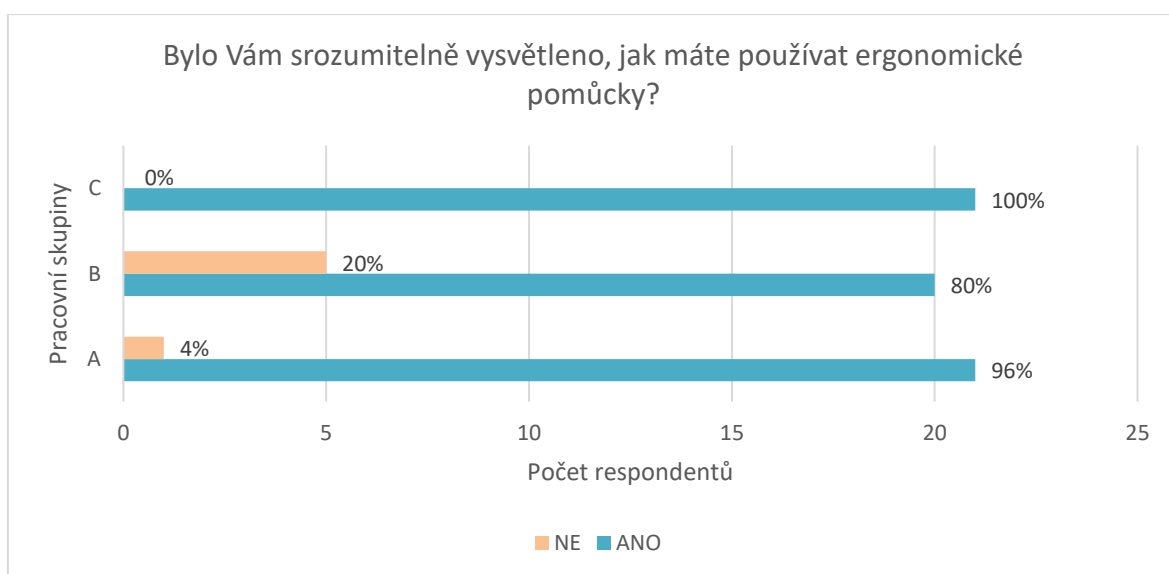


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 7 Používání ergonomických pomůcek

V pracovní skupině B je nejvíce osob, které uvedly, že nepoužívají všechny ergonomické pomůcky. Bylo to 24 % z nich. Z pracovní skupiny A to byla pouhá 4 % respondentů. Všichni dotazovaní ze skupiny C odpověděli, že používají všechny ergonomické pomůcky, které si myslí, že mají k dispozici.

Dále se zjišťovalo, zda bylo pracovníkům srozumitelně vysvětleno, jak mají ergonomické pomůcky používat. 91 % respondentů uvedlo, že proškolení o používání ergonomických pomůcek pro ně bylo srozumitelné. Odpovědi respondentů na tuto otázku jsou zpracovány v obrázku 8, kde jsou rozděleny dle pracovních skupin.

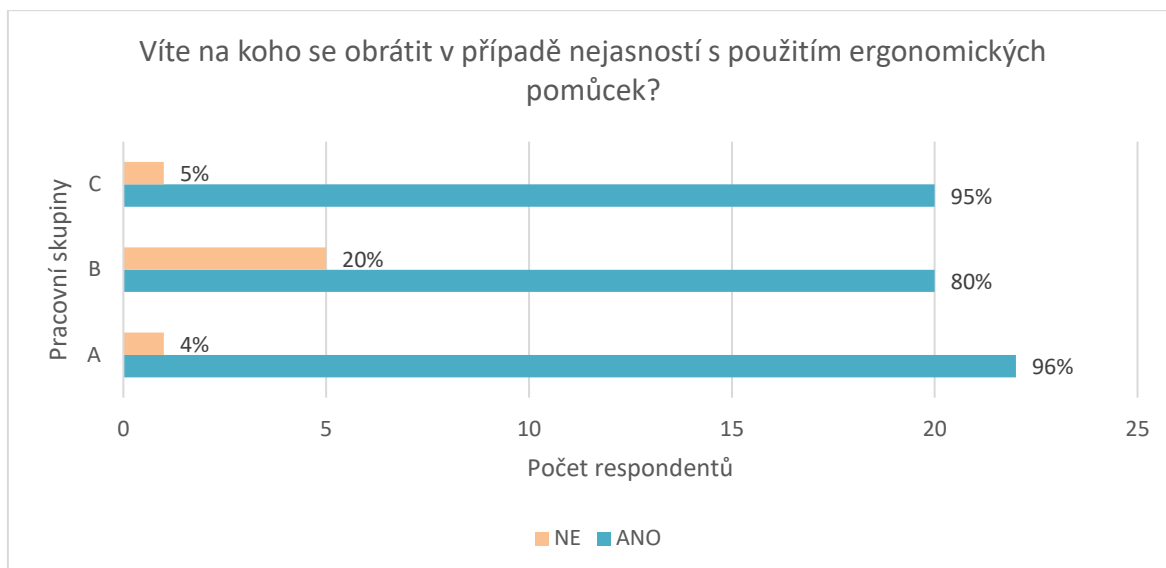


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 8 Poučení o používání ergonomických pomůcek

Pětina dotázaných ze skupiny B uvedla, že pro ně vysvětlení o používání ergonomických pomůcek nebylo srozumitelné. Z pracovní skupiny A to stejné uvedla pouze 4 % respondentů. Všichni dotazovaní ze skupiny C odpověděli, že jim bylo srozumitelně vysvětleno, jak mají používat ergonomické pomůcky.

Následující otázkou bylo, zda respondenti vědí, na koho se obrátit v případě nejasností s použitím ergonomických pomůcek. Pouze 10 % dotázaných uvedlo, že neví, na koho se obrátit. Odpovědi respondentů na tuto otázku jsou zpracovány v obrázku 9. Odpovědi jsou rozděleny dle pracovních skupin.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

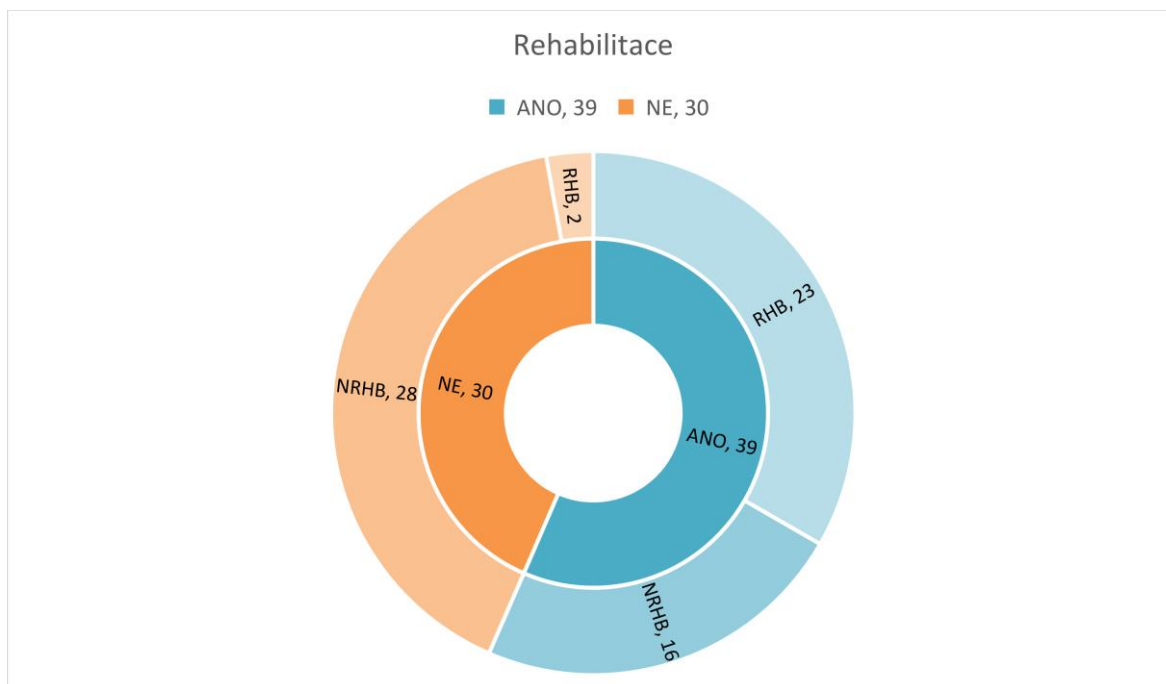
Obr. 9 Znalost, na koho se obrátit v případě nejasností s použitím ergonomických pomůcek

20 % respondentů z pracovní skupiny B uvedlo, že neví, na koho se obrátit v případě nejasností s použitím ergonomických pomůcek. Z pracovní skupiny A to uvedla pouhá 4 % dotázaných a z pracovní skupiny C 5 % dotázaných.

V pracovní skupině A není u respondentů prokázána souvislost mezi posledními třemi otázkami. Stejně je tomu i v pracovní skupině C. To ovšem neplatí pro pracovní skupinu B, u které je i značně větší podíl odpovědí „NE“. Všechny osoby nepoužívající všechny ergonomické pomůcky zároveň uvedly, že jim nebylo srozumitelně vysvětleno, jak mají ergonomické pomůcky používat. V případě nejasností s použitím ergonomických pomůcek tyto osoby nevědí, na koho se obrátit. Z osob, které v pracovní skupině B uvedly, že nepoužívají všechny ergonomické pomůcky, které mají k dispozici, to činí 83 %.

4.4.3 Třetí blok otázek

Třetí část dotazníku je zaměřena na zdravotní stav zaměstnanců. Na obrázku 10 je ve vnitřní vrstvě prstencového grafu patrné rozložení respondentů, kteří mají či měli zdravotní potíže projevující se v souvislosti s jejich pracovní činností (označeno ANO) a naopak (označeno NE). Ve vnější vrstvě prstencového grafu je patrné rozložení respondentů, kteří absolvovali rehabilitaci v posledních třech letech (označeno RHB), a kteří ji neabsolvovali (označeno NRHB). V grafu jsou u jednotlivých skupin uvedeny počty respondentů.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

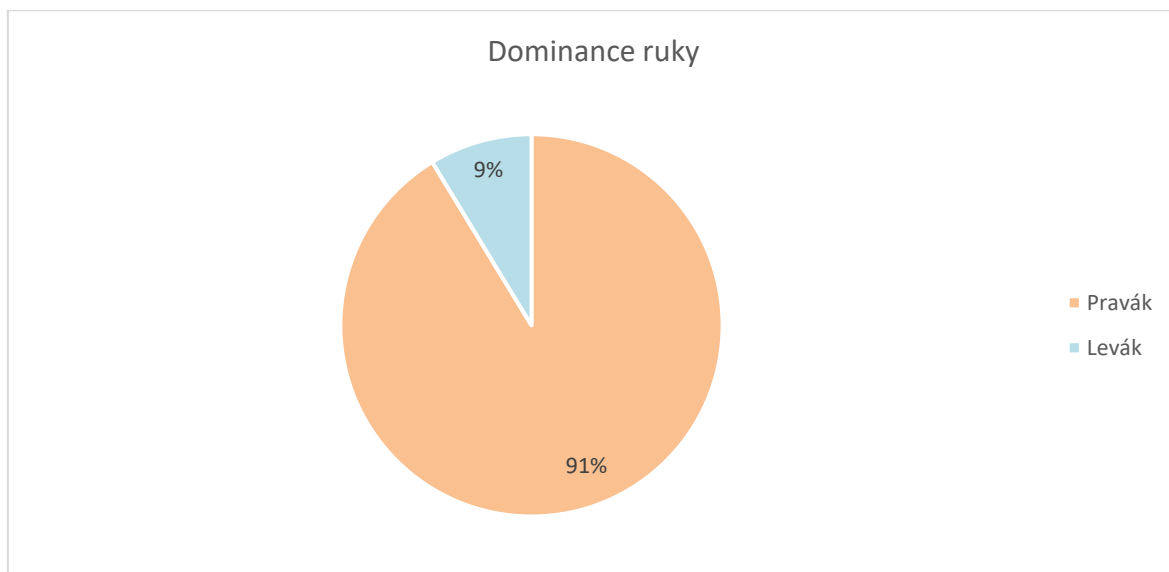
Obr. 10 Rehabilitace

56 % respondentů uvedlo, že má nebo mělo zdravotní potíže projevující se v souvislosti s jejich pracovní činností. Z těchto 56 % respondentů uvedlo 59 % (z celkového počtu 33 %) respondentů, že v posledních třech letech absolvovalo rehabilitaci. Z celkového počtu respondentů absolvovalo rehabilitaci v posledních třech letech 36 %. Z toho vychází, že 3 % respondentů, kteří v posledních třech letech absolvovali rehabilitaci, nemají zdravotní potíže projevující se v souvislosti s jejich pracovní činností. Fyzioterapeutický program společnosti XY absolvovalo 15 % (z celkového počtu 9 %) respondentů, kteří mají či měli zdravotní potíže projevující se v souvislosti s jejich pracovní činností. Všichni, kdo absolvovali fyzioterapeutický program společnosti XY, uvedli, že v posledních třech letech absolvovali rehabilitaci a používají všechny ergonomické pomůcky, které mají k dispozici.

Všechny osoby, které uvedly, že nepoužívají všechny ergonomické pomůcky, také uvedly, že mají či měly zdravotní potíže projevující se v souvislosti s jejich pracovní činností.

4.4.4 Čtvrtý blok otázek

Čtvrtá část dotazníku je zaměřena na lateralitu člověka, konkrétně na lateralitu projevanou u horních končetin, tedy dominanci levé či pravé ruky a na to, zda tato skutečnost může ovlivnit kvalitu používání ergonomických pomůcek. Tento blok otázek byl do dotazníku zařazen z toho důvodu, že se mnoho věcí vyrábí a přizpůsobuje především pro praváky a na komfortnost používání těchto věcí leváky se ne vždy pamatuje.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 11 Lateralita

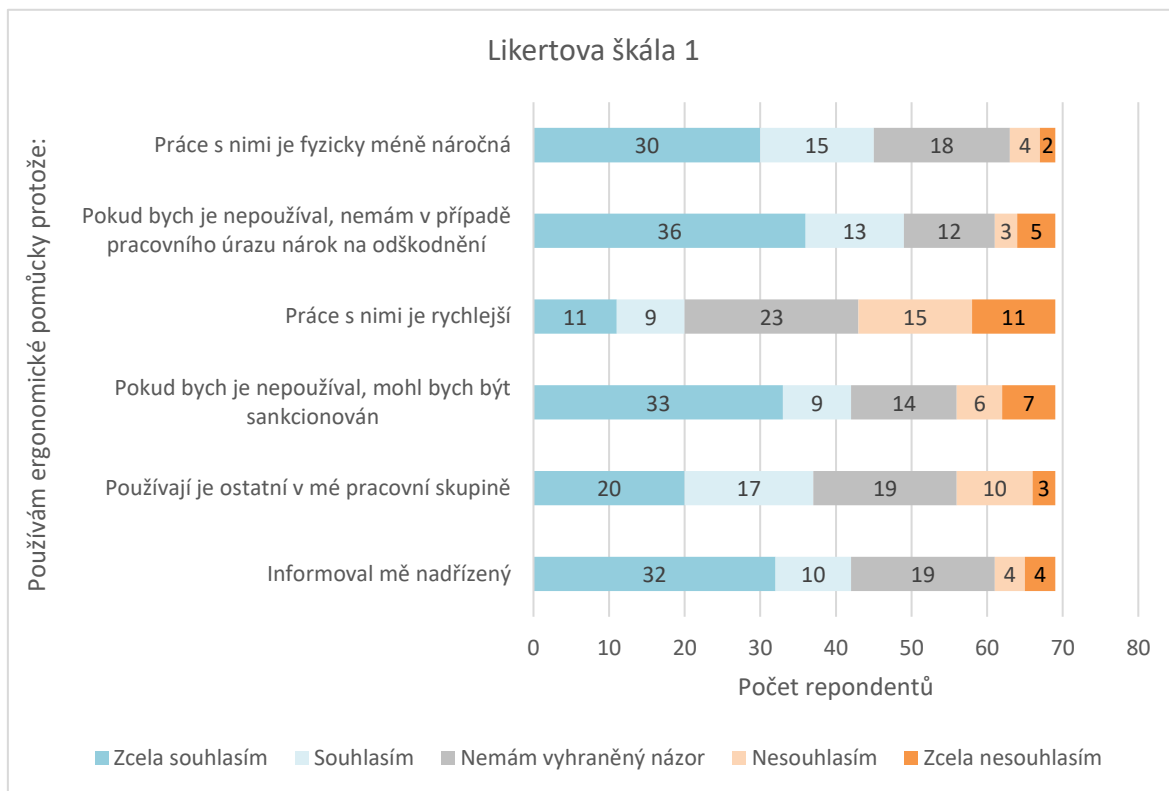
9 % respondentů jsou leváci (viz Obr. 11). Nikdo z respondentů nevedl, že by dominance jeho ruky nějakým způsobem ovlivňovala kvalitu užívání ergonomických pomůcek k horšímu.

V tomto bloku otázek se nacházela druhá otevřená otázka, která však vzhledem k zjištění, že nikdo z respondentů nevedl, že by dominance jeho ruky nějakým způsobem ovlivňovala kvalitu užívání ergonomických pomůcek k horšímu, pozbyla svůj smysl a logicky nebyla nikým vyplněna.

4.4.5 Pátý blok otázek

Poslední část dotazníku je zaměřena na to, jak moc určité faktory ovlivňují motivaci práce s ergonomickými pomůckami. V dotazníku byla u tohoto bloku otázek využita Likertova škála (viz Obr. 12 a 13), v tomto případě s pěti stupňovou škálou,

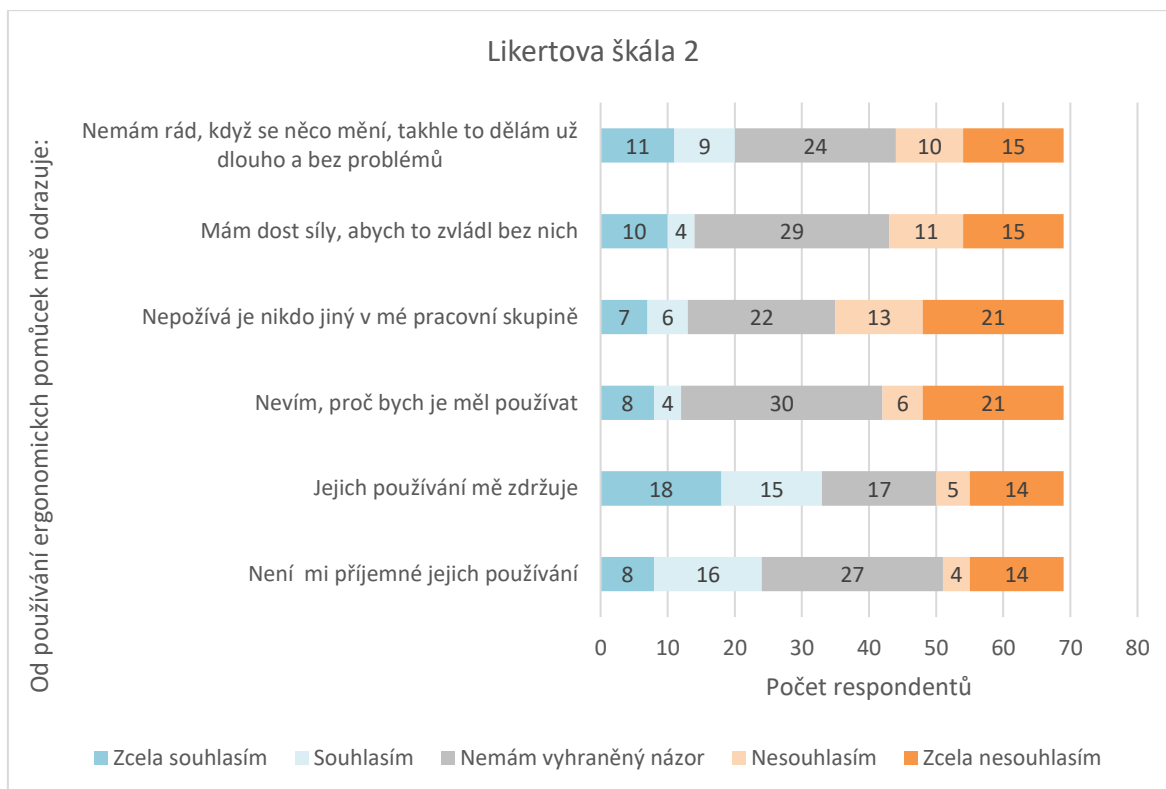
s možností odpovědi: zcela souhlasím, souhlasím, nemám vyhraněný názor, nesouhlasím a zcela nesouhlasím. V následujících dvou grafech jsou u jednotlivých skupin uvedeny počty respondentů.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 12 Likertova škála 1

Z obrázku 12 je patrné, že nejvíce respondentů (52 %) uvedlo, že zcela souhlasí s tím, že používají ergonomické pomůcky, protože pokud by je nepoužívali, nemají v případě pracovního úrazu nárok na odškodnění. Naopak nejméně dotázaných (16 %) uvedlo, že zcela souhlasí s tím, že by ergonomické pomůcky používali, protože je práce s nimi rychlejší. Nejméně dotázaných (3 %) uvedlo, že zcela nesouhlasí s tím, že by ergonomické pomůcky používali, protože je práce s nimi fyzicky méně náročná. Nejvíce respondentů (16 %) uvedlo, že zcela nesouhlasí s tím, že by ergonomické pomůcky používali, protože práce s nimi je rychlejší.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

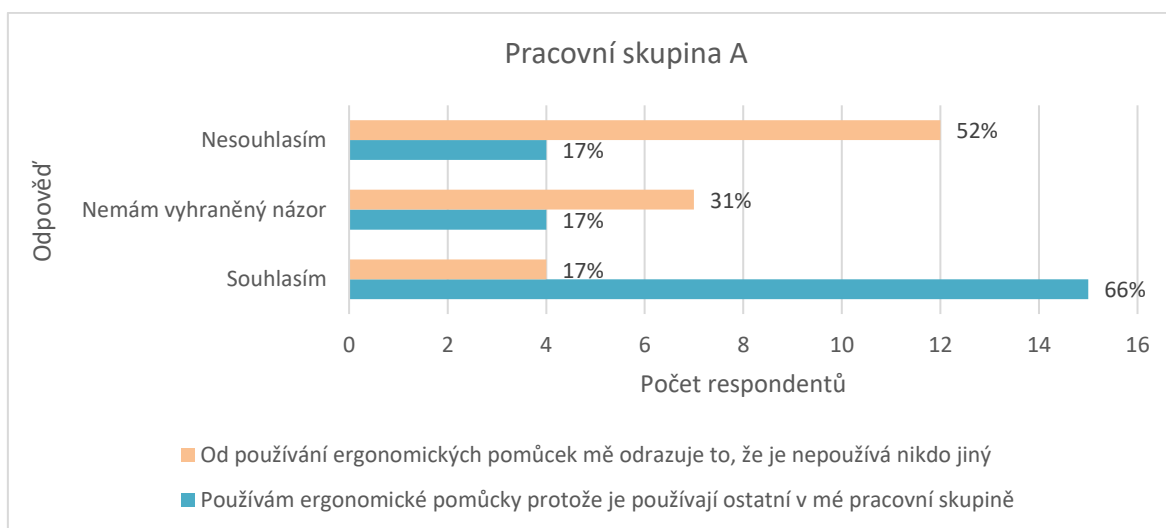
Obr. 13 Likertova škála 2

Z obrázku 13 je patrné, že nejvíce dotázaných (26 %) uvedlo, že zcela souhlasí s tím, že je od používání ergonomických pomůcek odrazuje to, že je jejich používání zdržuje. Naopak nejméně z nich (10 %) uvedlo, že zcela souhlasí s tím, že je od používání ergonomických pomůcek odrazuje to, že je nepoužívá nikdo jiný v jejich pracovní skupině. Nejméně respondentů (20 %) uvedlo, že zcela nesouhlasí s tím, že je od používání ergonomických pomůcek odrazuje to, že je jejich používání zdržuje, a že jim není příjemné jejich používání. Nejvíce pracovníků (30 %) uvedlo, že zcela nesouhlasí s tím, že je od používání ergonomických pomůcek odrazuje to, že je nepoužívá nikdo jiný v jejich pracovní skupině.

Pro lepší přehlednost jsou zbylé grafy zobrazovány pouze ve tří stupňové škále s možností odpovědí: souhlasím (sloučeny odpovědi zcela souhlasím a souhlasím), nemám vyhraněný názor a nesouhlasím (sloučeny odpovědi nesouhlasím a zcela nesouhlasím). Stejně je uzpůsoben i popis grafů.

Následuje vazba mezi otázkou, zda respondenti používají ergonomické pomůcky, protože je používají ostatní v jejich pracovní skupině a otázkou, zda je od používání

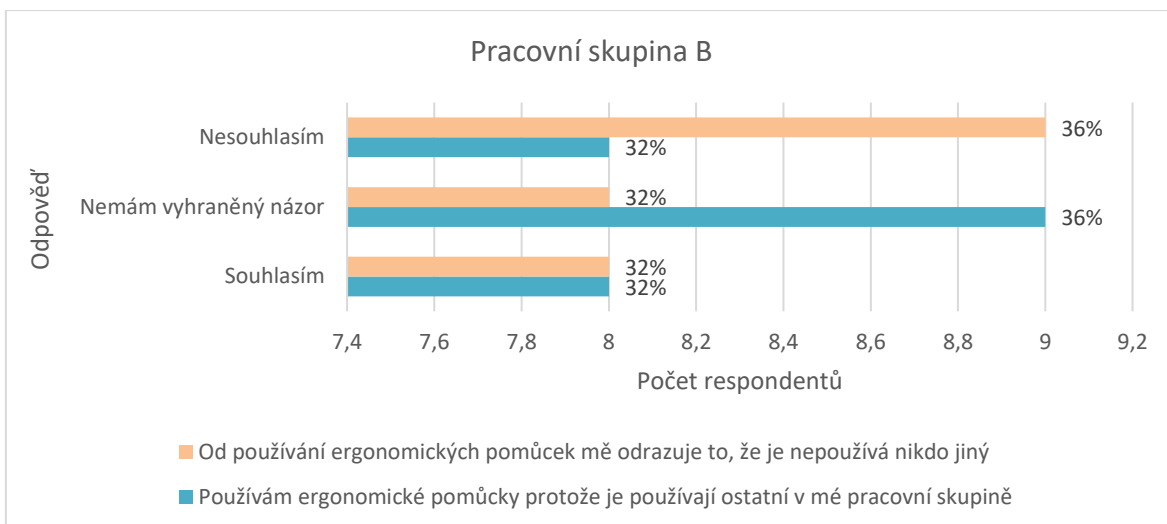
ergonomických pomůcek odrazuje to, že je nepoužívá nikdo jiný v jejich pracovní skupině. Obě tyto otázky spadají do kategorie ovlivňování v rámci sociální skupiny. Nadpoloviční většina (54 %) respondentů uvedla, že souhlasí s tím, že používají ergonomické pomůcky, protože je používají ostatní, 19 % dotázaných uvedlo, že s tím nesouhlasí. Oproti tomu minimum (18 %) z respondentů uvedlo, že by je od používání ergonomických pomůcek odrazovalo to, že je nepoužívají ostatní, 49 % z nich uvedlo, že s tím nesouhlasí. Rozdílné odpovědi byly zaznamenány napříč pracovními skupinami.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 14 Pracovní skupina A

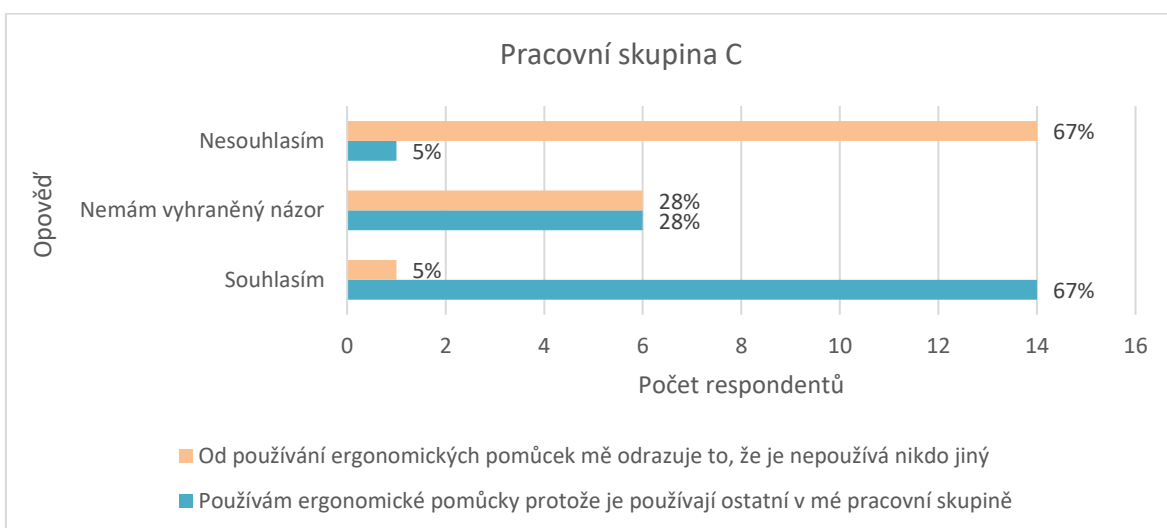
V pracovní skupině A označilo 43 % respondentů u těchto otázek odpovědi z opačného spektra škály. Což znamená, že 43 % osob, které u otázky „Používáte ergonomické pomůcky, protože je používají ostatní ve Vaší pracovní skupině?“ uvedly, že souhlasí a zároveň uvedly u otázky „Odrazuje Vás od používání ergonomických pomůcek to, že je nepoužívá nikdo jiný ve Vaší pracovní skupině?“ nesouhlasím a naopak. Na obrázku 14 je patrné, že 65 % respondentů uvádí, že souhlasí s tím, že používá ergonomické pomůcky, protože je používají ostatní v jejich pracovní skupině. Pouze 17 % respondentů uvedlo, že nesouhlasí s tím, že používá ergonomické pomůcky, protože je používají ostatní v jejich pracovní skupině. Oproti tomu 17 % respondentů uvedlo, že souhlasí s tím, že je od používání ergonomických pomůcek odrazuje, že je nepoužívá nikdo jiný a 52 % respondentů uvedlo, že s tím nesouhlasí.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 15 Pracovní skupina B

U pracovní skupiny B jsou odpovědi značně vyrovnanější. 20 % respondentů u těchto otázek označilo odpovědi z opačného spektra škály. Na obrázku 15 je patrné, že 32 % respondentů uvádí, že souhlasí s tím, že používá ergonomické pomůcky, protože je používají ostatní v jejich pracovní skupině. 32 % respondentů uvedlo, že nesouhlasí s tím, že používá ergonomické pomůcky, protože je používají ostatní v jejich pracovní skupině. Oproti tomu 32 % respondentů uvedlo, že souhlasí s tím, že je od používání ergonomických pomůcek odrazuje, že je nepoužívá nikdo jiný a 36 % respondentů uvedlo, že s tím nesouhlasí.



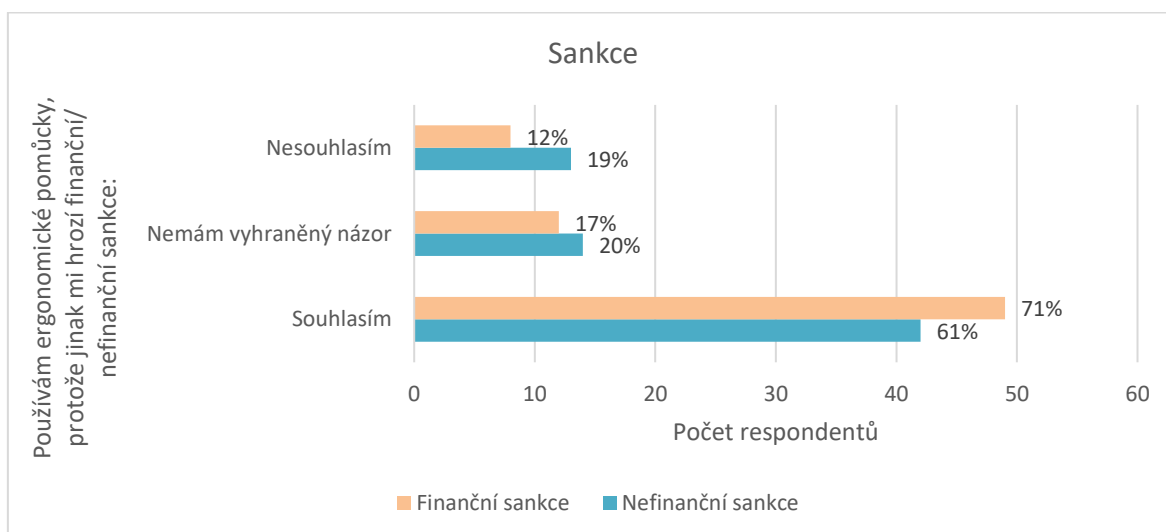
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 16 Pracovní skupina C

Obdobně jako u pracovní skupiny A je tomu i u pracovní skupiny C, kde 48 % respondentů označilo odpovědi z opačného spektra škály. Na obrázku 16 je patrné, že 67 % respondentů uvádí, že souhlasí s tím, že používá ergonomické pomůcky, protože je používají ostatní v jejich pracovní skupině. Pouze 5 % respondentů uvedlo, že nesouhlasí s tím, že používá ergonomické pomůcky, protože je používají ostatní v jejich pracovní skupině. Oproti tomu 5 % dotázaných uvedlo, že souhlasí s tím, že je od používání ergonomických pomůcek odrazuje, že je nepoužívá nikdo jiný a 5 % respondentů uvedlo, že s tím nesouhlasí.

Dotazovaní měli ve dvou polozávěrečných otázkách možnost uvést další skutečnosti, které působí pozitivně/ negativně na jejich přístup k používání ergonomických pomůcek. Tuto možnost využilo pouze několik jedinců. U pozitivních faktorů bylo zmiňováno, v různých variantách, že ergonomické pomůcky velmi ulehčují práci a pracovníci jsou šťastní, že mají možnost je využívat. U negativních vlivů byly uvedeny čtyři faktory: zdržení při vysokém plánu výroby, špatná vyváženost, velká váha a špatná manipulace.

Na obrázku 17 je zobrazeno porovnání faktorů finanční a nefinanční sankce. Jsou porovnávány odpovědi na otázku „Používáte ergonomické pomůcky, protože byste mohl být sankcionován (př. Vytýkací dopis-nefinanční sankce), pokud byste je nepoužíval?“ a otázku „Používáte ergonomické pomůcky, protože v případě pracovního úrazu byste neměl nárok na odškodnění, pokud byste je nepoužíval?“



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 17 Sankce

Při porovnání faktorů finanční a nefinanční sankce je z obrázku 17 patrné, že více respondentů souhlasí s tím, že ergonomické pomůcky používá, protože jinak by jim hrozila finanční sankce. V dotazníku je příkladem finanční sankce to, že by pracovníci neměli nárok na odškodnění v případě pracovního úrazu. O 10procentních bodů respondentů méně uvedlo, že souhlasí s tím, že používá ergonomické pomůcky, protože jinak by jim hrozila nefinanční sankce, v dotazníku uvedena jako vytýkáci dopis.

4.5 Shrnutí dosažených výsledků a návrhy na optimalizaci

Na základě výsledků provedeného výzkumu je možné zodpovědět předem položené výzkumné otázky a zhodnotit dvě ze tří hypotéz z kapitoly 4.1.

Z výsledků druhého bloku otázek se zjistilo, že v pracovní skupině B je zvýšený počet osob, které nepoužívají ergonomické pomůcky a na všechny uzavřené otázky druhého bloku odpověděly shodně. Nastává možnost, že se v pracovní skupině B utvořila malá skupina, jejíž členové se vzájemně ovlivňují. Tento předpoklad nemusí být správný. Pro lepší přehled by bylo vhodné udělat sociometrický výzkum, který by zmapoval vztahy členů dané pracovní skupiny. Díky tomu by se objasnilo, zda se jedná pouze o náhodné jedince nebo o vzájemně se ovlivňující skupinu pracovníků. Podrobnějším dotazováním by se daly zjistit příčiny, které vedou k nechtěným skutečnostem a tyto příčiny eliminovat. Je zbytečné, aby někdo nepoužíval ergonomickou pomůcku, protože neporozuměl tomu, jak ji má používat. Pokud se něco podobného stane, měl by se zaměstnanec okamžitě ozvat, aby došlo k co nerychlejší nápravě a také by poté nemusel řešit problém, že neví, na koho se obrátit. Zaměstnanci by měli během školení být vyzýváni k dotazování, pokud něčemu nerozumí, nebo pokud je něco zajímavé. Náhodné oslovování konkrétní osoby bývá účinnější než oslovení celé skupiny.

Zjištění ze stejné kapitoly slouží k zhodnocení hypotézy „Ne všichni pracovníci dokážou identifikovat všechny ergonomické pomůcky na svém pracovišti.“ Hypotéza byla potvrzena. Příčin proč tomu tak je může být mnoho. To, že se ergonomické pomůcky měly vypsát do otevřené otázky, může být jednou z nich. Ovšem ti, kteří otázku vyplnili, neidentifikovali všechny ergonomické pomůcky, jež byly nad otázkou označeny. Dalším důvodem může být to, že zaměstnanci berou ergonomické pomůcky za naprosto běžnou součást svého pracovního prostředí,

což by značilo velmi dobrou integraci ergonomických pomůcek. Znamená to však taktéž, že si neuvědomují, že se jedná o něco, co by mělo sloužit především pro jejich větší komfort. Může to být jak pozitivní, tak negativní indikátor. Dobrá integrace by zaručovala bezproblémové používání ergonomických pomůcek.

Výsledky z třetího bloku otázek jsou základem pro zhodnocení hypotézy „Podíl pracovníků, kteří absolvovali fyzioterapeutický program společnosti XY a používají všechny ergonomické pomůcky je větší než podíl pracovníků, kteří tento program neabsolvovali a používají všechny ergonomické pomůcky.“ Tato hypotéza se taktéž potvrdila. Všichni dotazovaní, kteří absolvovali fyzioterapeutický program, uvedli, že používají všechny ergonomické pomůcky, které mají k dispozici. Z pracovníků, kteří fyzioterapeutický program ve vybrané společnosti neabsolvovali, to činí 89 %. Vysvětlení může být takové, že lidé absolvující fyzioterapeutický program mají zdravotní obtíže, kterým chtějí co nejvíce předcházet a fyzioterapeutičtí odborníci jim vysvětlili spojitost mezi jejich zdravotními obtížemi a stylem práce. Je tedy vhodné, aby bylo při školení vždy vysvětleno, proč by pracovníci měli dodržovat předepsané pracovní postupy a pracovní pomůcky, co by mohlo nastat, pokud by je nepoužívali.

Odpovědi na čtvrtý blok otázek jsou základem pro vyhodnocení hypotézy „Pokud není při vývoji ergonomických pomůcek pamatováno na jejich používání leváky, může se stát, že je tím ohrožena komfortnost jejich používání, a to může působit negativně na motivaci v používání ergonomických pomůcek leváky.“ Nebylo možné vyhodnotit, zda by tato skutečnost negativně ovlivňovala motivaci, jelikož nikdo z respondentů nevedl, že by dominance jeho ruky nějakým způsobem ovlivňovala kvalitu užívání ergonomických pomůcek k horšímu. Svědčí to o dobrém přístupu při vývoji ergonomických pomůcek.

Výsledky pátého bloku otázek nabízejí odpověď na výzkumné otázky. První výzkumná otázka je „Jaké z faktorů uvedených v dotazníku, nejvíce motivují pracovníky k používání ergonomických pomůcek?“ V porovnání bylo nejvíce zaznamenaných odpovědí, zcela souhlasím a souhlasím u faktorů finanční sankce, poté u menší fyzické náročnosti, následovala nefinanční sankce a informování od nadřízeného. Je zřejmé, že je stále účinná motivace formou odměny a trestu. Stejně tak fakt, že finanční sankce je vnímána jako větší hrozba, což může být způsobeno tím, že zaměstnanec při ní ztrácí část prostředku pro uspokojení svých potřeb. Na

druhé přičce se umístilo snížení fyzické zátěže, což je jeden z hlavních účelů ergonomické pomůcky, a pokud si toto lidé uvědomují, má to kladný vliv na jejich motivaci. Zmínka o ergonomii a její důležitosti při vykonávání každé profese by mohla být zařazena již do úvodního školení.

Druhá výzkumná otázka zní „Jaké z faktorů uvedených v dotazníku, naopak pracovníky nejvíce odrazují?“ Nejvíce dotazovaných v tomto případě uvedlo, že zcela souhlasí nebo souhlasí u faktoru časového zdržení. Časová stránka byla zmíněna i jako dobrovolná odpověď navíc. Bylo uvedeno, že při vysokém plánu výroby ergonomické pomůcky zdržují. Jak je již psáno v teoretické části práce, jedním z cílů zavádění ergonomických opatření je zvýšení produktivity práce systému při nezvýšené zátěži pracovníka. Tento cíl by nebyl splněn ze dvou důvodů. Zcela jasně by nedošlo ke zvýšení produktivity a také by mohla být zvýšena psychická zátěž pracovníka tím, že se bude obávat nedodržení požadovaného plánu výroby. V takovémto případě je vhodné, aby zaměstnanci své obavy z nesplnění požadovaného plánu projednali s vedením a došli k řešení, které by bylo příznivé pro všechny strany.

Dále bylo zjištěno, že dotazovaní spíše uznají, že jsou ovlivňováni chováním ostatních k používání ergonomických pomůcek než, že jsou od jejich používání odrazováni. Někteří lidé nechtějí připustit ani sami sobě, že by je jejich okolí mohlo ovlivňovat v něčem, co není společností považováno za žádoucí.

Závěr

V teoretické části bakalářské práce se čtenář seznámil se základy motivace, základními motivačními teoriemi a následně mu byla přiblížena pracovní motivace. V další kapitole teoretické části byla představena ergonomie a možnosti jejího rozdělení, zmíněna byla též důležitost prevence a kontroly pracovního prostředí.

V praktické části měl čtenář možnost zjistit základní informace o ergonomii ve společnosti vybrané pro dotazníkové šetření. Pro mnohé může být popis ergonomie překvapující, jelikož zasahuje do mnoha oblastí pracovního života. Ač je ergonomie poměrně rozsáhlý obor, je patrné, že se vybraná společnost snaží zabezpečit správné fungování všech jeho částí. Vyvíjí aktivity nad rámec povinného minima, čímž projevuje zájem o své zaměstnance. V celkovém měřítku je ergonomie ve společnosti XY velmi rozvinutá a dobře připravená i na nestandardní situace. To je patrné i z množství online kurzů s novou nabídkou aktuálních témat, která se týkají práce z domu a psychické zátěže.

V následující kapitole byl představen dotazníkový výzkum. Výsledky výzkumu objasnily, že ergonomické pomůcky jsou skupinou respondentů celkově dobře přijímány. Rozhodující faktory pro používání ergonomické pomůcky převažují faktory vyvolávající možnou neochotu používání ergonomické pomůcky. Nedostatky se najdou všude, kde působí takzvaný lidský faktor, a proto není překvapením, že i tento výzkum odhalil malé nedostatky. Odstranění nedostatků by mělo být poměrně bezproblémové a ku prospěchu zaměstnance i zaměstnavatele.

Seznam literatury

ARKOFF, Abe. Resolution of approach-approach and avoidance-avoidance conflicts. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* [online]. 1957, 55(3), 402–404 [cit. 2020-10-05]. <https://doi.org/10.1037/h0043956>

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1064-3.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobností*. Praha: Grada, 2012, s. 103-203. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008, s. 240-304. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H.Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

ERBAN, Václav. *Fyziologie práce a ergonomie*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003. ISBN 80-708-3767-5.

GILBERTOVÁ, Sylva a Oldřich MATOUŠEK. *Ergonomie: optimalizace lidské činnosti*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0226-6.

HORCH, AJ. Coronavirus stress: Mental health issues are rising among workers, but help is available. *CNBC* [online]. OCT 5, 2020 [cit. 2020-11-02]. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2020/10/05/coronavirus-stress-mental-health-issues-rising-among-workers-.html?&qsearchterm=Coronavirus%20stress>

CHUNDELA, Lubor. *Ergonomie*. Vyd. 2. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2007. ISBN 978-80-01-03802-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOPECKÁ, Ilona. *Psychologie: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3876-5.

MATOUŠKOVÁ, Ingrid. *PSYCHOLOGIE PRÁCE, ORGANIZACE A ŘÍZENÍ: pro prezenční a kombinovanou formu studia* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, 2020 [cit. 2020-10-05]. ISBN 978-80-7654-005-7. Dostupné z: https://is.savs.cz/auth/dok_server/dokumenty_cteni.pl?id=28241;dok=55587;vyhledavani=1;text=;od=;do=;kdo_vlozil=4079;priloha=0;id_slozky=0;serializace=4379795:1607378337:4942:user:aad637cdefc6caacd7542737d715a989ae3eff78

MCPHEAT, Sean. *Motivation Skills* [online]. MTD Training & Ventus Publishing ApS, 2010 [cit. 2020-10-10]. ISBN 978-87-7681-708-4. Dostupné z: <https://ebooksforexcellence.files.wordpress.com/2012/10/motivation-skills.pdf>

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012, s. 149-170. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

RUBÍNOVÁ, Dana. *Ergonomie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3313-2.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]*. Praha: Grada, 2007, s. 61-110. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1174-4.

Stress a Major Health Problem in The U.S., Warns APA. *AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION* [online]. 2007 [cit. 2020-11-02]. Dostupné z: <https://www.apa.org/news/press/releases/2007/10/stress>

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 69-160. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

WASCHLEWSKI, Ute. *Die Wertpsychologie Eduard Sprangers: eine Untersuchung zur Aktualität der Lebensformen*. Münster: Waxmann, 2002, s. 18-68. Expert (Grada). ISBN 3-8309-1131-9.

WEINER, Bernard. *Human Motivation*. New York: Psychology Press, 1985, s. 1-274. Expert (Grada). ISBN 978-1-4612-9560-0.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb – hierarchie potřeb	16
Obr. 2 Maslowova pyramida – aplikace na potřeby pracovníka	17
Obr. 3 Motivačně-hygienická teorie F. Herzberga 2	19
Obr. 4 Složení respondentů-věk.....	33
Obr. 5 Složení respondentů-vzdělání	33
Obr. 6 Složení respondentů-délka praxe ve společnosti XY	34
Obr. 7 Používání ergonomických pomůcek.....	35
Obr. 8 Poučení o používání ergonomických pomůcek	36
Obr. 9 Znalost, na koho se obrátit v případě nejasností s použitím ergonomických pomůcek.....	37
Obr. 10 Rehabilitace.....	38
Obr. 11 Lateralita.....	39
Obr. 12 Likertova škála 1	40
Obr. 13 Likertova škála 2	41
Obr. 14 Pracovní skupina A.....	42
Obr. 15 Pracovní skupina B.....	43
Obr. 16 Pracovní skupina C	43
Obr. 17 Sankce	44

Seznam tabulek

Tab. 1 Motivačně-hygienická teorie F. Herzberga 1	18
Tab. 2 Identifikace ergonomických pomůcek	35

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	54
-------------------------	----

Příloha 1 Dotazník

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který bude dále zpracován v mé bakalářské práci na téma Motivační faktory v začlenění ergonomických opatření do praxe. **Vyplnění tohoto dotazníku je zcela anonymní.** Jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy o.p.s. a součástí praktické části mé bakalářské práce je dotazník určený pro pracovníky [REDAKCE]. Vyplnění dotazníku Vám zabere zhruba 5 minut.

Vybranou odpověď prosím zakřížkujte:

Vždy vyberte prosím pouze 1 odpověď.

Děkuji. Caroline Railová

-
1. Jsem: Muž Žena
2. Můj věk je v rozmezí (roky): ≤25 26 – 35 36 – 45 46 – 55 56 ≤
3. Mé nejvyšší dosažené vzdělání je: Základní Střední s výučním listem
Střední s maturitou Vyšší odborné
Vysokoškolské
4. Ve [REDAKCE] pracuji (roky): ≤1 2 – 5 6 – 10 11 ≤
5. Víím, co znamená pojem ergonomická pomůcka: ANO NE
*NE – Je to pomůcka, při jejímž správném použití by práce měla být jednodušší a její používání snižuje fyzickou zátěž.
Příklady ergonomických pomůcek: manipulátory, stoličky, háky na kapotu, zvedací zařízení, ...
-
7. Používám všechny ergonomické pomůcky, které mám k dispozici. ANO NE
8. Bylo mi srozumitelně vysvětleno, jak mám ergonomické pomůcky používat. ANO NE
9. Víím, na koho a kam se obrátit v případě nejasností s použitím ergonomických pomůcek. ANO NE
10. Mám, či jsem měl/a, zdravotní potíže projevující se v souvislosti s mou pracovní činností. ANO NE
(př. bolesti zad, končetin, krční páteře)
11. V posledních 3 letech jsem absolvoval/a rehabilitaci. ANO NE
12. Absolvoval/a jsem fyzioterapeutický program [REDAKCE] ANO NE
13. a) Jsem: Pravák /pravačka Levák/levačka
- b) Omezuje mě to v používání ergonomických pomůcek. ANO NE
- c) Pokud ANO -> Omezuje mě to v používání následujících ergonomických pomůcek (doplňte):
-

14. Používám ergonomické pomůcky protože:

Vyberte číslo od 1 do 5 podle důležitosti (1=rozhodně souhlasím, 5=rozhodně nesouhlasím)

Informoval/a mě nadřízený/á. 1 2 3 4 5

Používají je ostatní v mé pracovní skupině. 1 2 3 4 5

Pokud bych je nepoužíval/a, mohl/a bych být sankcionován/a (př. vytýkáci dopis). 1 2 3 4 5

Práce s nimi je rychlejší. 1 2 3 4 5

Pokud bych je nepoužíval/a, nemám v případě pracovního úrazu nárok na odškodnění. 1 2 3 4 5

Práce s nimi je fyzicky méně náročná. 1 2 3 4 5

Jiné (doplňte): _____ 1 2 3 4 5

15. Od používání ergonomických pomůcek mě odrazuje:

Vyberte číslo od 1 do 5 podle důležitosti (1=rozhodně souhlasím, 5=rozhodně nesouhlasím)

Není mi příjemné jejich používání. 1 2 3 4 5

Jejich používání mě zdržuje. 1 2 3 4 5

Nevím, proč bych je měl/a používat. (Co mi to přináší?) 1 2 3 4 5

Nepoužívá je nikdo jiný v mé pracovní skupině, nevím, proč bych měl/a já. 1 2 3 4 5

Mám dost síly, abych to zvládl/a i bez nich. 1 2 3 4 5

Nemám rád/a, když se něco mění, takhle to dělám už dlouho a bez problémů. 1 2 3 4 5

Jiné (doplňte): _____ 1 2 3 4 5

Děkuji Vám za Váš čas při vyplnění dotazníku a za pomoc při tvorbě Bakalářské práce.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Caroline Railová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Motivační faktory v začlenění ergonomických opatření do pracovního procesu		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	57		
POČET OBRÁZKŮ	17		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce pojednává o tématu motivační faktory v začlenění ergonomických opatření do praxe. Tato práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je popsána teorie motivace a motivace pracovní. Poté je popsána ergonomie spolu s prevencí a kontrolou pracovního prostředí. Praktická část je zaměřena na ergonomii ve vybrané společnosti XY. Dotazníkové šetření pomáhá objasnit, jaké (motivační) faktory ovlivňují zaměstnance při používání ergonomických pomůcek. Ačkoli mohou teoretické poznatky o ergonomii vyznít zcela pozitivně, v praxi se stává, že ne všichni používají všechny ergonomické pomůcky, které by používat měli.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	ergonomická pomůcka, ergonomie, motivace, motivační faktor		

ANNOTATION

AUTHOR	Caroline Railová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Motivational factors within the incorporation of ergonomic measures into practical experience		
SUPERVISOR	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	57		
NUMBER OF PICTURES	17		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis deals with the topic of motivational factors within the incorporation of ergonomic measures into practical experience. This thesis is divided into two parts, a theoretical and a practical one. The theoretical part describes the theory of motivation, as well as work motivation. Further, it describes ergonomics together with prevention and the control of the work environment. The practical part focuses on ergonomics in the company XY. The questionnaire survey helps to clarify, which (motivational) factors have an impact on employees when using ergonomic tools. Although theoretical knowledge seems to be very positive, in practical experience, it works a little bit differently. Not every employee uses the required ergonomic devices.</p>		
KEY WORDS	ergonomic tool, ergonomics, motivation, motivational factor		