

**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV MANAGEMENTU**  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# **NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO PORADENSTVÍ V OBLASTI ORGANIZAČNÍ ERGONOMIE**

MARKETING STRATEGY PROPOSAL FOR ORGANIZATIONAL ERGONOMICS COUNSELING

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

IVA VIKTORINOVÁ

**VEDOUcí PRÁCE**  
SUPERVISOR

Mgr. JANA ŠOPÍKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Viktorinová Iva**

---

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh marketingové strategie pro poradenství v oblasti organizační ergonomie**

v anglickém jazyce:

**Marketing Strategy Proposal for Organizational Ergonomics Counseling**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska a analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Literatura  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- GILBERTOVÁ, Sylva a Oldřich MATOUŠEK. Ergonomie: Optimalizace lidské činnosti. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0226-6
- THEBERGE, Nancy a W. Patrick NEUMANN. Doing "organizational work": Expanding the conception of professional practice in ergonomics. *Applied Ergonomics* [online]. 2010, vol. 42, no. 1, s. 76-84 [cit. 2012-10-31]. ISSN 00036870. DOI: 10.1016/j.apergo.2010.05.002. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0003687010000700>
- GOOMAS, David T. a Paul H.P. YEOW. Ergonomics improvement in a harsh environment using an audio feedback system. *International Journal of Industrial Ergonomics* [online]. 2012, vol. 40, no. 6, s. 767-774 [cit. 2012-10-31]. ISSN 0169-8141. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169814110000843>

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jana Šopíková, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.05.2013

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je věnována podpoře rozvinutí oboru organizační ergonomie do podvědomí firem. V teoretické části bude vysvětleno, co znamená pojem organizační ergonomie a jaké druhy marketingových strategií se dají použít pro zviditelnění služeb ergonomického poradce. Závěrem jsou uvedeny návrhy na marketingovou strategii potřebnou k dosažení cíle této práce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

efektivita, produktivita, pracovní prostředí, ergonomie, marketingová strategie, analýza SLEPTE, Porterova analýza, marketingový mix,

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis is devoted to developing the field of organizational ergonomics into the subconscious companies. The theoretical part will explain what is meant by organizational ergonomics and what kinds of marketing strategies can be used to visualize services ergonomic consultant. Finally, suggestions are given on the marketing strategy needed to achieve the objectives of this work.

## **KEY WORDS**

Efficiency, Productivity, Work environment, Ergonomics, Marketing strategy, Analysis SLEPTE, Porter's analysis, Marketing mix,

### **Bibliografická citace**

VIKTORINOVÁ, I. *Návrh marketingové strategie pro poradenství v oblasti organizační ergonomie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 54 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Jana Šopíková, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Marketingová strategie v oblasti poradenství organizační ergonomie vypracoval(a) samostatně s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených na seznamu, který tvoří přílohu této práce.

Datum 18. 05. 2013

.....

Iva Viktorinová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji tímto Mgr. Janě Šopíkové, za cenné připomínky, rady a pomoc při vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat RNDr. Vladimírovi Šedivému, Csc. za poskytnutí potřebných informací.

# OBSAH

ÚVOD .....	9
CÍLE A METODY PRÁCE .....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	11
1.1 MARKETING .....	11
1.2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ .....	11
1.2.1 Analýza makroprostředí .....	12
1.2.2 Analýza mikroprostředí .....	12
1.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	14
1.3.1 Marketingové cíle .....	15
1.3.2 Marketingový mix .....	15
1.4 PORADENSTVÍ .....	19
1.4.1 poradenský proces .....	19
1.4.2 techniky poradenských zásahů .....	20
1.5 ERGONOMIE .....	21
1.5.1 Základní oblasti podle IEA .....	21
1.5.2 Výkonová kapacita člověka .....	22
1.5.3 Základní pojmy .....	22
1.5.4 Kritéria hodnocení pracovních systémů .....	23
1.5.5 Vliv pracovního prostředí .....	24
1.5.6 Analýza současného využití ergonomického poradenství v zahraničí .....	29
2 ANALÝZA PROBLÉMU .....	34
2.1 ERGONOMIČTÍ PORADCI A JEJICH ČINNOST .....	34
2.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ .....	35
2.2.1 Sociálně-kulturní faktory .....	35
2.2.2 Ekonomické faktory .....	35
2.2.3 Politické faktory .....	36
2.2.4 Technologické faktory .....	36
2.2.5 Demografické faktory .....	37



2.3	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ .....	37
2.3.1	Konkurenční prostředí .....	37
2.3.2	Vstup konkurence .....	38
2.3.3	Zákazníci.....	38
2.3.4	Dodavatelé .....	39
2.4	MARKETINGOVÝ MIX.....	39
2.4.1	Služba.....	39
2.4.2	Cena .....	40
2.4.3	Distribuce.....	40
2.4.4	Propagace.....	40
2.4.5	Procesy.....	41
2.4.6	Lidé .....	41
2.5	ANALÝZA DOTAZNÍKU .....	41
2.5.1	Deskriptivní statistika respondentů.....	41
2.5.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	42
3	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ .....	47
3.1	KOMUNIKAČNÍ MIX.....	47
3.1.1	Tištěná propagace .....	47
3.1.2	Internetová propagace.....	48
3.2	DALŠÍ NÁVRHY .....	48
3.3	NÁVRH ČINNOSTÍ ERGONOMICKÉHO PORADCE.....	48
	ZÁVĚR .....	50
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	54
	SEZNAM TABULEK.....	54
	SEZNAM GRAFŮ.....	54

# ÚVOD

Pojem organizační ergonomie je opravdu široký. Zahrnuje například řízení kvality, plánování práce (práce na směny) nebo týmovou práci a sociální klima (vztahy na pracovišti). Práce v týmu je v současnosti často využívaný model organizace práce téměř v každé obchodní společnosti. Tento způsob práce má totiž mnoho výhod. Mezi takovéto výhody patří zejména různorodost názorů a možnost rozvíjet jednotlivé nápady kolegů.

Spokojenější zaměstnanec rovná se výkonnější zaměstnanec [29]. Výkonnější zaměstnanec je motorem pro rozvoj a produktivitu společnosti. Ve chvíli, kdy si společnosti, a nejen ty zahraniční, uvědomí důležitost péče o své zaměstnance, mají naději na větší rozkvět a možnost expanze.

Péče o lidský faktor v zaměstnání spočívá v uspokojení anatomických dispozic lidského těla, například pracovní polohy těla při výkonu práce, ale také v péči o jejich zdraví a psychickou pohodu na pracovišti. Tomuto se plně věnují ergonomičtí poradci. Jejich služby bohužel nejsou moc v povědomí řídicích pracovníků, zejména v České republice. Ale během posledních 10 let [3] se opět začínají dostávat do povědomí majitelů a manažerů podniků i v České republice, přestože jejich uplatňování stále není příliš rozšířené. Příčinou je zejména to, že na českých vysokých školách se předmět ergonomie vyučuje jen okrajově, nebo dokonce vůbec.

Tématem mé práce je nastínit takovou marketingovou strategii, aby se o organizační ergonomii a jejím pozitivním vlivu na spokojenost zaměstnanců dověděly společnosti a tak došlo k jejímu plnému nebo alespoň částečnému využití v organizacích a to napříč obory a profesemi.

Existuje mnoho marketingových strategií, ale pro splnění cíle této práce jsem zvolila strategii zaměřenou na marketingový mix, konkrétně komunikační mix, a to proto, že ergonomické poradenství má kvalitní služby, ale propagace těchto služeb zaostává.

Dílčím cílem mé práce je na základě výsledků analýz navrhnout strategii propagace těchto edukačních programů tak, aby byla pro zaměstnavatele atraktivní. Dalším cílem je identifikovat možné bariéry vstupu na trh služeb.

# **CÍLE A METODY PRÁCE**

## **Hlavní cíl**

Připravit marketingovou strategii pro poradenství v oblasti organizační ergonomie.

## **Dílčí cíle**

Provést analýzu možností a bariér vstupu na trh v poradenství organizační ergonomie, provést analýzu nabídky a poptávky v této oblasti.

Provést analýzu úspěšnosti edukačních programů zaměřených na zlepšení efektivity pracovního procesu z pohledu organizační ergonomie.

Na základě výsledků analýzy navrhnout strategii propagace těchto edukačních programů tak, aby byla pro zaměstnavatele atraktivní, tj. připravit ekonomické argumenty účinnosti.

## **Metody**

Mezi použité metody v mé práci patří analýza SLEPTE, Porterova analýza, marketingový mix, dotazníkové šetření a rešerše odborné literatury prostřednictvím databázi Science Direct.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole budou vysvětleny základní pojmy, které souvisí s vypracováním bakalářské práce.

## 1.1 MARKETING

Význam pojmu marketing nespočívá jen ve schopnosti prodat výrobek, ale i v uspokojování potřeb zákazníka. Marketing začíná ještě před zahájením výroby produktu. Manažeři musí nejprve prozkoumat trh, jeho segmentaci, určit strategii, hledat další nové příležitosti, nepřetržitě se snažit zvyšovat prodej výrobků a podobně [8].

Existují různé definice, které tento pojem vysvětlují. Liší se zejména úhlem pohledu. Například Kotler (2007, s. 39) definuje marketing jako: *„společný a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby, přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“*.

## 1.2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Analýza prostředí je jedním z nejdůležitějších faktorů marketingové strategie. Díky výsledkům analýzy může organizace (podnik) určit, jestli se vyplatí vstupovat na trh nebo ne [7]. Analýzy odkrývají mnoho informací. Dalším krokem je vybrat prvky, které budou mít na vybranou strategii největší dopad, stručně je shrnout a sdělit ostatním kolegům [9].

Obecně lze členit marketingové prostředí na dvě části, mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí zahrnuje vlastní podnik i se zaměstnanci, zákazníky, dodavatele a konkurenty. Tedy všechny, kteří jakkoli ovlivňují činnost podniku a podnik je může sám aktivně měnit. Makroprostředí je tvořeno faktory, které podnik ovlivňují zvenčí, a tím přímo či nepřímo působí na všechny firemní aktivity. Podnik je nemůže nijak ovlivnit. Patří mezi ně především faktory demografické, faktory ekonomického prostředí, přírodního prostředí, faktory technologické, politické a kulturní [2].

### **1.2.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ**

Makroprostředí zahrnuje vlivy působící na podnik, ale podnik je nijak neovlivňuje. Tato analýza zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, přírodní a demografické faktory.

#### **Analýza SLEPTE**

Ke zhodnocení sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů slouží analýza SLEPTE, která je nazvána podle prvních písmen názvů těchto faktorů.

- S – sociální (social) – značí průměr sociálních změn, které působí směrem dovnitř organizace. Její součástí jsou i kulturní vlivy (světové, regionální, národní, lokální,...)
- L – legislativa (legal) – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy
- E – ekonomické (economical) – působení místní, národní a světové ekonomiky
- P – politické (political) – vlivy existující a potenciální působení politické sféry
- T – technologické (technological) – dopady stávajících, nových a vývojových technologií
- E – ekologické (ecological) – místní, národní a světová problematika vzhledem k životnímu prostředí a otázkám jejího řešení.

Jedná se o analytický nástroj, který je vhodný pro všechny typy podniků bez ohledu na velikost či právní formu. Pokud podnik zjistí stav všech výše uvedených faktorů, může se lépe orientovat a přizpůsobit se situaci na trhu, neboť tyto vlivy budou působit i v budoucnosti [16].

### **1.2.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ**

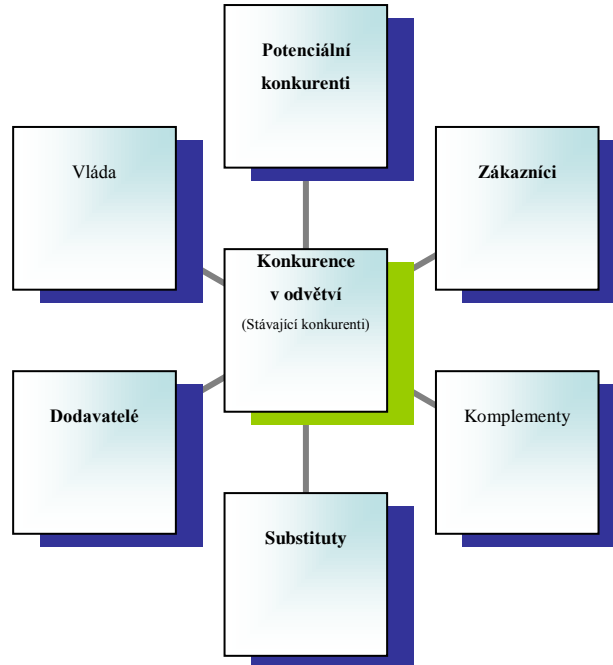
Při analýze mikroprostředí jsou zkoumána jednotlivá odvětví. Do mikroprostředí jsou zahrnuti společníci, obchodní partneři, zákazníci, konkurence a další [16]. Například v oblasti organizační ergonomie mohou mezi obchodní partnery patřit firmy, se kterými ergonomičtí poradci spolupracují při realizaci navrhovaných doporučení (výrobci nábytku, designeři nebo školící společnosti).

## Porterův model (5F)

Jde o analýzy odvětví a jejich rizik. Podstatou této metody je předpovídat vývoj konkurence v daném odvětví a to na základě odhadovaného chování subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku ze strany konkurence, tedy stávajících a potenciálních konkurentů, dodavatelů, kupujících a dalších substitutů.

Stávající konkurenti a jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku nebo služby. Potenciální konkurenti, kteří mají možnost vstoupit na trh a ovlivní tak cenu a nabídku množství výrobku nebo služby našeho podniku. Dodavatelé mají schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů. Kupující s jejich schopností ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku nebo služby. A substituty, jejichž cena a nabízené množství výrobků (služeb) jsou alespoň částečně schopny nahradit výrobek (službu) naší firmy.

Tento model 5F lze doplnit ještě o 2 rozměry, a to o faktor chování vlády, která může regulovat dané odvětví, a faktor trhu komplementů a jejich nabízené množství a cenu [24].



Obrázek1: Porterova analýza[24]

### 1.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Slovo strategie je odvozené ze starořeckého slova *stratégia* a původní význam tohoto slova byl: „*umění vést válku a řešit válečné operace tak, aby bylo dosaženo vítězství*“.

Ve spojení s marketingem toto „umění dosáhnout vítězství“ spočívá v konkretizaci marketingových cílů a aktivit celkové strategie podniku [2]. Například stanovení si jakého zisku nebo jakého počtu klientů chce ergonomický poradce dosáhnout za určité období a jakým způsobem těchto cílů chtějí dosáhnout.

Úspěšná strategie musí být flexibilní, jednoduchá a přesvědčivá, ale zároveň uvážená a ambiciózní a především musí využívat silných stránek podniku. Strategická rozhodnutí jsou klíčem k budoucnosti, poskytují jistotu a mění tak problémy v příležitosti [9].

Existuje několik druhů marketingových strategií, které se od sebe liší zvoleným způsobem, jak dosáhnout předem stanoveného cíle. Výběr správné strategie může ovlivnit prosperitu nebo naopak krach firmy, proto je důležité vybrat takovou strategii, která odpovídá potřebám a zájmům společnosti [25].

Mezi základní a také nejznámější a zároveň nejúspěšnější marketingové strategie patří:

- strategie minimálních nákladů
- strategie diferenciacce produktu
- strategie tržní orientace
- strategie útočná (ofenzivní)
- strategie obranná (defenzivní)

Pro sestavení a výběr optimální strategie jsou zapotřebí zkušenosti, informace a impuls k řešení věci novými způsoby [25].

#### **Strategie minimálních nákladů**

Je to strategie, při které se podnik snaží vyrábět výrobky s co nejnižšími náklady na jejich výrobu. Takto může tyto produkty vyrábět levněji než konkurence. Princip této

strategie spočívá v kvalitnějších a nákladnějších výrobních technologiích. Tento způsob je využíván především středními a velkými podniky [2].

### **Strategie diferenciacie produktu**

Základem je orientace firmy na výrobu kvalitního produktu, který bude lepší než ostatní. Většinou se jedná o výkonnost, design a technologii. Tato strategie je využívána především malými podniky [2].

### **Strategie tržní orientace**

Touto strategií se podnik snaží ovládnout celý trh nebo jeho část. Může být zaměřena i na jednotlivé segmenty trhu [2].

## **1.3.1 MARKETINGOVÉ CÍLE**

Určení cílů je základním krokem marketingové strategie. Volba cíle má velký vliv na budoucnost podniku. Marketingové cíle jsou podle Jakubíkové (2008, s. 126): *„odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.“*

### **Funkce marketingových cílů**

Kontrolní – je to přezkoumávání marketingových činností, které souvisí se splněním daných marketingových cílů.

Řídící – všechna rozhodování v podniku jsou zaměřena jen na splnění předem stanovených cílů.

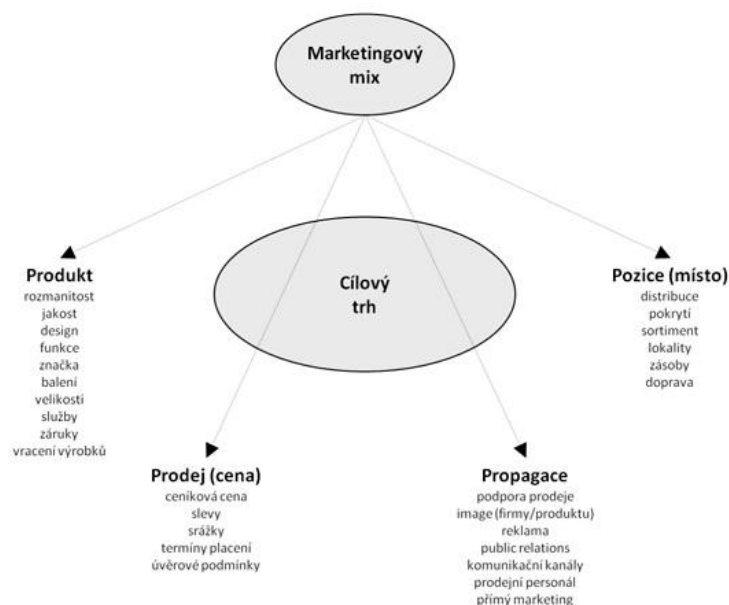
Koordinační – všechny marketingové činnosti by měly zajišťovat splnění marketingového plánu [5].

## **1.3.2 MARKETINGOVÝ MIX**

Marketingový mix je metoda stanovující produktové strategie a produktové portfolio, pomocí nichž dosahuje podnik svých cílů. Skládá se ze čtyř základních složek (4P), *product* (výrobek), *price* (cena), *place* (distribuce) a *promotion* (propagace).



Postupně se rozšiřoval, tudíž se někdy hovoří i o 6P, která zahrnují rovněž složku *political power* (politická moc) a *public opinion formation* (formování veřejného mínění) nebo 7P, kdy se k základním složkám navíc přidává složka *people* (lidé), *proces* (procesy) a *presentation* (prezentace). Ve službách se nejvíce a nejefektivněji používá marketing 7P [2].



Obrázek 2: Marketingový MIX [26]

## Služby

Uspokojují základní, společenské nebo i individuální potřeby lidí. Ve službách je v současné době zaměstnáno okolo 70 % lidí. Služby mají specifické charakteristiky, mezi které patří 4N.

**Nehmotnost** – službu nelze patentovat, z tohoto důvodu nemůžeme předem určit její kvalitu a zákazník si ji předem nemůže vyzkoušet, a tak si dělá první závěry podle ceny, propagačních materiálů, místa prodeje a dalších informací.

**Nestálost** – většina služeb je upravená přímo na míru pro daného klienta.

**Neoddělitelnost** – většinou nemůžeme oddělit danou službu od místa, kde se služba vykonává nebo oddělit od poskytovatele, který danou službu nabízí.

**Neskladovatelnost** – služby nemůžeme skladovat. Souvisí to se vztahem mezi nabídkou a poptávkou. Proto je nutné řešit, jak služby efektivně nabízet [2].

## **Cena**

V marketingu je cena chápána jako hodnota, kterou člověk musí vložit nebo kterou dostane za poskytnutí daného výrobku. Většinou je vyjádřena v peněžních jednotkách, ale může být i ve formě tzv. barterového obchodu, kdy je jeden výrobek vyměněn za druhý [18].

Cenu ovlivňují dva faktory. Interní (marketingové cíle a náklady) a externí faktory (poptávka na trhu, konkurence, vláda). Cena služby se stanovuje odlišnými způsoby než cena hmotného produktu. Záleží na typu nabízené služby, prostředí, ve kterém je nabízena a také na kvalitě dané služby. Velký význam je v samotné propagaci, která se využívá při vstupu na trh, zavedení nové služby nebo rozšíření informací o stávajících službách mezi potenciální klienty [20].

## **Distribuce**

Tato složka marketingového mixu rozhoduje o tom, jakým způsobem se dostane výrobek od výrobce ke spotřebiteli. K tomu slouží tzv. distribuční kanály, do kterých patří všechna místa, která se podílejí na manipulaci s produktem nebo službou, a zahrnují čtyři základní aspekty – fyzickou, právní, finanční a komunikační distribuci.

Při distribuci služeb se používá přímý distribuční kanál. To znamená, že služby jsou provozovány přímo jejich výrobcem. Proto výrobci musí zvažovat taktické umístění provozovny [20].

## **Propagace**

Jinak také marketingová komunikace, zahrnuje pět základních forem komunikace, a ty se souhrnně nazývají komunikačním mixem. Patří sem reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej [19].

Nejrozšířenější částí je **reklama**. Jedná se o neosobní formu komunikace, kdy firmy pomocí nejrůznějších médií (televize, rádio, noviny,...) oslovují své potenciální zákazníky a lákají je ke koupi svých výrobků pomocí informací a užitečnosti daného výrobku či služby. V dnešní době velké firmy věnují reklamě velkou pozornost a obrovské finanční prostředky. Výdaje na reklamu se liší podle daného odvětví, ve kterém firma působí, a samotné firmy.

Mezi hlavní funkce reklamy patří zvyšování povědomí o značce a ovlivňování postojů zákazníků či potenciálních zákazníků k ní. Pomocí masových médií dokáže rychle zasáhnout velké segmenty populace a je to rovněž efektivní způsob, jak budovat trh.

Cílem reklamy bývá zvyšování obratu podniku. Reklama se snaží spotřebitele naučit, aby zaujal pozitivní postoj k produktu tak, že mu v reklamním sdělení firma nabídne tu správnou informaci. Účinná reklama může v zákazníkovi posílit to, jak vnímá kvalitu zboží či služby, a výsledkem může být věrnost zákazníků nebo i opakované nákupy produktů dané firmy [15].

**Přímý marketing** je technika, která využívá jedno nebo více komunikačních médií. Jedná se o cílené oslovení přesně definovaných skupin zákazníků. Mezi prostředky přímého marketingu patří zejména rozesílání prospektů, letáků, katalogů nebo časopisů zákazníkům, popřípadě telemarketing (prodejce využívá telekomunikační služby) nebo rozesílání emailů [19].

**Osobní prodej** se liší od přímého marketingu tím, že obsahuje přímou komunikaci mezi dvěma lidmi tváří v tvář. Cílem osobního prodeje je dosažení prodeje a publicity. Tvoří tak specifické nároky na pracovníky, kteří takovýto prodej uskutečňují, převážně obchodní zástupce a obchodní cestující [19].

## **Lidé**

V marketingu služeb je zapojení lidí do procesu poskytování služeb důležité. Význam mají především lidé ve službách, kdy jsou zaměstnanci (nebo přímo podnikatelé) v přímém kontaktu s klientem. Ve velkých a středních podnicích se výběrem nových zaměstnanců zabývá personální management.

Interní marketing hraje důležitou roli při výběru vhodných zaměstnanců. Věnuje se výběru kandidátů na vhodné pozice. Mezi úkoly interního marketingu také patří vytváření přijímacích řízení nebo pohovorů [20].

## **Materiální prostředí**

Prostředí, ve kterém se setkávají potenciální klienti s konzultantem, může značně ovlivnit, zda klienti využijí jeho služeb či nikoliv. Vzhled pracoviště, interiér místnosti, atmosféra a jiné faktory klienta ovlivňují a utváří jeho pocity a dojmy. Tyto

všechny faktory vytvářejí image organizace a odlišuje ji od konkurence. Dalo by se říct, že je nositelem informací o samotné službě [20].

## 1.4 PORADENSTVÍ

V odborné literatuře je poradenství definováno několika způsoby. V této práci jsou uvedeny dvě základní definice, které ukazují rozdílná pojetí pojmu poradenství.

Autorem první definice pojmu poradenství je Fritz Steele (2008, s. 20) – podle něj je poradenský proces *„jakýkoli způsob poskytování pomoci zaměřený na obsah, proces nebo strukturu úkolu nebo řady úkolů, kde poradce nenese skutečnou odpovědnost za provedení samotného úkolu, nýbrž pomáhá těm, kteří tuto odpovědnost mají.“* Podle tohoto tvrzení je poradce stavěn do role nestranného pomocníka, který nemusí být externí pracovník.

Druhé pojetí poradenství představuje definice Larryho Greinera a Roberta Metzgera, která tvrdí, že poradenství je služba, smluvně zajišťovaná a poskytovaná speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami, které objektivním a nezávislým způsobem pomáhají zadavatelské organizaci identifikovat a analyzovat problémy, doporučují řešení těchto problémů a pomáhají, jsou-li o to požádání, při implementaci řešení. V tomto pojetí musí být poradce řádně vyškolený, tudíž externí pracovník.

Na trhu služeb existuje široká škála služeb poradenských (právní, daňové, manažerské, sociální,...) [14].

Pro účely splnění stanovených cílů tato práce vychází z druhé definice, kdy poradce musí být speciálně vyškolený externí pracovník.

### 1.4.1 PORADENSKÝ PROCES

Je to sled činností, které provádějí poradce a klienta při zpracování zakázky. Z několika známých modelů lze uvést dva, které se liší pojetím.

Prvním je **Pětifázový model**, který zahrnuje pět postupných fází (vstup, diagnóza, návrh řešení, realizace a ukončení). Úplně první fáze začíná v tom bodě, kdy si klient uvědomí problém a vyhledá k jeho řešení odbornou pomoc. Do fáze vstupu se také zahrnuje předběžná diagnóza problému a předběžné plánování celého průběhu projektu. Výstupem této fáze může být vlastní návrh projektu a následné uzavření

poradenské smlouvy. Druhou fází je diagnóza, která je charakteristická tím, že jsou kladeny otázky, klient a poradce se společně snaží na ně odpovědět a shromažďují data a podněty. Ty se následně shrnou a vyhodnotí, a mohou se tak objevovat možná řešení. Návrh řešení je další fází, kdy poradce vypracuje více variant na řešení nalezeného problému. Klient si poté sám zvolí jednu z nich. Ve fázi realizace musí poradce pomoci klientovi překonávat praktické problémy, které vznikly řešením a případně navrhnout další úpravy či změny. Neméně důležitým úkolem je zaškolení zainteresovaných osob. Poslední fází poradenského procesu je ukončení, kdy je porovnán původní, plánovaný a skutečný stav. Tento akt je realizován pomocí protokolu nebo tzv. „závěrečné zprávy“.

Druhým modelem je **alternativní model poradenských služeb**. Skládá se ze čtyř prototypů poradenských postupů nebo situací. Nejde o model sledu činností a postupů. Jednotlivé postupy jsou nazvány podle lékařského názvosloví (rodinný lékař, ošetřování, chirurgie, lékárna), což umožní i laikovi vytvořit si představu jednotlivých charakteristik popisovaných rolí. Chirurgie je přístup, kdy poradce řeší celkový problém s vysokým rizikem, a klient hledá pomoc bez možnosti vlastní účasti. Přístup rodinný lékař je zaměřený na klienty, kteří potřebují vyřešit celkový problém, a chtějí se zapojit do jeho řešení. Další postup je Ošetřování, kdy se řeší obvyklý (rutinní) problém a klient jen hledá podporu a pomoc. Posledním je lékárna, kdy klient má jednoznačný běžný problém, nepotřebuje konzultaci, ale chce se problému rychle a levně zbavit [14].

#### **1.4.2 TECHNIKY PORADENSKÝCH ZÁSAHŮ**

Technik poradenských zásahů je velké množství a v praxi se běžně kombinují a přizpůsobují daným podmínkám. Mezi techniky patří například:

- vyhledání a poskytnutí informací pro řízení a podnikání,
- dodání systémů a metodik,
- převedení práce a zaškolení,
- diagnóza situace klienta,
- předložení alternativ s doporučením (poradce předá alternativy a poradí, které by byly nejlepší),
- kladení otázek s cílem stimulovat přemýšlení a činnost,
- pozorování procesů v organizaci a poskytování zpětné vazby,

- úloha zповědníka a osobního strážce (naslouchání a odborné posouzení názorů klienta) nebo
- morální podpora [14].

## 1.5 ERGONOMIE

Ergonomie je uměle vytvořený pojem, který vznikl spojením dvou řeckých slov, ERGON (= práce) a NOMOS (= zákon, pravidlo). Důvodem byla snaha o spojující přístup. Mimo pojem Ergonomie se používá i několik dalších synonymních názvů, jako například Human Factors, Biotechnology apod.

Jednotliví autoři ergonomii charakterizují rozlišně, ale základ je společný. Hlavní myšlenkou je zlepšení podmínek práce bez ohrožení zdraví v komfortním prostředí a při zvýšení efektivnosti pracovní činnosti [3].

V roce 2000 Mezinárodní ergonomická společnost (IEA) navrhla definici ergonomie a její základní oblasti uplatnění takto: „*Ergonomie je vědecká disciplína založená na porozumění interakcí člověka a dalších složek systému. Aplikací vhodných metod, teorie i dat zlepšuje lidské zdraví, pohodu i výkonnost.*“ [3, s. 20].“

### 1.5.1 ZÁKLADNÍ OBLASTI PODLE IEA

**Fyzická ergonomie** se zabývá vlivem pracovního prostředí a pracovních podmínek na lidské zdraví. Přitom uplatňuje poznatky z fyziologie, anatomie, biomechaniky a jiných vědních oborů. Tato oblast je využívána zejména při problematice pracovních poloh, manipulace s břemeny, profesionálně podmíněná onemocnění, zejména pohybového aparátu, uspořádání pracovního místa a především bezpečnost práce.

**Kognitivní (psychická) ergonomie** se zaměřuje na psychologické aspekty pracovní činnosti, například percepce, paměť, usuzování aj. Zabývá se zejména psychickou zátěží, procesy rozhodování, dovednostmi a výkonností, interakcí člověk-počítač, pracovním stresem apod.

**Organizační ergonomie** je zaměřena na optimalizaci sociotechnických systémů včetně jejich organizačních struktur, strategií a postupů. Do této oblasti patří hlavně

lidský systém v komunikaci, zajištění pocitu komfortu, týmová práce, sociální klima, režim práce a odpočinku, směnová práce a další oblasti. [23].

### 1.5.2 VÝKONOVÁ KAPACITA ČLOVĚKA

Ergonomické parametry jsou odvozeny z výkonové kapacity člověka. Na základě poznatků z oblasti fyziologie, hygieny, antropologie, biomechaniky, psychologie a dalších vědních disciplín zabývajících se člověkem, byly postupně stanoveny určité limity způsobilosti a vybavenosti člověka, které by neměly být v souvislosti s pracovní činností a působením faktorů prostředí překročeny [3].

Výkonová kapacita se liší věkem, pohlavím a také zkušenostmi, které pracovník má v daném pracovním oboru. S rostoucím věkem a zkušenostmi výkonová kapacita člověka stoupá, ale jen do určitého věku, poté sice člověk zkušenosti stále má, ale výkon se snižuje vlivem stárnutí. Musí se také zohledňovat rozdíl mezi pohlavími. Výkonová kapacita ženy pracující v průmyslu, je o 1/3 nižší, než u muže stejného věku.

Z těchto důvodů by firmy měly zohledňovat při lidské práci tyto limitující faktory, které při nedodržování mohou způsobit zdravotní komplikace člověka.

### 1.5.3 ZÁKLADNÍ POJMY

**Výkonnost** – schopnost podat určitý výkon za jednotku času. V souvislosti s pracovní činností jsou ukazateli výkonnosti kvantitativní a kvalitativní posuzovací hlediska, jako je množství práce, vynaložené úsilí, spolehlivost apod. Výkonnost určité osoby je determinována její tělesnou konstrukcí (tělesnými rozměry), motorikou a svalovou silou (tělesná zdatnost), funkcí smyslových orgánů (stav zraku, sluchu, hmatu) a mentální způsobilostí (psychickou kapacitou). Je ovlivněna pohlavím, věkem, kulturou a působením řady pracovních podmínek a faktorů.

**Variabilita pracovní výkonnosti** – rozdíly ve výkonnosti z hlediska pohlaví, věku a etnických skupin. Interindividuální variabilita je dána rozdíly mezi osobami, intraindividuální variabilita se týká změny výkonnosti jednotlivce v závislosti na věku.

**Tělesná zdatnost** – souhrn předpokladů pro vykonávání pracovní činnosti kladoucí převážně nároky na fyzickou námahu. Její úroveň je ovlivněna funkcí

kardiovaskulárního a respiračního systému. Jde o individuální hodnocení při přesně definované zátěži pomocí testů, např. na bicyklovém ergometru.

**Pracovní podmínky** – objektivně zjistitelné okolnosti týkající se pracovních činností, včetně prostředků, režimu práce, fyzikálních, chemických a biologických faktorů pracovního prostředí; dále délka pracovní doby, systém rotace směn; v širším smyslu též způsob hodnocení a odměňování pracovníků, úroveň zdravotní péče, možnosti profesionálního postupu a vzdělávání.

**Režim práce a odpočinku** – systém přestávek (množství, délka) v průběhu pracovní směny, celkové trvání pracovní doby, doba začátku a konce pracovní směny, směnová a noční práce (způsob rotace směn, rozložení pracovní zátěže v průběhu směny atd).

**Únava** – Subjektivní pocit, který má vliv na řadu biologických funkcí a postihuje celý organismus, jako např. metabolismus, žlázy s vnitřní sekrecí, chemické změny ve složení krve a především v centrálním nervovém systému [3].

Každý jedinec reaguje na stejný typ zátěže rozdílně. Každá reakce organismu se liší pod vlivem různých faktorů, které působí na organismus zvenčí. Například teplota vzduchu, tělesná stavba, kvalita ovzduší, nadmožská výška a další faktory [21].

Ergonomie by měla přispívat k seberealizaci člověka a vytvořit tak pocit spokojenosti, komfortu a jiných pocitů, což je velmi obtížné. Některým jedincům vyhovuje monotónní práce, ale jiným naopak dělá značné potíže, a to bývá příčinou nespokojenosti až frustrace [3].

#### 1.5.4 KRITÉRIA HODNOCENÍ PRACOVNÍCH SYSTÉMŮ

*Tabulka 1: Přehled nejdůležitějších kritérií a parametrů ergonomického hodnocení pracovních systémů [3]*

KRITÉRIUM	PARAMETRY
Barevné řešení prostředí a technických zařízení	Při volbě barevných odstínů (stěn, stropu, konstrukcí atp.) je nutno uvážit tyto okolnosti: druh převládající činnosti, velikost a tvar prostoru, barvu zpracovávaných předmětů, barvu a intenzitu osvětlení a mikroklimatické podmínky. Barevné řešení strojů a technických zařízení musí odpovídat bezpečnostnímu významu barev. Odrazivost stropu by měla být 70-90 %, stěn 50-60 %, podlahy 10-30%, odrazivost míst sledovaných zrakem, tj.



	na stroji, na pracovní rovině, 50-60 %
Mikroklimatické podmínky	Optimální teplota vzduchu v letním období je 23°C a neměla by překročit 26°C. Při teplotě 27°C (lehká práce) klesá schopnost podávat plný výkon o 25 %, při 30°C se dosahuje pouze 50 % z optima. V zimním období je nejvhodnější teplota vzduchu 20-24°C. Přesné určení teplot vzduchu pro pracovní prostředí se odvozuje na základě energetického výdeje vzhledem k druhu činnosti a typu oděvu. Relativní vlhkost vzduchu je nejvhodnější v rozmezí mezi 40 a 60 %. Doporučované hodnoty proudění vzduchu pro pracovní prostředí se pohybují celoročně v rozmezí 0,1-0,3 m.s <sup>-1</sup> v závislosti na druhu činnosti a oděvu
Psychosociální podmínky	Hodnotí se potenciální příčiny stresorů a mikrostressorů, které nepříznivě ovlivňují pracovní pohodu, spokojenost a duševní rovnováhu, jako obecně platný znak činnosti, nebo profese, bez ohledu na individuální vlastnosti pracovníka

### 1.5.5 VLIV PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

Většina lidí tráví až 90 % času v uzavřených prostorech a z toho minimálně 1/3 na pracovišti. Kvalita pracovního prostředí (kvalita ovzduší, teplota,...) tak významně ovlivňuje zdravotní stav lidí, a to jeho fyzickou i psychickou složku, což velmi úzce souvisí se schopností soustředit se na pracovní výkon. Pracovní pohoda, která je pro tuto schopnost zásadní, závisí na mnoha faktorech, z nichž některé ovlivnit lze, a některé ne.

Mezi neovlivnitelné faktory patří například expozice elektromagnetického záření monitorů, přítomnost škodlivých látek koberců, nábytku a jiných zařízení vyskytujících se na pracovišti, ale také pachy, vůně (mýdla, deodorantů, cigaretového kouře a dalších přípravků, které lidé běžně používají pro „osvěžení“ vzduchu). Toto vše může vyvolat bolest hlavy, únavu, pálení očí, poruchy koncentrace a dokonce až zvracení.

Specifické působení jednotlivých složek je různé v závislosti na pohybu vzduchu, prostornosti a barevnosti interiéru [30].

Nedostatečná velikost prostoru vytváří trvalý pocit stísněnosti, a pokud je způsobená příliš velkým počtem lidí v místnosti, vzniká nepříjemný subjektivní pocit omezení soukromí. Oproti tomu nadměrná velikost prostoru způsobuje trvalý pocit

nejistoty. Ideální velikost prostoru by měla být spojena s pocitem bezpečí a útulnosti [6].

### **Klimatické podmínky v prostorech pracoviště**

Člověk se cítí dobře jen v určitých podmínkách a jen v takových podmínkách je schopen podávat maximální výkon. Stav prostředí, ve kterém se dosáhne pohoda pracovníka, závisí na mnoha činitelích, z nichž nejdůležitější jsou tepelná vlhkost, mikroklima a prašnost.

Pro zajištění tepelné pohody je třeba zabezpečit tepelnou rovnováhu mezi člověkem, a prostředím, ve kterém se nachází. Člověkem produkované teplo závisí především na intenzitě práce, kterou vykonává. Nevhodné tepelné podmínky pracovního prostředí škodí zdraví a snižují schopnost organismu odolat nemocem. Mají vliv na pozornost, rychlost reagování i přesnost rozhodování.

Nepříjemnou škodlivinou na pracovišti je i prach. Ten způsobuje značné pracovní poruchy a může být původem některých nemocí. Účinek prachu na pracovníka závisí na koncentraci prachu, velikosti prašných částic, fyzické námaze aj. [11].

### **Vliv kvality osvětlení na výkon pracovníka**

Osvětlení má výrazný vliv na výkonnost pracovníka, protože až 80% informací, které pracovník přijímá, je přijímáno přes zrakový vjem kterým může vnímat situaci na pracovišti a následně na ni reagovat [10].

Lidský zrak je různě citlivý na světlo rozdílných vlnových délek. Osvětlení běžnými žárovkami je příjemné pro zrak a vyhovuje na chodbách, v běžně používaných místnostech (laboratoře, kanceláře, nemocniční pokoje). Výhodou je rychlý start, nevýhoda je ve vyšší spotřebě energie. Přímé osvětlení pracovišť stolními lampami je spojeno se vývojem tepla, a pokud je zdroj v blízkosti hlavy uživatele, může vést i k bolestem hlavy z přehřátí. V dnešní době se na většině pracovišť objevují zářivková světla, která jsou úspornější. Barva světla, kterou vytvářejí, může být téměř shodná se světlem denním. Stolní lampy se zářivkovým světlem vyhovují očím lépe, než s běžnými žárovkami. Halogenová svítidla jsou nevyhovující pro osvětlení pracovišť. Jejich světlo je studené a ostře oslňující.

Vzhledem k odrazu světla, který se vytváří v prostorech, je pro kvalitu vnímání rozhodující složení barev [1].

### **Barevné řešení pracoviště**

Účinky barev na člověka jsou individuální a využívá jich především psychodiagnostika. Volba barev je závislá na určitých osobnostních determinantách (Barevný pyramidový test). Velký vliv má i tradice, kultura nebo pohlaví. Důležitost při výběru barev mají také parametry interiéru (podlahová plocha, výška stropu, orientace, velikost oken,...).

Pokud je typ práce monotónní, doporučují se spíše teplé barvy, jako je například žlutá, oranžová nebo červená, ale pokud se jedná o typ práce, kde jsou vysoké nároky na soustředěnost, doporučují se uklidňující barevné tóny světle zelené nebo modré barvy [30].

*Tabulka 2: Barvy v pracovním prostředí (převzato[30])*

<b>Barva</b>	<b>Psychologické působení</b>	<b>Teplotní účinky</b>	<b>Vnímání prostoru</b>
modrá	uklidňuje	studená	zvětšuje
zelená	velmi uklidňuje	studená až neutrální	zvětšuje
červená	velmi podněcující	teplá	zkracuje, přibližuje
oranžová	podněcující	velmi teplá	přibližuje
žlutá	podněcující	velmi teplá	velmi přibližuje
hnědá	podněcující	neutrální	velmi přibližuje
fialová	znepokojující, agresivní	studená	velmi přibližuje

### **Barevná úprava prostorů**

Barvy na člověka výrazně působí. Některé na něj působí agresivně, jiné jej uklidňují nebo působí úplně neutrálně. Ovlivňují tak nejen celkovou duševní a tělesnou pohodu, ale i jeho výkonnost. Bohužel této problematice se věnuje jen malá pozornost. Estetickou úpravu pracovního prostředí nelze redukovat jen na aplikaci barev. Barevná úprava je důležitou součástí téměř každého estetického záměru, ale nemá však výluční postavení. Bez zapojení ostatních složek (čistota prostorů, optimální osvětlení, bezpečné stroje,...) není jejich použití efektivní [30].

### **Účinky barev**

- zlepšují světelné poměry na pracovišti a tím přispívají k snižování zrakové únavy
- zlepšují hygienický stav pracoviště
- zlepšují efektivitu úrazové prevence v souvislosti s bezpečnostní symbolikou barev
- přispívají k estetické úrovni pracoviště a tím i vytvářejí adekvátní pracovní pohodu
- zlepšují čitelnost nadpisů v prostředí pracoviště, orientaci na pracovišti
- ovlivňují zvyšování produktivity práce, snižování nepořádku či absence

**Teplé barvy** vyvolávají dojem tepla, působí živě, povzbuzují a až vzrušují. Jsou to aktivní a dynamické barvy. Tyto barvy používáme v místnostech, které jsou chladné, kde se pracuje v noci a v místnostech s okny směřující na sever a západ. Naopak **studené barvy** vyvolávají optický dojem chladu, uklidňují a příznivě působí na zrak. Používají se v pracovních prostorech s nadměrným teplem a s okny směřujícími na jih a jihovýchod. Tyto barvy používáme i v místnostech, kde se pracuje duševně [10].

### **Sociálně - psychologické faktory**

Tvoří podstatu tak zvaného nehmotného pracovního prostředí. Patří sem všechny skutečnosti společenské povahy, které provází pracovní činnost člověka a ovlivňují ji. Jsou to podněty, které vychází z lidí, skupin a ze společenských organizací, působících na člověka při práci. S těmito faktory se člověk musí vyrovnat stejně jako s fyzikálními faktory práce, neboť jsou vždy přítomnou a neodmyslitelnou součástí pracovní činnosti člověka.

K základním sociálně - psychologickým faktorům pracovní činnosti patří:

- motivace k práci
- ztotožnění se se zaměstnáním
- spokojenost s prací a postoje k práci
- mezilidské vztahy na pracovišti
- osobnost vedoucího pracoviště a styl řízení práce
- monotónnost

**Motivace** k práci způsobuje, že se člověk rozhodne pracovat s vynaložením většího nebo menšího úsilí. Motivaci k práci ovlivňuje celá řada vzájemně zkombinovaných stimulantů. Každý stimulující faktor vyplývá z touhy člověka realizovat svoje potřeby. Tyto stimuly se dají rozdělit do 4 základních skupin:

- faktor sociálních vztahů (lepší nálada na pracovišti, vztah mezi spolupracovníky, lepší vedoucí,...)
- faktor sebeuplatnění (významná práce, možnost uplatnit své vědomosti a dovednosti, lepší možnost postupu)
- hmotný faktor (lepší plat)
- faktor charakteristiky práce (lepší organizace práce, jistota práce,...)

Na vědomí je třeba brát interpersonální **vztahy mezi pracovníky**. Kromě formálních vztahů existují při práci i možnosti na vytváření neformálních vztahů mezi lidmi (vztahy lidské blízkosti, sympatie a přátelství, které vznikají spontánně) [10]. Jedním z hlavních nástrojů, který umožňuje vznik, formování a fungování takovýchto vztahů v běžném i pracovním prostředí je komunikace. Ta ovlivňuje nejen naše myšlení, ale i postoje a emoce.

Interpersonální vztahy mají dvě podoby. V první řadě vztah nadřízený-podřízený a vztahy pracovníků na stejné úrovni. U vztahů mezi pracovníky stejné úrovně se rozlišují přátelské a konkurenční vztahy. Přátelské udržují soudržnost a stabilitu v pracovní skupině, ale musí být v rovnováze s plněním úkolů [13].

**Monotónnost** je subjektivní psychický stav jedince, který je způsobený jednostrannou pracovní zátěží s malým množstvím podnětů, a projevuje se pocitem únavy, ospalosti, odporem k práci, sníženou pozorností a poklesem celkového výkonu.

### **Organizace pracovní doby a práce**

Organizace pracovní doby a pracovní režim by měli být upořádán tak, aby měli co neménší negativní vliv na výkonnost člověka. Při zkoumání výkonnosti člověka, bylo zjištěno, že během času (v průběhu směny) dochází k výkyvům výkonu pracovníka. Vzniká únava, pocit přepracovanosti až vyčerpanosti velkou zátěží na organismus. Na základě těchto poznatků je třeba organizovat pracovní dobu [11].

Práce na směny, převážně v pozdních odpoledních nebo nočních směnách, neodpovídá biologickému rytmu organismu člověka. Překonávání rozporů mezi obdobími aktivity a mezi dobou, kdy si organismus žádá odpočinek, se na jeho stavu negativně odráží.

Práce v rotujících směnách („kolotoč“), i když jsou jednotlivé směny kratší než 8 hodin, si s ohledem na čas potřebný pro regeneraci vyžaduje dokonalé promyšlení celé pracovní organizace a poměrů mezi časy aktivního pracovního nasazení a dobami regenerace. Na to všechno však ti, co práci organizují, často nemyslí.

Dvanáctihodinové směny je nutné vypustit, protože takové směny narušují přirozený rytmus aktivity a odpočinku [1].

### **Charakteristiky pracovníka a jeho činnosti [13]**

Pro dosažení optimalizace výkonu člověka a posílení spolehlivosti lidského činitele je nutné splnit 2 základní požadavky.

1. vytvořit podmínky na pracovišti tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám zaměstnance na výkon dané práce (organizační a technické opatření včetně ergonomie pracoviště)
2. vybrat na danou pozici takového pracovníka, který bude co nejlépe vyhovovat požadavkům (fyzickým, mentálním i duševním), které vyplývají z charakteru dané práce, včetně schopnosti se začlenit do kolektivu a adaptovat se na zvyklosti v dané firmě.

### **1.5.6 ANALÝZA SOUČASNÉHO VYUŽITÍ ERGONOMICKÉHO PORADENSTVÍ V ZAHRANIČÍ**

Hlavním zdrojem informací pro tuto kapitolu se staly výsledky studií publikovaných v zahraničních odborných periodikách (například Applied Ergonomics, Industrial Ergonomics a dalších)

Theberge a Neumann (2010) se zabývali výzkumem prováděným formou rozhovorů s kanadskými ergonomy, kteří mají dlouhodobou praxi v oboru. Výsledkem bylo zjištění, že většina organizací nebere v potaz lidské činitele, což není dobré řešení. Dalším problémem je pro organizace poměr ceny s přínosem daného doporučení. Proto

se ergonomové musí ptát, co manažer považuje za vysokou a co za nízkou cenu, a poté vysvětlit potenciální přínos zavedení změn (např. menší úrazovost, což způsobí menší náhrady nemocenských a vyšší výdělků organizace). Mezi první kroky ergonomů ve vybrané firmě patří rozhovor se samotnými zaměstnanci, aby zjistil, jaké jsou jeho potřeby a zájmy spojené se zaváděním ergonomických změn. Tím se docílí lepší identifikace problému a spolupráce při realizaci pozdějších doporučení. Hlavní strategií v souladu se zájmy je produktivita, která může doprovázet ergonomické změny. Dozorčí management je rád za jakékoli přínosy v kvalitě a produktivitě. Proto sloučení cílů ochrany zdraví, bezpečnosti práce a produktivity jsou si manažeři lépe schopni zdůvodnit projekty, do nichž investovali energii a finanční zdroje. Viditelnost dobrých výsledků je především ve změně vedení, které vidí souvislost mezi zavedením ergonomických doporučení a zvýšením produktivity práce.

V diskusi autoři studie uvádějí, že ergonomové mohou mít značné technické problémy při vstupu do odvětví a poradenství. Zapojení více účastníků na pracovišti je důležitým prvkem ergonomické praxe a může to identifikovat a zlepšit chápání překážek a prostředků opatření. Většina zúčastněných ergonomů získala důvěryhodnost díky jejich zkušenostem na pracovištích, kde byli zaměstnáni. Intervence, které sahají hlouběji do organizace, jsou k dosažení smysluplné a dlouhodobé změny k lepšímu. Na některých pracovištích může být odpor nebo apatie na zavádění nových organizačních opatření.

Goomas et al. (2010) v článku popisují, jak je důležitá zpětná vazba na pracovišti v expedici zmrzliny. Ovlivňuje výkon pracovníků tím, že je motivuje k úpravě jejich pracovních výkonů. Před zásahem ergonomů bylo zjištěno, že hostitelská společnost čelila problémům s nízkou produktivitou, špatnou kvalitou a nízkou pracovní spokojeností. Experiment byl proveden, aby se zjistila účinnost ergonomických systémů metodou audiosystému namísto tužky a papíru. V nestrukturovaných rozhovorech všichni uživatelé uvedli, jak se ergonomické aspekty zlepšily, a zvýšila se spokojenost s prací. Audio technologie eliminovala seznamy na papírech a děláni do nich značky pomocí tužek. „Hands-free“ jim dovolilo se více soustředit na možná nebezpečí ledových záplat na podlaze. Žádný z uživatelů by nevrátil systém tužky a papíru. Doporučují to zejména kvůli tomu, že jejich práce se

provádí snadněji, když mají obě ruce volné a pomáhá se více soustředit na úkol s možností volby pořadí, než při pohledu na seznam, což je více produktivní. K dispozici jsou čtyři faktory, které přispívají k ergonomii, pokud se používá audiosystém v náročném pracovním prostředí, a to je vyšší výkon, kvalitní zpětná vazba, volné ruce a efektivnost nákladů. Jedna z věcí, která přispěla k úspěchu audiosystému, byla jeho schopnost poskytnout okamžitou zpětnou vazbu pro jeho uživatele – kontroluje přesnost pro správné zboží ve správném množství, než je naloženo do kamionu a odvezeno do obchodů. Nákladová efektivita je důležitou součástí ergonomie, aby byla cenově dostupná pro průmysl. Ergonomické zásahy musí být nákladově efektivní, aby přesvědčily top manažery o finančních výhodách plynoucích ze zavedení audiosystému (pro návratnost investic a spokojenost pracovníků).

K odůvodnění nákladové efektivnosti audiosystému v porovnání s papírovým systémem, jsou následující výpočty. Náklady na instalaci audiosystému jsou asi 53 000 USD. Audiosystém snížil chybovost na 20-30 případů za den. Podle vedoucí kanceláře, vypsáním dobropisů (v důsledku chyb) stráví úředník 2 hodiny denně (to je 15 USD/hodinu) a po snížení to je jen 15 min denně. Čas úspory činí přibližně 25 USD denně, nebo 125 USD týdně. To znamená úsporu přes 6 500 USD ročně. Navíc úspory při snížení špatných produktů činí asi 20 000 USD, jelikož firma chybné výrobky vyřazuje. Součet těchto úspor je 26 500 USD ročně, což znamená 50% návratnost investic, přičemž životnost audiosystémů je minimálně 6 let.

Szeto et al. (2012) zjišťovali, zda nové uspořádání programu každodenní práce zdravotních sester může mít dlouhodobý účinek. Manipulace s pacientem bývá hlavním faktorem přispívajícím k zdravotním problémům zdravotních sester, ale autoři zjistili, že jde o celkovou fyzickou zátěž i psychosociální stres, který je významným rizikovým faktorem pro onemocnění pohybového aparátu ve zdravotnictví. Tato studie, která kombinovala různé přístupy vzdělání pro zdravotní sestry, dospěla k závěru, že vzdělávání a odborná příprava v kombinaci s ergonomickými intervencemi byly účinné při snižování příznaků onemocnění pohybového aparátu v ošetrovatelské profesi. Bylo zaznamenáno, že jednotlivé zásahy nejsou účinné a různorodé intervenční strategie jsou nezbytné k řešení všech různých aspektů v práci sester, které přispěly ke zdravotním



problémům. V každém pracovním prostředí je důležité provést podrobnou analýzu pracovních míst, aby se identifikovaly všechny charakteristické rizikové faktory a mohly se navrhnout vhodné programy pro řešení všech problémů, které mohou přispět k práci související s onemocněním či zraněním. Mezi části programu patřila návštěva fyzioterapeuta, který sledoval sestry při práci a poskytoval jim různá doporučení pro práci s menším zatížením pohybového systému při stejné výkonnosti a pravidelné cvičení, které se skládalo z 12 cviků (zahrnovaly protahovací a posilovací cvičení zaměřená na namáhané části těla – krk, ramena, horní končetiny, záda a dolní končetiny). Po uplynutí 6 týdnů dodržování programu, došlo k úlevě od bolesti a zlepšení tělesných funkcí. Také došlo ke snížení fyzikálních a psychosociálních rizikových faktorů. Funkce této studie zapojené na místě školení spočívá v tom, aby zkušený terapeut mohl identifikovat a napravit pracovníkovu vadné držení těla a pracovní návyky a obratem mu poskytnout zpětnou vazbu. Psychologické pracovní nároky byly rovněž řešeny z hlediska organizačních změn manažerů a výsledky ukázaly lepší výsledky pro pozitivnější psychosociální rizikové faktory v této studii. Proto je výsledkem celkové zlepšení zdravotního stavu sester, který byl také dlouhotrvající.

Montoya-García et al. (2012) se zabývají světem zemědělsko-potravinářských systémů, nejen pro objem vytvořených obchodů, ale také k jeho různorodé a složité povaze o rozměrech sociálně-kulturních, politických a environmentálních. Studovali skupinu zemědělců, kde stanovili vysokou hladinu úzkosti a deprese. Jelikož v oboru zemědělství pracuje mnoho přistěhovalců, patří mezi hlavní příčiny kulturní rozdíly, jazyk, vzdělání jednotlivých zemědělců a přístup k péči nejen o své zdraví, ale i k dané práci. Zaměstnanci dostali dotazník s 15 otázkami typu: „Máte k dispozici nějaké prostředky, které Vám mohou zlepšit práci?“, „Je ve Vašem pracovním kolektivu někdo šikanován?“, „Máte dostatek času na provedení svých úkolů?“, „Baví Vás vaše práce?“ a jiné podobné otázky. Odpovědi na ně slouží k posouzení základních proměnných, jako například tempo práce, mobbing (šikana), vztahy a komunikace mezi spolupracovníky, duševní zátěž nebo například psychologická náročnost práce. Z výsledků dotazníků vyplývá, že většina zemědělců nedokáže rozpoznat dobrou práci svých zaměstnanců a omezit tak jejich autonomii. To je důležité, protože autonomie je spojena s pozitivním uznáním pracovníka a jeho spokojeností, což má vliv na produktivitu zaměstnanců.

Konkrétní opatření, která by měla tvořit součást těchto preventivních programů, by mohlo zahrnovat mzdové příplatky, nastavení počáteční a koncové pracovní doby, poskytnutí odpočívadla v pracovním prostředí a poskytování vzdělávacích kurzů. Takové kroky by zlepšily nejen psychosociální zdraví zaměstnanců, ale také by zvýšily jejich produktivitu.

## **2 ANALÝZA PROBLÉMU**

Na českém trhu se pohybuje mnoho firem, které využívají slovo „ergonomický“ v propagaci svých výrobků. Bohužel toto označení výrobků není vždy přesné. Ve většině případů bohužel ergonomický problém není řešen komplexně, nýbrž jen okrajově a to tak, že je změněn pouze určitý faktor působící na uživatele.

Ergonomický poradce řeší daný problém komplexně pomocí školení, měření, výzkumu a dalších možných postupů. Na otázku, k čemu je dobré využívat služeb ergonomických poradců, existuje odpověď. Podstatou jakékoli organizace zůstává člověk, tedy zaměstnanec. Pokud po něm vyžadujeme určitou činnost a výsledek, musíme mu k tomu vytvořit odpovídající podmínky, které budou přispívat k jeho spokojenosti, které nebudou příčinou zdravotních komplikací a které udrží pracovní pohodu. Tím lze udržet vysokou a efektivní produktivitu zaměstnance. Tento základní princip bývá bohužel v řadě případů opomíjen, ať už se jedná o organizace veřejného nebo soukromého sektoru [13].

### **2.1 ERGONOMIČTÍ PORADCI A JEJICH ČINNOST**

Podstatou práce ergonomických poradců je zjistit, kde se nachází problém pomocí nejrůznějších postupů a navrhování možných doporučení, jak optimalizovat práci za účelem snížení zdravotních rizik a zároveň zvýšení praceschopnosti, kvality a efektivity práce. Výsledky jejich práce v současné době využívají především konstruktéři a designéři při navrhování či výrobě takových produktů, které splňují potřeby člověka. Ovšem těchto rad využívají i některé podniky pro zlepšení práce svých zaměstnanců. Většina ergonomických poradců působí nejprve jako nestranní konzultanti a poté navrhují možné změny či doporučení, která pomohou ke zlepšení výkonnosti, zefektivnění práce zaměstnanců a zároveň ke zlepšení zdravotního stavu. Poté vypočítají přibližnou počáteční investici, kterou bude nutné vložit do realizace změn, a také uvedou, jaký bude mít změna vliv na podnik do budoucna a předají tuto závěrečnou zprávu manažerům podniku nebo vedoucím daného oddělení. Jestli tato

doporučení manažeři podniků zrealizují či nikoli, to už záleží čistě na nich. Bohužel je většina manažerů stále nedůvěřivá.

## **2.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ**

Tato analýza je zaměřená na prostředí, ve kterém se ergonomové pohybují, a pro tuto práci je nutné zjistit, které faktory působí a ovlivňují činnost ergonomických poradců. V této souvislosti se nejčastěji používá analýza SLEPTE, do které patří sociálně-kulturní, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické prostředí.

### **2.2.1 SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY**

Tyto faktory reprezentují v případě ergonomie především životní styl člověka – zaměstnance. Zaměstnanci tráví na pracovišti většinou osm i více hodin denně, a proto je důležité, aby byli psychicky i fyzicky schopni dlouhodobou každodenní práci vykonávat - a to nejlépe s co nejnižším rizikem zátěže zdravotního stavu. Proto by pracovní prostředí mělo být uspořádáno a vybaveno tak, aby splňovalo ergonomické zásady, které již byly uvedeny v kapitole 1.5.5.

V dnešní době sedavých zaměstnání je důležité najít si po práci také čas na odreagování a najít si kompenzační činnost, která bude zatěžovat jiné části těla, než používáme v práci. Například pokud člověk pracuje s počítačem, měl by jako kompenzaci vykonávat aktivní pohybovou činnost, například procházky nebo sport.

Ergonomická doporučení se však nemusejí týkat jen pracovního prostředí. Mnohá z nich jsou využitelná i v domácím prostředí (například v kuchyni, koupelně nebo v domácí dílně)

### **2.2.2 EKONOMICKÉ FAKTORY**

Sektor služeb i přes hospodářský pokles, který se v Evropě v současnosti vyskytuje, stále roste. Účast tohoto sektoru na HDP České republiky je oproti průmyslu a jiných částí vysoká. Mezi faktory, které ovlivňují ekonomické prostředí, patří především HDP, nezaměstnanost a průměrná mzda.

Průměrná mzda za čtvrté čtvrtletí v roce 2012 činila 25.101,- Kč. Přírůstek oproti předešlému roku 2011 ve stejném období, činil o 2,7 %.

V posledním čtvrtletí roku 2012 vzrostla míra obecné nezaměstnanosti na 7,2 %, což je oproti předchozímu roku nárůst o 0,8 %. V prvním čtvrtletí letošního roku 2013 se celková zaměstnanost zvýšila o 49,1 tisíc osob. Počet nezaměstnaných se meziročně zvýšil o 23,6 tisíc osob. Obecná míra nezaměstnanosti činila 7,5 %.

Z tohoto faktoru vyplývá, že počet nezaměstnaných stále roste a lidé se obávají o svou práci. Přílišný stres může vyvolat nemoci z povolání, jako například nejčastěji se vyskytující syndrom karpálního tunelu, syndrom vyhoření nebo workoholismus a jiná onemocnění, která mohou způsobit i nárůst nezaměstnanosti ze zdravotních důvodů. Organizační ergonomie, která se zabývá i vlivem pracovního prostředí na psychiku člověka, se takovýmto případům snaží zabránit preventivními opatřeními. Po zavedení doporučení ergonomických poradců se může míra nezaměstnanosti snížit.

### **2.2.3 POLITICKÉ FAKTORY**

Všichni podnikatelé a právnické osoby v České republice musí dodržovat zákony, které určují jejich působnost.

Obchodní společnosti jsou vázány Obchodním zákoníkem. Ten je upravován zákonem č. 513/1991 Sb. nebo Živnostenským zákonem, který je vymezen zákonem č. 455/1991 Sb.

Tento faktor je zde uveden proto, že většina ergonomických poradců podniká na vlastní živnostenské oprávnění. Z toho vyplývá, že ten, kdo chce začít podnikat nejen v oboru ergonomie, se musí orientovat v zákonech nutných k jeho podnikání a řídit se jimi.

### **2.2.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY**

Ve 21. století se technologie stále vyvíjí, což má dopad na veškeré obory podnikání. Technologický rozvoj se mimo jiné odráží i v nákladech na provoz a využívání daných technologií. Ergonomičtí poradci musí mít přehled o technologických novinkách.

V dnešní době existuje a neustále se vyvíjí nové stroje a nábytek pro lepší přizpůsobení anatomickým tvarům a potřebám lidského pohybového aparátu. Vývojáři se snaží vymýšlet a vyrábět takové pomůcky, stroje či nábytek, které neomezují v pohybu a zároveň neškodí lidskému zdraví a zabraňují tak nemocem z povolání (nejčastěji karpální tunely).

## **2.2.5 DEMOGRAFICKÉ FAKTORY**

Při vytváření marketingové strategie pro určitou službu, v tomto případě ergonomické poradenství, je důležité vědět, na jakém místě se dá daná služba uplatnit. S ohledem na ergonomii se jeví výhodnější zaměřit se na větší města, kde je větší zastoupení firem, které by mohly nabízené poradenství v dané oblasti využít. V zahraničí se služby ergonomických poradců dostaly do podvědomí firem už dříve a jsou firmami aktivně vyhledávány. V České republice tomu tak zatím není, přestože pozitivní zkušenosti zahraničních firem s využitím ergonomického poradenství jsou publikovány v odborné literatuře [29], [32]. Proto by bylo výhodné, aby poskytovatelé těchto služeb hledali taková místa, kde je větší zastoupení potenciálních zákazníků na co nejmenší ploše, aby si tyto služby navzájem doporučili.

## **2.3 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ**

Tato analýza zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma může svými aktivitami významně ovlivnit, a to především k posouzení bariér vstupu na trh a také zjištění nabídky a poptávky v ergonomickém poradenství. Tato analýza je provedena Porterovou analýzou konkurenčních sil.

### **2.3.1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ**

Konkurence v oblasti ergonomického poradenství není příliš veliká. Na českém trhu se vyskytuje několik firem či organizací, které mají u popisu svého výrobku nebo služby název ergonomicky tvarované, ergonomicky řešené a jiná označení. Bohužel toto označení uvádějí jen pro zlepšení vnímání svých výrobků v očích zákazníků. V rámci ergonomického přizpůsobení výrobku člověku řeší jen jeden problém, ale neřeší

problém komplexně. Skutečných ergonomických poradců, kteří jsou vzděláni v oboru ergonomie a řeší problém komplexně, se na českém trhu pohybuje velmi málo.

Jedním z důvodů může být i ten, že je nedostatečná možnost vzdělání se v tomto oboru na českých školách. Mezi školy vyučující ergonomii jako samostatný předmět v rámci studijního programu patří Strojírenská fakulta v Brně, Ekonomický management, katedra antropologie přírodovědecké fakulty při MU, v rámci předmětu fyzioterapie a také na univerzitě obrany.

### **2.3.2 VSTUP KONKURENCE**

Na českém konkurenčním trhu v oblasti ergonomických poradců je hlavní bariérou nedůvěra ze strany potenciálních klientů. Ti potřebují důkazy ve formě recenzí, zkušeností jiných klientů a také výsledky nezávislých studií zabývajících se tímto tématem. Na českém trhu je nabídka ergonomického poradenství stále omezená, proto potřebuje dobrou propagaci, aby se o této oblasti dozvědělo co nejvíce firem. Tyto firmy by pomocí doporučení získaných od ergonomických poradců, mohly zlepšit výnosnost svého podnikání a tyto poradce doporučit dalším firmám.

Možnosti vstupu nové konkurence jsou bohaté. Záleží jen na tom, jakou strategii ergonomičtí poradci použijí, aby přesvědčili potenciální klienty o přínosu nabízených služeb pro jejich podnikání.

### **2.3.3 ZÁKAZNÍCI**

Nedůvěřivost firem je stále bodem číslo jedna, který musí být překonán. Firmy by měly dostat přesvědčivé argumenty, aby přijaly fakt, že pokud chtějí mít vysoké výnosy, musí brát v potaz především lidský faktor, který je v tomto případě klíčovým. Pokud budou zaměstnanci pracovat v nevhodném prostředí, které vyvolává negativní psychický nebo fyzický stres, budou pracovní činnost provádět v nepohodě, a to může vést k nesoustředěnosti na pracovní úkol, nekvalitnímu pracovnímu výkonu a případně k pracovní neschopnosti kvůli nemocem z povolání. Tyto vztahy by měl brát v potaz každý zaměstnavatel a připravit svým pracovníkům takové prostředí, ve kterém budou moci odvádět dobrou práci.

Respektování těchto vztahů může snížit nemocnost, zvýšit výkon, a tím zvýšit i efektivitu práce. Zaměstnavatel se tak navíc nemusí bát o ztrátu kvalitních zaměstnanců z důvodu pracovní fluktuace kvůli nespokojenosti či zdravotním důvodům [17].

### **2.3.4 DODAVATELÉ**

Ergonomičtí konzultanti doporučují ergonomické novinky v potřebné oblasti. Ať už se jedná o nábytek, nové softwary, stroje nebo organizační schémata (organizace směn, pracovního procesu, způsoby a cesty komunikace na pracovišti apod.). Ergonomický poradce proto musí vědět, kdo vyrábí nebo poskytuje potřebný materiál (designeři, výrobci). Ustálené vztahy mezi dodavateli a ergonomy umožňují realizaci větších projektů a mohou také zajistit příznivější cenovou politiku. Avšak v zájmu zachování konkurenceschopnosti se snaží navazovat i nové obchodní vztahy.

## **2.4 MARKETINGOVÝ MIX**

V této kapitole bude nastíněn charakter nástrojů marketingového mixu, který by mohli ve své marketingové strategii využít poradci v oblasti organizační ergonomie.

### **2.4.1 SLUŽBA**

Ergonomičtí poradci nabízí služby, které umožňují zlepšení bezpečnosti a efektivitu práce prostřednictvím zajištění pracovního komfortu zaměstnanců.

Mezi hlavní služby, které ergonomové nabízejí, patří zejména hledání problematických momentů na pracovišti a jejich vzájemných vztahů, a to formou konzultací nebo pozorování. Výsledkem analýzy těchto problémů je potom návrh možného řešení a doporučení změn za účelem zlepšení situace. Mezi tato doporučení může patřit například návrh na změnu designu či uspořádání nábytku, změnu barevného řešení prostor určených pro práci, změnu osvětlení, změnu organizace času stráveného určitým pracovním úkolem apod.



## **2.4.2 CENA**

Odměna za poskytnuté služby se odvíjí podle ústavu, pod kterým ergonomický poradce pracuje. Nejlépe však musí mít živnostenský list, aby mohl pracovat jako externí pracovník. Většinou se cena stanovuje po vzájemné dohodě, ale musí odpovídat výši odpovědnosti za navržená doporučení. Z rozhovoru s RNDr. Šedivým, CSc., který již za svou kariéru pracoval pod více institucemi (například v institutu pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci), jsem se dozvěděla, že se jeho odměna pohybovala v rozmezí 150-450 Kč za hodinu. Nejnižší odměnu, 150 Kč, dostal za přednášku ve školském zařízení. Další možností je jednorázová odměna, která se stanoví dohodou podle rozsahu a ta se může pohybovat i ve výši 10 000 Kč.

## **2.4.3 DISTRIBUCE**

Služby jsou klientům poskytovány v místě jejich výkonu práce, kdy ergonomičtí poradci pozorují zaměstnance při práci, popřípadě je i natáčejí, aby mohli zjistit, jakých chyb se dopouštějí při výkonu své práce. Následně po přezkoumání všech materiálů napíší závěrečnou zprávu, kde poskytnou možná doporučení a předají je manažerům. Další potřebné konzultace jsou v kanceláři ergonomického poradce, nebo po domluvě opět ve společnosti klienta.

## **2.4.4 PROPAGACE**

Pod pojmem propagace se nachází podněcování potenciálních zákazníků k využití nabízených služeb. Proto by se propagace neměla podceňovat. Pokud budou klienti spokojeni, doporučí firmu dále.

Nejrozšířenější formou propagace dnešní doby je internet. Je to zdroj, díky kterému klient může najít základní informace o nabízených službách, informace o realizovaných projektech a případně recenze od klientů. Pomocí internetu (e-mailu) mohou potenciální zákazníci komunikovat s firmami a sbírat dodatečné informace, které nejsou uvedeny na webových stránkách. Design webových stránek hraje významnou roli.

Další formou propagace mohou být vizitky, letáky, plakáty nebo doporučení spokojených klientů, které dokáží zaujmout. Takováto propagace by se měla vyskytovat v blízkosti sídla dané společnosti.

#### **2.4.5 PROCESY**

Procesem se rozumí samotné provádění služeb poradce. Jde o službu prováděnou v kontaktu mezi klientem a poradcem. Z hlediska profesionality a odbornosti pro výkon povolání ergonomického poradce je vyžadováno absolvování vysokoškolského studia s příslušnou specializací.

#### **2.4.6 LIDÉ**

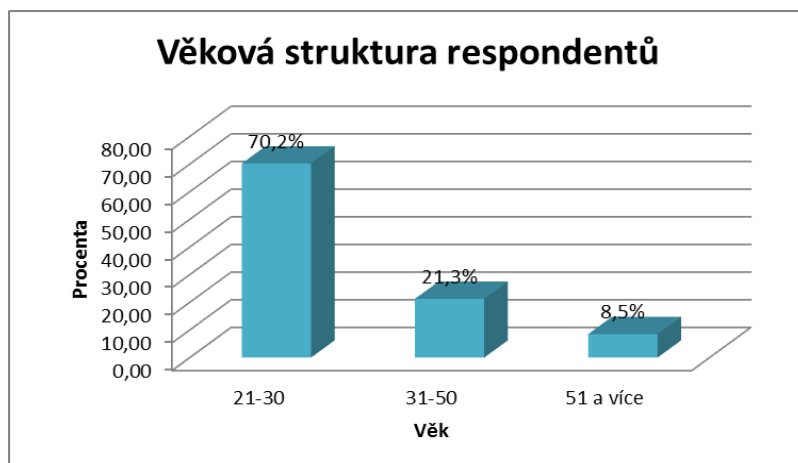
Do této složky marketingového mixu jsou zahrnuty všechny osoby, které ovlivňují práci ergonomického poradce. Mohou to být společníci či kolegové ergonomického poradce i lidé starající se mu o účetnictví.

### **2.5 ANALÝZA DOTAZNÍKU**

Tato analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření, pro jehož účely byl vytvořen dotazník o 13 položkách, formulovaných jako otevřené a uzavřené otázky. Dotazník by distribuován elektronickou formou, zaměstnancům různých firem z veřejného i státního sektoru. Z distribuovaných dotazníků bylo zpět doručeno 47 správně a kompletně vyplněných dotazníků. Informace respondentů byly zpracovány pomocí programu MS Excel.

#### **2.5.1 DESKRIPTIVNÍ STATISTIKA RESPONDENTŮ**

Dotazník vyplnili respondenti ve věkovém rozmezí 21–60 let. Ti byli dále rozděleni do skupin dle věkových kategorií. První kategorii ve věku 21-30 let tvořilo 70,2 % respondentů. Druhou kategorii ve věku 31-50 let tvořilo 21,3 % a poslední kategorii ve věku nad 50 let tvořilo 8,5 % respondentů.

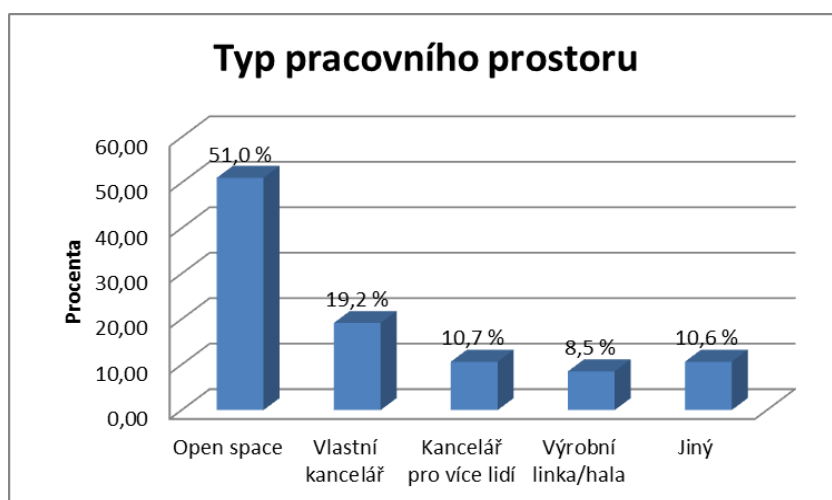


Graf 1: Věková struktura respondentů

## 2.5.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Z výsledků vyplývá, že téměř 66 % dotazovaných během pracovního dne pracuje vsedě, 17 % pracuje ve stoje a 17 % dotazovaných zaujímá proměnlivé pracovní polohy. Výsledky dále ukazují, že přes 89 % dotázaných pracuje pod psychickou zátěží, kterou přináší zejména nutnost komunikovat s lidmi, plnit plány nebo práce v oblasti informačních technologií.

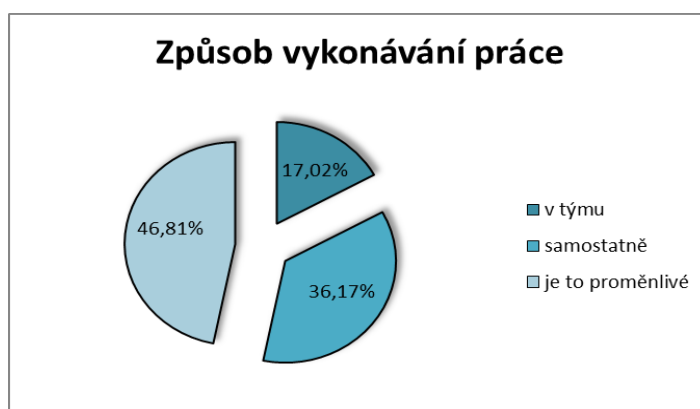
Graf 2 znázorňuje výpovědi respondentů na otázku o typu pracovního prostoru. Z výsledků vyplývá, že práce probíhá převážně (u 51 % respondentů) na pracovišti typu „open space“ (velká kancelář s oddělenými kójemi). Ve vlastní kanceláři pracuje podle dotazníkového šetření pouze 19,2 % dotazovaných.



Graf 2: Typ pracovního prostoru

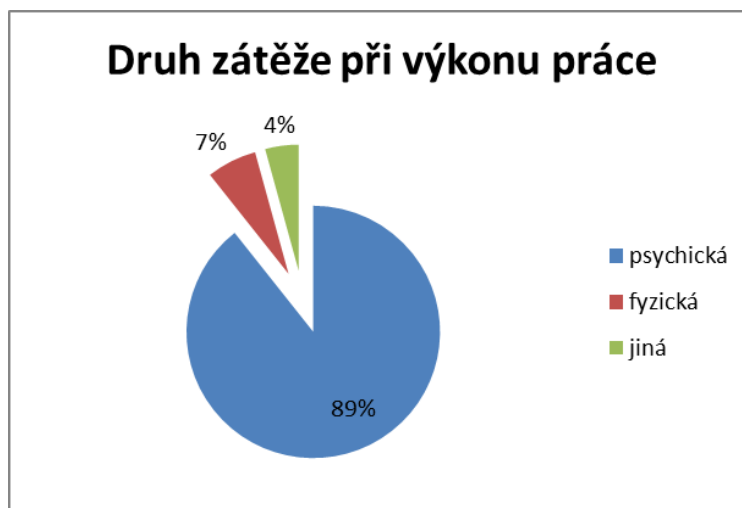
Další informace se týkaly rušivých faktorů. Nejvíce rušivých faktorů se podle odpovědí respondentů nachází na pracovišti typu výrobní linka/hala, kde byl jako rušivý faktor identifikován především hluk strojů či jiných výrobních zařízení.

Graf 3 je odpovědí na otázku, zda respondenti pracují převážně samostatně nebo v týmu, kde je kladen větší důraz na vzájemnou komunikaci mezi členy týmu.



**Graf 3: Způsob vykonávání práce**

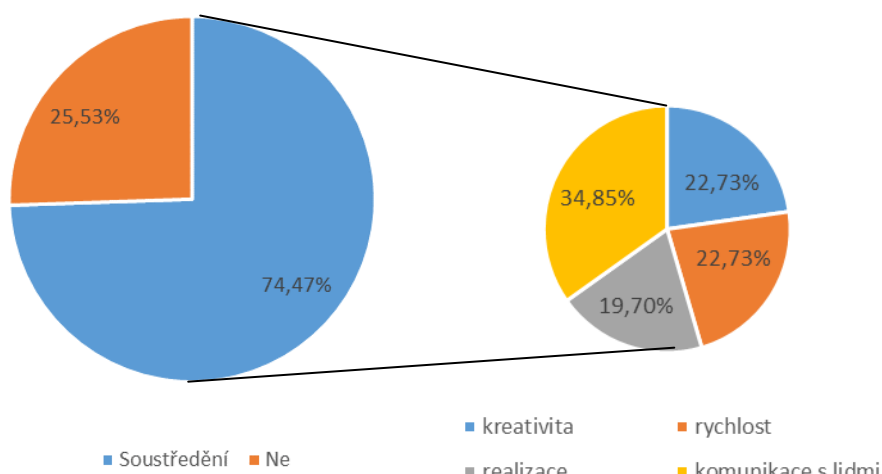
Možnost samostatné práce vybralo 36,17 % dotazovaných, z čehož vyplývá, že nemají práci náročnou na komunikaci. Pouhých 17,02 % vybralo možnost práce v týmu, což značí náročnost práce na mezilidskou komunikaci a udržování dobrých vztahů na pracovišti. Bezmála 47 % dotázaných vypovědělo, že pracují v týmu nebo samostatně podle potřeby a druhu přiřazeného projektu (úkolů).



**Graf 4: Druh zátěže při výkonu práce**

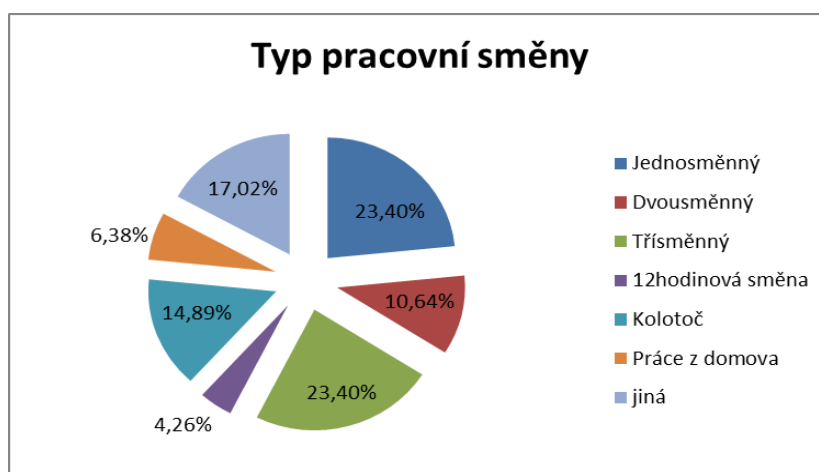
Z grafu 4 vyplívá, že téměř 90 % respondentů je v práci vystavováno psychické zátěži. Většina těchto respondentů vykonává svou práci v týmu nebo dle potřeby i samostatně. Naopak pouhých 7 % je vystaveno zátěži fyzické.

Z vyplněných dotazníků bylo zjištěno, jak je uvedeno v grafu 5, že žádná práce nevyžaduje jen jednu činnost, ale skládá se z kombinací několika činností. Tam kde je nutná komunikace s lidmi, musí být přítomna i soustředěnost a naopak. Právě proto tyto dva body mělo nejvíce respondentů ve svých odpovědích. Další body obsahovaly kreativitu a rychlost, které se také vzájemně doplňují.



**Graf 5: Činnosti nutné při práci**

Graf 6 znázorňuje odpovědi respondentů na otázku o směnném systému, ve kterém pracují. Změna biologického denního rytmu může ovlivnit psychiku i fyzický stav pracovníka. Z výsledků vyplývá, že nejvíce dotazovaných pracuje v jednosměnném (23,4 %) nebo třisměnném (rovněž 23,4 %) pracovním provozu. Naopak nejméně dotazovaných (4,26 %) pracuje v 12hodinové směně, kdy se střídají denní a noční směny.



Graf 6: Typ pracovní směny

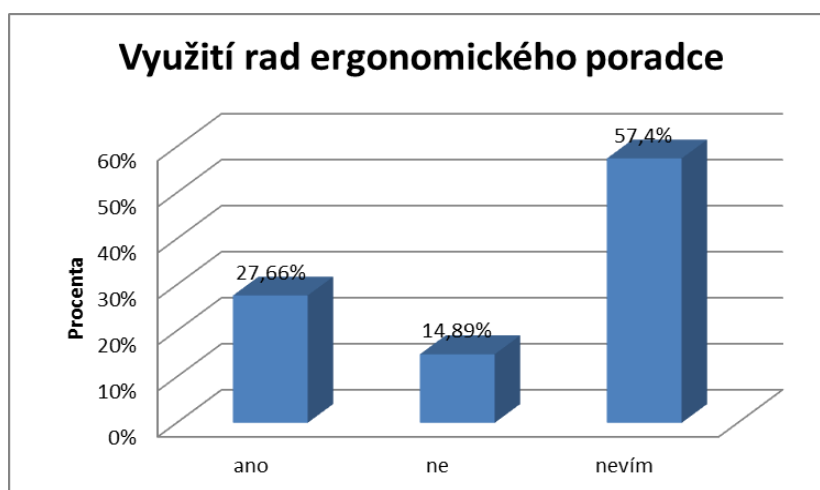
Na otevřenou otázku co by respondenti změnili na svém pracovišti, odpověděla většina dotázaných, jak vyplývá z grafu 7, že by změnili vybavení pracovního místa (výměna starých přístrojů a nábytku za nové).



Graf 7: Co by na pracovišti změnili

Dalším problémem s nejvíce odpověďmi bylo uspořádání pracovního místa, které je pro respondenty nevyhovující pro vykonávání jejich práce. Neméně důležitou odpovědí pro tuto práci byly odpovědi respondentů, že by rádi změnili přístup jejich vedoucího.

Tato otázka byla kladena z důvodu zjištění, co se zaměstnancům nelíbí na jejich pracovišti a zda je možné udělat taková opatření, aby se jejich negativní přístup k pracovišti změnil na pozitivní.



**Graf 8: Využití rad ergonomického poradce**

Z grafu 8 vyplývá, že rad ergonomického poradce využívá pouhých 27,66 % společností, kde respondenti pracují. Necelých 60 % respondentů neví, zda jejich zaměstnavatelé využívají služeb ergonomických poradců.

### **3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ**

Tato kapitola je věnována návrhu marketingové strategie na základě dat z provedeného výzkumu. Pro malé firmy nebo fyzické osoby, zabývající se poradenstvím v organizační ergonomii, je výhodné soustředit se na určitý tržní segment a v tomto segmentu nabídnout klientům unikátní službu, za kterou budou klienti ochotni zaplatit přiměřenou cenu. Tato strategie je vybrána z toho důvodu, že konkurence v odvětví ergonomického poradenství není vysoká a potřebují se dostat do povědomí především manažerů či majitelů nejrůznějších podniků. Strategie bude zohledněna v marketingovém mixu. Vzhledem k tomu, že celkové nabízené služby jsou kvalitní, návrh řešení bude spočívat zejména v komunikačním mixu (propagaci služeb).

#### **3.1 KOMUNIKAČNÍ MIX**

Při analýze komunikačního mixu bylo zjištěno, že propagace ergonomických poradců je značně nedostatečná. Mezi důležité body strategie je zaměření se na cílové skupiny klientů, kterými jsou většinou velké výrobní podniky, ale i kanceláře. Toto poradenství v oblasti organizační ergonomie by se mělo vyskytovat všude tam, kde manažerům a majitelům podniků záleží na zdraví, duševní pohodě a mezilidských vztazích zaměstnanců.

Pro propagaci služeb ergonomických poradců organizační ergonomie byly vybrány novinová a internetová propagace.

##### **3.1.1 TIŠTĚNÁ PROPAGACE**

Poradci by měli inzerovat své služby v odborných novinách či časopisech, které se zasílají podnikovým manažerům. Příkladem může být časopis BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), který by měl být zasílán pravidelně na každé pracoviště. Zveřejnění ergonomické publikace či inzerce o službách ergonomických poradců může přispět k získání nových klientů.



### **3.1.2 INTERNETOVÁ PROPAGACE**

Tato propagace by měla být zaměřena na zaslání informativních letáků či nabídek využití služeb ergonomického poradce pomocí emailových zpráv potenciálním klientům a odkazů na webové stránky daného ergonomického poradce na sociálních či obchodních sítích. Podstatnou součástí je také kvalita internetových stránek, kde manažeři mohou zjistit, jaké služby daný ergonomický poradce nabízí a také jaké jsou zpětné vazby od klientů, kteří těchto služeb již využili.

### **3.2 DALŠÍ NÁVRHY**

Dalším možným návrhem může být prosazení předmětu ergonomie do učebních plánů vysokých škol jako samostatný vyučovací předmět, především podnikatelských oborů. Důvodem je co nejvíce dostat obor ergonomie do povědomí budoucích manažerů firem a zajistit tak využití těchto služeb na pracovišti.

### **3.3 NÁVRH ČINNOSTÍ ERGONOMICKÉHO PORADCE**

Činností, které by měl ergonomický poradce provádět v rámci svých služeb klientům, je nespočetně mnoho. Proto uvedu jen ty základní, které by na pracovišti typu kancelář neměl opomenout.

Základem je upravení rozmístění nábytku a dalšího příslušenství v kanceláři tak, aby zaměstnanci měli dostatek osobního prostoru. Podle technických norem to odpovídá minimálně 2 m<sup>2</sup> nezastavěné podlahové plochy a 12 m<sup>3</sup> vzdušného prostoru na jednoho zaměstnance. Pokud je v kanceláři zaměstnanců více, je možné použít části zařízení na oddělení jednotlivých pracovních míst. Dalším doporučením může být například umístění živých rostlin do kanceláře, které napomáhají ke snížení množství škodlivin, zvlhčení ovzduší, ztlumení hluku a vylepšení designu kanceláře (nejvhodnější jsou kapradiny, břečťany, fikusy nebo datlovníky) nebo nechat své zaměstnance použít osobní doplňky jako fotografie, obrázky, keramika, apod., které jim zpříjemní prostor kanceláře.

Je dobré využívat osvětlení, které barvou připomíná denní světlo, nekolísá jeho intenzita a umožňuje tak dostatečnou viditelnost. Pod pojmem dostatečná viditelnost si můžeme představit světlo, které neoslňuje svým nasměrováním, nevytváří stíny

a intenzitou nenutí namáhat zrak. Nesmíme však zapomínat, že je důležité zajistit odpovídající přístup denního světla do prostoru kanceláře.

Pokud sdílí kancelář více zaměstnanců, platí pravidlo: „Nečiň jinému to, co nechceš, aby bylo činěno tobě.“ Zejména co se týče obtěžování rušivým hlukem. Zdrojem takovýchto rušivých zvuků mohou být hovory ostatních zaměstnanců a jejich činnost, nebo zvuky přístrojů využívaných v kanceláři (tiskárna, počítač, kopírka a další). Kromě využití zvukové izolace je především nutná samotná ohleduplnost mezi zaměstnanci.

V kanceláři by se mělo větrat, pro dostatečný přísun kyslíku a prokrvování mozku. Ideální teplota by se měla udržovat okolo 23°C a příznivé vlhkosti vzduchu. K tomu poslouží jednoduché použití odpařovačů na topných tělesech.

Pracovní deska stolu by měla být matná, se světlejšími odstíny a minimálními rozměry 120 x 75 cm. Pro dolní končetiny je požadován minimální prostor o výšce 60 cm, šířce 50 cm a hloubce 50 cm.

Horní část monitoru počítače při práci by měla být v úrovni očí a ve vzdálenosti 40 až 75 cm. V dnešní době je snazší monitory přemisťovat a regulovat jejich sklon a nastavení výšky či otáčet kolem svislé osy. Musíme brát také na vědomí případný nežádoucí odraz světelných zdrojů na obrazovce.

Při kancelářské práci je ideální měnit pozice během sezení, případně kombinovat sed a stoj s pravidelnými přestávkami po 2 hodinách nepřetržité práce u počítače, nejlépe protažením, cvičením nebo projitím se.

Využití aspoň tohoto doporučení napomůže firmám omezit případný vznik psychických a zdravotních problémů [12].

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo navrhnout marketingovou strategii pro poradenství v oblasti organizační ergonomie. Marketingová strategie je v dnešní době velice důležitá, aby se firmy prosadily na trhu, především na trhu služeb. Návrh marketingové strategie by měl přispívat k vytvoření dobrého jména ergonomického poradce.

Tato práce je směřována především na marketingový mix ergonomických poradců, Porterovu analýzu, analýzu SLEPTE a dotazníkové šetření, zaměřené na spokojenost zaměstnanců v jejich zaměstnání. Vzhledem k výsledkům daných analýz je navrženo možné doporučení pro zlepšení propagace služeb ergonomických poradců.

První kapitola se zabývá teoretickou částí práce. Ta byla zaměřena na vysvětlení základních marketingových a ergonomických pojmů, které jsou v práci použity. Pro vypracování teoretické části byly informace čerpány z literárních a internetových zdrojů.

Návrhy na případné vylepšení marketingové strategie, především komunikačního mixu, byl splněn cíl práce. Výsledky této práce mohou přispět ke zviditelnění práce ergonomických poradců a získání více potenciálních klientů z řad současných i budoucích manažerů společností a ti by těchto služeb mohli využívat ve prospěch svých společností.

Limity této práce jsou v obecnosti návrhů, protože není zaměřená přímo na konkrétního ergonomického poradce.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Knižní zdroje

- [1] ERBAN, V. *Zdravotní, pracovně-hygienické, preventivní a sociálně-psychologické otázky a problémy v podnicích a v jiných provozech*. Vyd. 1. ISBN 978-807-3721-725.
- [2] FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- [3] GILBERTOVÁ, S. a O. MATOUŠEK. *Ergonomie: Optimalizace lidské činnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 239 s. ISBN 80-247-0226-6.
- [4] HAVLÍČEK, K. a M. KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání. Praha: Management Press 2005. 171 s. ISBN 80 – 7261 –120 – 8.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] JOKL, M. *Zdravé obytné a pracovní prostředí*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 261 s.,xvi s. barev. obr. příl. ISBN 80-200-0928-0.
- [7] KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- [8] KOTLER, P. et al. *Moderní marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] KOURDI, J. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [10] LUMNITZER, E., M. BADIDA a M. ROMÁNOVÁ. *Hodnotenie kvality prostredia*. Košice: ELFA, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-8073-836-5.
- [11] MATOUŠEK, O. a J. BAUMRUK. *Pracovní místo a zdraví: ergonomické uspořádání a vybavení pracovního místa*. 2., upr. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2000, 24 s. ISBN 80-707-1160-4.
- [12] MICHALÍK, D. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?: (příručka pro kancelářská pracoviště)*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2009. 51 s.
- [13] MICHALÍK, D. *Jedinec v rámci pracovního prostředí: pohled na stěžejní aspekty s důrazem na psychosociální stránku*. 1. vyd. Brno: IRCAES s.r.o., 2011. ISBN 978-80-87502-03-7.

- [14] POLÁK, M. aj. J. KOPŘIVA. *Manažerské poradenství*, 2., upr. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008, 86 s. ISBN 978-80-214-3608-4.
- [15] PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [16] SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [17] ŠTŮSEK, J. *Organizace práce a ergonomie*. vyd. 1. Praha: ČZU PEF Praha ve vydavatelství Credit, 2001, 199 s., [3] s. příl. ISBN 80-213-0759-5.
- [18] URBÁNEK, T. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 236 s. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [19] VYSEKALOVÁ, J. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Fortuna, 2006. 247s. ISBN: 80-7168-979-3.
- [20] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

### **Internetové zdroje**

- [21] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky [online]. 2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>.
- [22] FYZIOLOGIE TĚLESNÉ ZÁTĚŽE. JANČÍK, J., E. ZÁVODNÁ a M. NOVOTNÁ. *Fakulta sportovních studií MU: Fyziologie tělesné zátěže – vybrané kapitoly* [online]. 2006 [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/js07/fyzio/texty/index.html>.
- [23] IEA. Ergonomics human centered design. *IEA* [online]. 2010 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: [http://www.iea.cc/01\\_what/What%20is%20Ergonomics.html](http://www.iea.cc/01_what/What%20is%20Ergonomics.html).
- [24] MANAGEMENT MANIA. Analýza 5F. *Management Mania* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.
- [25] MANAGEMENT MANIA. Marketingová strategie. *Management Mania* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie>.
- [26] MANAGEMENT MANIA. Marketingový mix 4P. *Management Mania* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>.

[27] MANAGEMENT MANIA. PESTLE Analýza. *Management Mania* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>.

### Články

[28] GOOMAS, D. T., et al. Ergonomics improvement in a harsh environment using an audio feedback system. *International Journal of Industrial Ergonomics*. roč. 40, č. 6, s. 767-774. ISSN 01698141. DOI: 10.1016/j.ergon.2010.08.005. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0169814110000843>.

[29] MONTOYA-GARCÍA, M. E., A. J. CALLEJÓN-FERRE, et al. Assessment of psychosocial risks faced by workers in Almería-type greenhouses, using the Mini Psychosocial Factor method. *Applied Ergonomics*. 2012, roč. 44, č. 2, s. 303-311. ISSN 00036870. DOI: 10.1016/j.apergo.2012.08.005. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0003687012001238>.

[30] RUPOVÁ, M. a D. MICHALÍK. *Význam rostlin a barevného řešení interiérových prvků pracoviště: Ergonomie okolo nás*. Praha, 2011.

[31] SZETO, G.P.Y., et al. The impact of a multifaceted ergonomic intervention program on promoting occupational health in community nurses. *Applied Ergonomics*. roč. 44, č. 3, s. 414-422. ISSN 00036870. DOI: 10.1016/j.apergo.2012.10.004. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0003687012001500>.

[32] THEBERGE, N. a W. P. NEUMANN. Doing "organizational work": Expanding the conception of professional practice in ergonomics. *Applied Ergonomics*. 2010, roč. 42, č. 1, s. 76-84. ISSN 00036870. DOI: 10.1016/j.apergo.2010.05.002. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0003687010000700>.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Porterova analýza .....	13
Obrázek 2: Marketingový MIX .....	16

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Přehled nejdůležitějších kritérií a parametrů ergonomického hodnocení pracovních systémů.....	23
Tabulka 2: Barvy v pracovním prostředí .....	26

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Věková struktura respondentů.....	42
Graf 2: Typ pracovního prostoru .....	42
Graf 3: Způsob vykonávání práce.....	43
Graf 4: Druh zátěže při výkonu práce.....	44
Graf 5: Činnosti nutné při práci .....	44
Graf 6: Typ pracovní směny .....	45
Graf 7: Co by na pracovišti změnili.....	45
Graf 8: Využití rad ergonomického poradce .....	46