



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Nové požadavky na pracovní prostředí ve vybraných  
odvětvích

New Requirements on Working Environment in Selected  
Branches

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. arch. Ing. Petr Štěpánek, Ph.D.

HOLETOVÁ

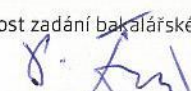


KATEŘINA

**2017**

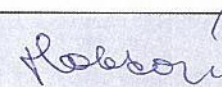
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Holeťová</u>	Jméno:	<u>Kateřina</u>	Osobní číslo:	<u>423244</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				<input checked="" type="checkbox"/>
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení veřejné správy a regionálních studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslových podnicích</u>				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Nové požadavky na pracovní prostředí ve vybraných odvětvích</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>New Requirements on Working Environment in Selected Branches</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl práce: Hodnocení nových paradigmat plánování, organizace a užití administrativních prostor. Přínos práce: Formulace doporučení pro personální a facility management s ohledem na udržitelnost lidských zdrojů ve vybraných odvětvích. Stručná osnova: Úvod do problematiky. Aktuální požadavky na prostorové a organizační zajištění lidských zdrojů. Indikátory kvality prostředí pro administrativní práci. Vybrané příklady tzv. nových kancelářských prostor. Dopady požadavků pracovníků ve vybraných odvětvích znalostní ekonomiky na fyzické pracovní prostředí. Formulace doporučení.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. HÜTTLOVÁ, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky, VŠE, Praha 1997. ŠTÍPEK, Jan, PAROUBEK Jan a PAPADOPOULOS Angelos. Nauka o stavbách: administrativní budovy, ČVUT, Praha 2008. WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: nové poznatky, Grada, Praha 2011.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>Ing. arch. Petr Štěpánek, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií, Oddělení veřejné správy a regionálních studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	<u>5. 12. 2016</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5. 5. 2017</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31. 8. 2018</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>29-03-2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

HOLETOVÁ, Kateřina. *Nové požadavky na pracovní prostředí ve vybraných odvětvích*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala za cenné rady a inspiraci vedoucímu bakalářské práce Ing. arch. Ing. Petru Štěpánkovi, Ph.D., Petře Sloupové z Kariérního centra ČVUT a všem ochotným zaměstnancům, kteří se mnou sdíleli svoje postřehy.

Největší dík patří mé rodině, která mě celý život bezvýhradně podporuje, a jinak tomu nebylo ani po dobu mého studia, a Vášovi, který mi byl největší oporou zejména v závěru studia.

# **Abstrakt**

Práce seznamuje s pracovním prostředím, jeho faktory a vlivem na člověka, shrnuje vývoj kancelářského pracovního prostředí a uvádí determinanty, které na něj mají v současnosti největší vliv. S novými trendy v pracovním prostředí práce seznamuje pomocí případových studií. Dále práce obsahuje výčet indikátorů inovativního pracovního prostředí, jejichž prostřednictvím jsou případové studie hodnoceny. Cílem práce je formulace doporučení pro personální a facility management s ohledem na udržitelnost lidských zdrojů ve společnosti. Metodami práce jsou rešerše odborné literatury a dostupných informačních zdrojů a analýza inovativního pracovního prostředí ve vybraných společnostech.

## **Klíčová slova**

Pracovní prostředí, pracovní podmínky, klasická kancelář, open space, homeworking, coworking, Activity Based Office, Living Office

# **Abstract**

This thesis familiarizes with the work environment, its factors and influences on a person, summarizes the development of the office working environment and presents the determinants that currently have the greatest influence on it. It presents new trends in the working environment using case studies. Furthermore, the thesis contains a list of innovative work environment indicators through which the case studies are evaluated. The aim of the thesis is to formulate recommendations for personnel and facility management with regard to the sustainability of human resources in the company. The methods of work are searches of specialized literature and available information sources and the analysis of innovative work environment in selected companies.

## **Key words**

Working Environment, Working Conditions, Office, Open Space, Homeworking, Coworking, Activity Based Office, Living Office

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>10</b>
1.1 Kvalita pracovního prostředí.....	13
1.2 Negativní reakce na pracovní prostředí.....	14
<b>2 KANCELÁŘSKÝ PRACOVNÍ PROSTOR</b> .....	<b>17</b>
2.1 Vývoj kancelářského prostoru .....	17
2.1.1 Uzavřené kanceláře .....	18
2.1.2 Velkoprostorové kanceláře .....	19
2.1.3 Hot-desking a hotelling.....	24
2.1.4 Distanční pracoviště .....	26
2.2 Virtuální kancelář .....	38
<b>3 KANCELÁŘSKÝ NÁBYTEK</b> .....	<b>39</b>
<b>4 TRENDY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>41</b>
4.1 Koncepty inovativních kancelářských prostor.....	41
4.1.1 Living Office.....	42
4.1.2 Activity Based Working.....	44
<b>5 DETERMINANTY PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>46</b>
5.1 Stávající determinanty.....	46
5.1.1 Náklady na pracovní prostředí .....	46
5.1.2 Organizační struktura.....	47
5.1.3 Firemní kultura.....	48
5.1.4 Způsob práce .....	48
5.1.5 Informační a komunikační technologie .....	50
5.1.6 Legislativa .....	51
5.2 Současné fenomény.....	51
5.2.1 Nástup digitální generace.....	51



5.2.2	Vývoj pracovního trhu.....	54
5.2.3	Work-life balance.....	55
<b>6</b>	<b>PŘÍPADOVÉ STUDIE.....</b>	<b>57</b>
6.1	ComAp, a. s. ....	57
6.1.1	Charakteristika společnosti .....	57
6.1.2	Návrh a realizace pracovního prostředí.....	58
6.1.3	Závěr .....	61
6.2	Etnetera Group, a. s. ....	62
6.2.1	Charakteristika společnosti .....	62
6.2.2	Návrh a realizace pracovního prostředí.....	63
6.2.3	Výsledná realizace .....	64
6.2.4	Závěr .....	68
6.3	Ernst & Young, s. r. o.....	69
6.3.1	Charakteristika společnosti .....	69
6.3.2	Návrh a realizace pracovního prostředí.....	70
6.3.3	Závěr .....	74
6.4	Impact HUB Praha, Hub, s. r. o. ....	75
6.4.1	Charakteristika společnosti .....	75
6.4.2	Výsledná realizace .....	76
6.4.3	Potenciál využití prostoru.....	78
6.4.4	Závěr .....	79
6.5	MSD IT Global Innovation Center, s. r. o. ....	80
6.5.1	Charakteristika společnosti .....	80
6.5.2	Návrh a realizace pracovního prostředí.....	81
6.5.3	Pracovní prostředí z pohledu personálního managementu.....	84
6.5.4	Závěr .....	84
<b>7</b>	<b>INDIKÁTORY INOVATIVNÍHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>86</b>
7.1	Prostor pro nerušenou soustředěnou práci .....	86

7.2	Prostor pro neformální setkávání .....	86
7.3	Otevřený prostor k setkávání většího počtu pracovníků.....	87
7.4	Prostor pro týmovou práci .....	87
7.5	Prostor pro relaxaci .....	88
7.6	Prostor pro občerstvování.....	88
7.7	Dostatečné oddělení pracovního a nepracovního prostoru.....	88
7.8	Ergonomie pracoviště.....	89
7.9	Úložný a odkládací prostor .....	89
7.10	Dostatek soukromí na pracovním místě .....	89
7.11	Možnost přizpůsobit pracovní místo osobním potřebám.....	90
7.12	Možnost měnit pracovní polohy .....	90
7.13	Organizační podmínky umožňující volný pohyb po pracovišti .....	91
7.14	Soukromý prostor pro vyřizování hovorů.....	91
7.15	Dostatek zeleně v interiéru .....	91
7.16	Dostatek denního světla.....	92
7.17	Optické napojení na exteriér přímo z pracovního místa.....	92
7.18	Napojení na exteriér.....	92
7.19	Ekologické materiály .....	92
7.20	Akustické dělící příčky.....	93
7.21	Systém inteligentního umělého osvětlení.....	93
7.22	Moderní technologie usnadňující organizaci pracoviště .....	94
7.23	Jídlo a nápoje .....	94
7.24	Míra obsazenosti jednotlivých pracovních míst.....	94
7.25	Míra využití všech typů pracovních prostor.....	95
7.26	Flexibilní space plan přizpůsobený měnícím se potřebám firmy .....	96
7.27	Participace zaměstnanců na tvorbě pracovního prostředí.....	96
7.28	Symbióza mezi designem pracoviště a corporate identity .....	97
7.29	Stejné podmínky na pracovišti pro všechny úrovně řízení .....	97

7.30 Prostředí podporující kreativitu .....	98
<b>8 SHRnutí PŘÍPADOVÝCH STUDÍ POMOCÍ INDIKÁTORŮ .....</b>	<b>99</b>
<b>9 DOPORUČENÍ PRO PERSONÁLNÍ A FACILITY MANAGEMENT .....</b>	<b>101</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>105</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>107</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>114</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>115</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>116</b>

# Úvod

Průměrný pracovník stráví v zaměstnání přibližně jednu třetinu svého života. Pracovní prostředí, ve kterém se v rámci vykonávání práce pohybuje, ovlivňuje tedy podstatnou část jeho života – má vliv na jeho aktuální náladu, pocit pohody a při dlouhodobém pobytu může ovlivnit i jeho celkové zdraví.

Toto prostředí je uměle vytvářeno člověkem, přičemž člověk pobytu v něm není, dle poznatků, které o něm a jeho psychické a neurofyziologické stránce doposud máme, zcela přizpůsoben (Kotradyová, 2015). Umělé prostředí by tedy mělo být vytvářeno s ohledem na přirozené potřeby člověka – je pravděpodobné, že na duševní stav člověka bude lépe působit látka přírodního původu, jako je dřevo nebo přírodní kámen, než umělé materiály, kterými jsou například plast nebo železobeton (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

Pro duševní pohodu je rovněž velice důležité i zosobnění prostředí, ve kterém se člověk po většinu svého života nachází. Naplnění prostředí osobními předměty, ke kterým má člověk určitý citový vztah, jeho zútulnění, pomáhá rozvoji a integritě osobnosti, je prostředkem osobního vyjadřování (Kotradyová, 2015). Utváření pracovního prostředí a veřejných prostranství není, na rozdíl od domácího prostředí, plně v kompetenci každého z nás. Pro duševní pohodu a pocit identifikace s prostředím, je ovšem vhodné člověku umožnit participaci na tvorbě prostředí, a prostředí co nejvíce přizpůsobit jeho individualitě.

Fascinuje mě pozorovat, jak člověk reaguje na určitá prostředí a jak jsou tyto reakce individuální a specifické. Měla jsem možnost vyzkoušet si pracovat v různých prostorech, od školních učeben, přes uzavřené kanceláře, až k open space, který jsem sdílela se 40 kolegy. Každé toto pracovní prostředí bylo na první pohled funkční a vyhovující – existuje řada norem, které tuto problematiku postihují – ale to, jak jsem se v daném prostředí cítila, a jak velkého pracovního výkonu jsem zde dosahovala, se poměrně odlišovalo.

Zásadními otázkami současného kancelářského prostředí již nejsou hygienické limity. Pozornost se soustředí právě na individualizaci prostředí, identifikaci pracovníka s prostředím, a jeho prostřednictvím i s firmou a její kulturou, zdomácnění pracovního prostředí, prezentování kvalitního pracovního prostředí jako firemního benefitu.

Nemalou měrou k tomu napomáhají současné trendy – rozvoj informačních a komunikačních technologií, nástup nové generace na trh práce, boj zaměstnavatelů o ty nejkvalifikovanější pracovníky.

Právě pro jeho aktuálnost a interdisciplinaritu jsem si toto téma zvolila jako téma své bakalářské práce. Návrh pracovního prostředí ve smyslu organizace a uspořádání kancelářských prostor je diskutované téma s nejednoznačným řešením, a vzhledem k celosvětovým trendům bude jeho vliv stále stoupat.

Bakalářská práce se bude věnovat kancelářskému pracovnímu prostředí, pracovník zde tedy bude uvažován jako osoba vykonávající duševní práci, a to s důrazem na kreativitu.

Součástí práce bude popis pracovního prostředí a jeho dílčích složek jako jedné z faktorů působících na pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků. Bude shrnut vývoj kancelářského prostředí a výhody i nevýhody, které jednotlivé typy pracovních kancelářských prostředí přinesly. Budou přiblíženy trendy, které vývoj pracovního prostředí ovlivňují a determinanty, které určují jeho výsledný vzhled. Na několika realizovaných projektech bude demonstrováno řešení inovativních kanceláří, tedy kanceláří reagujících na přirozené, základní potřeby člověka, pro zvýšení jeho spokojenosti v zaměstnání a tím i jeho výkonnosti, která se spokojeností, ne přímo úměrně, avšak souvisí.

Cílem práce bude vytvoření indikátorů pro zhodnocení funkčnosti pracovního prostředí řešeného podle inovativních konceptů, a dále formulace doporučení pro personální a facility management za účelem tvorby efektivního a účelného pracovního prostředí, jelikož optimalizace pracovního prostředí je důležitá nejen z humánních důvodů, ale rovněž z důvodů ekonomických.

Práce si rovněž bude klást za cíl zdůraznit potřebu pohlížet na pracovní prostředí interdisciplinárně a nepodceňovat jeho vliv na lidskou psychiku a výkon práce.

# 1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Veškerá lidská činnost, kterou lze označit za práci, probíhá v určitém pracovním prostředí. To je souborem všech činitelů a podmínek, za kterých se pracovní činnost uskutečňuje, přičemž tyto činitele a podmínky působí na průběh pracovní činnosti a ovlivňují její. Cílem optimálního nastavení pracovního prostředí je vysoká produktivita lidské práce a současně pracovní pohoda pracovníků (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

Prostředí, ve kterém lidé žijí, je tvořeno sociální a kulturní složkou. Sociální složka prostředí zahrnuje bezprostřední fyzické prostředí člověka, mezilidské vztahy a sociální mechanismy v těchto vztazích fungující. Kulturní složka je utvářena výchovou, stereotypy a vzorci chování (Hayes, 2003). Fyzické prostředí, které je prostředím hmatatelným, materiálním, by se dalo dále dle povahy jeho vzniku dělit na prostředí přírodní a umělé, tedy prostředí vytvořené člověkem (Kotradyová, 2015).

Pracovní prostředí je tvořeno oběma výše jmenovanými složkami, ačkoliv je fyzické prostředí součástí pouze sociální složky, obě tyto složky na něj mají pozitivní i negativní vliv (Kotradyová, 2015, Hayes, 2003).

Dělení prostředí obecně, uvádí ve své publikaci Kotradyová (2015) a doplňuje ho i o potřeby, které by měly jednotlivé úrovně naplňovat:

Tabulka č. 1: Úrovně prostředí

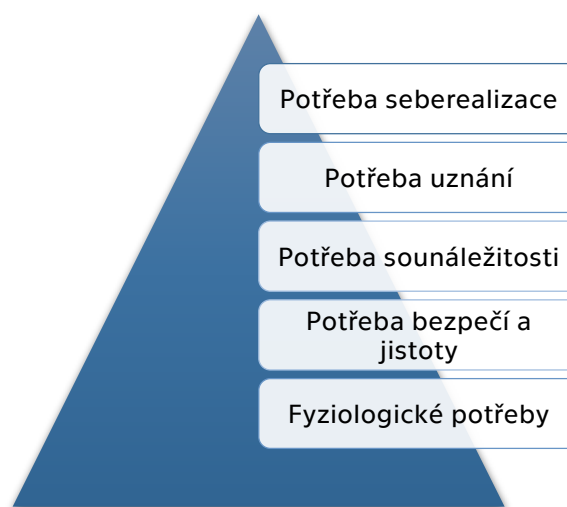
	<b>Úroveň prostředí</b>	<b>Definice úrovně prostředí</b>	<b>Potřeby na dané úrovni</b>
<b>Jedinec</b>	mikroprostředí	<ul style="list-style-type: none"><li>• privátní prostory bytu (<i>ložnice</i>),</li><li>• osobní prostor na pracovišti (<i>pracovní stůl</i>),</li><li>• užitkové osobní předměty</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• soukromí prostor, jež má člověk plně pod kontrolou s možností sebereprezentace a seberealizace</li><li>• možnost libovolně měnit tělesné pozice a svobodně se pohybovat po prostoru</li><li>• komfort při používání, přizpůsobené rozměry</li></ul>
<b>Malá sociální skupina (rodina, pracovní kolektiv)</b>	semiprostředí	<ul style="list-style-type: none"><li>• společné prostory bytu (<i>obývací pokoj</i>),</li><li>• pracoviště (<i>kancelář</i>)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• soukromí prostor, jež má člověk plně pod kontrolou s možností sebereprezentace a seberealizace</li><li>• možnost podílet se na společných aktivitách rodiny, přátel, komunity</li></ul>

Zdroj: Kotradyová (2015)

Z tabulky lze vypožorovat, že na úrovních mikroprostředí a semiprostředí, z nichž se primárně pracovní prostředí skládá, je pro člověka velice důležitý osobní, soukromý prostor a jeho prostřednictvím možnost sebe prezentace a rozvoje osobnosti. Tento soukromý prostor má pro člověka funkci ochrannou, a to po psychické i fyzické stránce, a zároveň funguje jako jeho komunikační prostředek (Kotradyová, 2015). Budu-li vycházet z Maslowovy pyramidy potřeb, tato potřeba lze nejlépe přirovnat k druhému stupni pyramidy (Štikar, 2003).

Další důležitou potřebou pro člověka, je potřeba volného pohybu po prostoru. Podle Erbana (2007) je z hlediska pracovních poloh ideální, pokud pracovník tráví 60 % pracovní doby vykonáváním práce vsedě, 30 % vykonáváním práce vestoje a ve zbylých 10 % času stráveného prací po pracovišti přechází.

Třetí důležitou potřebou je potřeba interakce s ostatními lidmi v prostředí. Ta by měla být zajištěna vhodným prostorovým a funkčním řešením pracoviště. Pro naplnění této potřeby, budu-li opět vycházet z Maslowovy pyramidy potřeb (Štikar, 2003), je tedy třeba zajištění fyziologických potřeb a pocitu bezpečí.



Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Štikar (2003)

Fyziologické potřeby by měly v případě pracovního prostředí zajišťovat normy, potřebu bezpečí a jistoty v rámci pracovního prostředí zprostředkovává funkčnost organizace pracoviště, sounáležitost podporuje uspořádání pracoviště pro týmovou práci a identifikace pracovníka s prostředím a společností. Pokud jsou první tři patra

splněna, zaměstnanci mají prostor pro uspokojování a rozvíjení vyšších pater pyramidy (Niedermeierová, 2015).

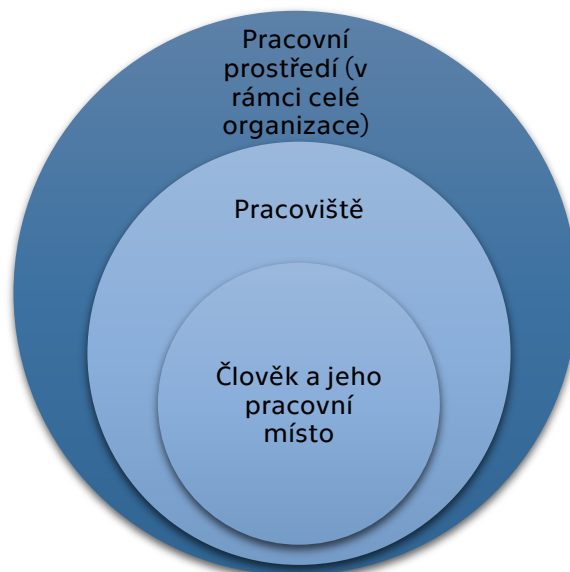
Tylšová a Fischer (2016) uvádí, že pracovní prostředí by pracovníky mělo stimulovat, nikoliv stresovat nebo naopak uspávat. Z pohledu celé organizace uvádí reprezentaci organizace jako další nedílnou funkci pracovního prostředí.

Michalík (2009) uvádí, že pracovní prostředí je tvořeno v širším pojetí čtyřmi složkami:

- *formální stránkou (vybavení a uspořádání pracovišť, barevné řešení, osvětlení, hluk atd.);*
- *činnostní stránkou (charakter činností, odměňování, motivace, rozvoj a vzdělávání atd.);*
- *vztahovou stránkou (vztahy s kolegy, nadřízenými a podřízenými, formální a neformální vztahy atd.);*
- *bezpečnostní stránkou (bezpečnost zaměstnanců a majetku organizace).*

Tyto složky nejsou zcela odděleny a existují mezi nimi vzájemné souvislosti. Michalík dále uvádí, že jako užší vymezení pracovního prostředí, je často považována pouze formální stránka pracovního prostředí.

Ve své publikaci rovněž graficky znázorňuje vztahy mezi jednotlivými pojmy v názvosloví pracovního prostředí, tohoto názvosloví bude užíváno i v této bakalářské práci:



Obrázek č. 2: Grafické znázornění názvosloví pracovního prostředí

Zdroj: Michalík (2009)



## 1.1 Kvalita pracovního prostředí

Zásady kvalitního pracovního prostředí jsou v odborné literatuře zabývající se psychologií organizace a práce nejčastěji nazývány jako faktory pracovního prostředí, a jejich třídění se liší autor od autora.

Hüttlová (1997) definuje pracovní prostředí jako: „*souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které v souvislosti s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.*“

Podrobné dělení faktorů pracovního prostředí uvádí Pauknerová (2006) a Provazník (2002). Ti jako nejdůležitější skupiny faktorů pracovního prostředí uvádí:

- *prostorové, estetické a funkční řešení pracoviště;*
- *fyzické podmínky práce;*
- *optimalizaci techniky a pracovních prostředků;*
- *bezpečnost práce;*
- *organizační podmínky práce;*
- *hygienické podmínky práce;*
- *zdravotně-preventivní péči o pracovníky;*
- *sociálně-psychologické faktory.*

Štikar (2003) popisuje ideální pracovní prostředí jako takové, ve kterém jsou v souladu všechny složky kultury práce s úrovní techniky a technologií, estetické a ergonomické řešení je vhodné a má kladný vliv na produktivitu a kvalitu lidské práce, na společenský rozvoj člověka a rozvoj jeho schopností a vlastností. Úroveň kvality pracovního prostředí Štikar uvádí jako soubor materiálních, sociálních, organizačních a subjektivních činitelů.

Provazník (2002) a Hüttlová (1997) dále uvádí dělení pracovních podmínek podle důsledků jejich působení na člověka.

Škodlivé pracovní podmínky způsobují poškození organismu a je nezbytné jim předcházet. Patří mezi ně fyzické podmínky práce, optimalizace techniky a pracovních prostředků, bezpečnost práce, hygienické podmínky práce a zdravotně-preventivní péče o pracovníky.

Rušivé pracovní podmínky mají za následek snižování pracovního výkonu a vedle fyzikálních faktorů do této skupiny již můžeme zařadit i sociálně-psychologické faktory.

Nejméně závažné faktory tvoří nepříjemné pracovní podmínky. Ty nemají ve všech případech za následek snížení pracovního výkonu, ale mění postoj pracovníka k podniku a k jeho práci. Do této kategorie se řadí vedle sociálně-psychologických faktorů právě způsob prostorového, estetického a funkčního uspořádání pracoviště.

Z výše uvedených charakteristik lze odvodit stupeň důležitosti při řešení jednotlivých negativních činitelů. V uvedených charakteristikách lze tedy rovněž nalézt možné odůvodnění, proč se estetické úpravě pracoviště nevěnuje tolik pozornosti. Ačkoliv má námi řešená problematika prostorového, estetického a funkčního řešení pracoviště nejnižší prioritu, Provazník (2002) k tomuto poznamenává, že řada pracovníků dá přednost příjemnému pracovnímu prostředí s nižším mzdovým ohodnocením před nepříjemným pracovním prostředím s vyšší mzdou.

Jelikož faktory pracovního prostředí mají nebo mohou mít významný vliv na fyzické i psychické zdraví člověka, potažmo na jeho pracovní spokojenost a výkonnost (Kohoutek, Štěpaník, 2000), jsou tyto faktory a jejich povolené hygienické limity zakotveny v zákonných ustanoveních. Dodržování těchto limitů a bezpečnosti práce je „sledováno orgány státního dozoru, kterými jsou Český úřad bezpečnosti práce se svými inspektoráty, podřízený Ministerstvu práce a sociálních věcí, a hygienická služba, podřízená Ministerstvu zdravotnictví“ (Hüttlová, 1997).

Vzhledem k povaze práce se bližší specifikací jednotlivých faktorů pracovního prostředí nebudu věnovat.

## **1.2 Negativní reakce na pracovní prostředí**

Jak již bylo zmiňováno výše (Provazník, 2002, Hüttlová, 1997) nevhodné pracovní podmínky působí na pracovníky negativním způsobem. Reakcemi na nevhodné pracovní prostředí jsou poškození organismu, jako je například zranění nebo nemoc z povolání, stres a nespokojenost.

V rámci kontextu této práce vnímám jako zásadní rozvést zejména psychickou zátěž způsobenou pracovním prostředím.

Stres, nebo také psychická zátěž, je způsobován vnějšími okolnostmi, které rušivě působí na psychiku jedince, což mu znemožňuje přirozený výkon činnosti (Provazník, 2002). Michalík a Skřehot (2010) stres definují jako jev vznikající kvůli nadměrným požadavkům, které jsou kladeny na tělesné a duševní rezervy člověka. Stresová odezva organismu v průběhu pracovní činnosti je nazývána pracovním stresem.

Stresory, které jsou příčinou pracovního stresu, dělíme do tří skupin:

- *stresory související s charakteristickými rysy vykonávaných činností;*
- *stresory vznikající působením určitých faktorů, za kterých jsou tyto činnosti vykonávány;*
- *sociální stresory.*

Wagnerová (2010) uvádí, že čím menší má pracovník možnost ovlivňovat svoje pracovní prostředí, tím vyšší je míra stresu, který mu toto prostředí způsobuje.

V souvislosti s estetickým, funkčním a prostorovým uspořádáním pracoviště hovoříme i o stresu environmentálním, který vzniká při pobytu člověka v pro něj nepřírodném prostředí. Nepřírodným prostředím mohou být například supermarket, nemocniční zařízení nebo kanceláře typu open space (Kotradyová, 2015).

Kotradyová (2015) v souvislosti s environmentální stresem uvádí dva druhy reakcí na stresující prostředí. Buď v nás environmentálně stresující prostředí vzbuzuje agresivitu, která nám slouží jako prostředek odreagování se. Nebo v nás toto prostředí vzbuzuje pasivitu a rezignaci, v takovém případě postupně negativní účinek prostředí přestáváme na smyslové úrovni vnímat, avšak stále jej vnímá náš nervový systém a nevědomí.

S jistotou můžeme tvrdit, že ani jedna z těchto reakcí není prokazatelně přínosná, jak pro pracovníka, tak pro společnost, a je vhodné se jim vyvarovat.

Vztah pracovníků k pracovnímu prostředí v návaznosti na jejich pracovní spokojenost lze demonstrovat i pomocí Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace. Podle Herzberga jsou pracovní podmínky hygienickým faktorem, jehož naplněním lze získat jediné absenci nespokojenosti, nikoliv spokojenost – tu způsobují faktory motivační (Štikar, 2003). To je možná dalším důvodem, proč jsou pracovní podmínky leckdy opomíjeným faktorem pracovního prostředí. Je ovšem nutné dodat,

že Herzbergova teorie vyvolala poměrně kritickou odezvu, jelikož rozdělení motivačních a hygienických faktorů je velice individuální, jak uvádí Nakonečný (2005).

Tabulka č. 2: Dvoufaktorová teorie motivace

<b>Faktory hygienické</b>	<b>Faktory motivační</b>
Podniková politika a správa	Úspěch
Organizační struktura	Uznání
Pracovní podmínky	Povýšení
Vztahy v kolektivu	Odpovědnost
Jistota práce	Samostatnost
Osobní život	Možnost osobního růstu
Výdělek	Práce samotná

Zdroj: Štikar (2003)

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že zaměstnavatel má společenskou odpovědnost zajišťovat kvalitní pracovní život. Stres způsobuje zdravotní onemocnění, může vyvolávat neschopnost pracovníka vyrovnávat se s požadavky práce, což způsobuje další stres, dále stres snižuje efektivitu pracovníka, prostřednictvím čehož je ohrožena výkonnost celé organizace.

Pracovník, který je spokojený, je produktivnější, mívá nižší absenci, méně pozdních příchoďů a sníženou fluktuaci (Svobodová, 2015).

Zamezování vzniku nejen environmentálního stresu lze dosáhnout tzv. humanizací prostředí, což je proces přizpůsobování uměle vytvořeného prostředí přirozeným potřebám člověka, které jsou často vlivem kultury a dalších faktorů upozaděny (Kotradyová, 2015). Obrat k tomuto přizpůsobování pracovního prostředí přišel jako reakce na mechanocentrický model<sup>1</sup> řízení organizace z počátku 20. století, jež souvisel s taylorismem. Účelem bylo soustředit se více na fyzické a psychické potřeby pracovníků, a to nejen v rámci pracovního prostředí nýbrž v celém pracovním procesu (Svobodová, 2015, Provazník, 2002). Vedle ergonomie, optimalizace mikroklimatu a dalších faktorů, se tak v procesu humanizace jedná i o přizpůsobení pracovního prostoru všem typům vykonávané kancelářské práce a individualitě všech pracovníků, která plyne z jejich rozdílných potřeb (Melč, 2014).

---

<sup>1</sup> Přístup založený na analýze pracovních procesů s využitím vědeckých metod za účelem maximálního využití lidské energie (Svobodová, 2015).

## **2 KANCELÁŘSKÝ PRACOVNÍ PROSTOR**

Administrativní a další duševní činnost je charakteristická pro kancelářské pracovní prostředí. Vyžaduje specifické pracovní podmínky, které mohou vykazovat určitou variabilitu s ohledem na různá odvětví a specifika některých pracovních míst (Michalík, Skřehot, 2010).

Kancelářské prostory mají za sebou několikaletou vývojovou historii, ta se nesla ruku v ruce s technologickými pokroky, s proměnami a potřebami trhu a světové ekonomiky, i s poznáváním psychických a fyzických možností pracovníků (Štípek, Paroubek a Papadopoulos, 2008).

### **2.1 Vývoj kancelářského prostoru**

Vznik kancelářských pracovišť se pojí ke vzniku správních útvarů ve starověku. Kanceláře od dob jejich vzniku až po průmyslovou revoluci lze charakterizovat jako poměrně malé prostory nacházející se v rámci paláce nebo jiného správního objektu či v rámci náboženského objektu, popřípadě přímo v bytě daného úředníka (Michalík, Skřehot, 2010).

V době renesance, v průběhu 13. století, se začala rozšiřovat potřeba kancelářských prostor vedle správy i do vědy a obchodu. Na přelomu 17. a 18. století potřebu administrativní práce značně navýšil proces centralizace státní moci v řadě států (Cagnol, 2013).

Proces industrializace společnosti měl na podobu a funkci kancelářských prostor zásadní vliv. V souvislosti s rozvojem průmyslu docházelo k rozšiřování administrativní činnosti mimo správní orgány stále více do jednotlivých odvětví a organizací, a ke zvyšování počtu pracovních míst v administrativě. Vybavení kancelářských prostor bylo zdokonalováno a pracovníci v administrativě specializováni (Michalík, Skřehot, 2010).

V organizaci práce v předprůmyslových kancelářích byly tedy důležité zejména mezilidské vztahy, na systematizaci a technologická zařízení nebyl dáván důraz a kanceláře se vyznačovaly domácí atmosférou (Štípek, Paroubek, Papadopoulos, 2008). Systematizace kancelářského pracovního prostoru přišla až s myšlenkou taylorismu (Cagnol, 2013).

Díky ekonomickému růstu USA se během 19. století přesunul rozvoj kancelářských prostor do Severní Ameriky. Kancelářské prostory byly často situovány do výškových budov, k čemuž značně přispěl rozvoj stavebních konstrukcí a vynález výtahu, a dále potřeba maximalizace zhodnocení drahých městských pozemků.

Právě taylorismus, rozvoj stavebních konstrukcí a ekonomický vývoj USA jsou tedy klíčové pro zrod prvních velkoprostorových kanceláří, jejichž hlavním propagátorem byl Henry Ford (Štípek, Paroubek, Papadopoulos, 2008, Grech, Walters, 2008).

Michalík a Skřehot (2010) uvažují v současnosti jako základní typy kancelářských pracovišť právě kanceláře uzavřené, a kanceláře velkoprostorové (označované i jako sálová nebo halová pracoviště, pracoviště typu open space nebo open plane), kde pracuje obvykle výrazně vyšší počet pracovníků, než v uzavřených kancelářích.

### **2.1.1 Uzavřené kanceláře**

Uzavřené, oddělené kanceláře, představují pracovní prostor, kde se počet pracovníků pohybuje obvykle v rozmezí jednoho až tří. Uzavřené kanceláře lze považovat za první typ kanceláří vůbec.

V rámci organizací, které disponují pracovním prostředím typu open space, jsou uzavřené kanceláře často přidělovány managementu, což může způsobovat u řadových pracovníků určitou frustraci. Velice často jsou ale v nových objektech i tyto typy kanceláří zřizovány jako prosklené (Michalík, Skřehot, 2010).

Jako nevýhody uzavřených kanceláří jsou obvykle uváděny zhoršené podmínky pro komunikaci mezi pracovníky a klesající výkonnost pracovníků, kteří se nenacházejí pod dohledem nadřízených. Wagnerová (2010) vidí jedno z řešení tohoto problému v tzv. open door policy<sup>2</sup>, která nařizuje všem pracovníkům otevřené dveře kanceláří v době, kdy uvnitř neprobíhají porady či důvěrné rozhovory.

Mezi pracovníky je typ uzavřené kanceláře nejoblíbenější – poskytuje dostatečné soukromí a pocit stabilního zázemí ve firmě, zároveň je prostředkem demonstrace určité moci (Štípek, Paroubek, Papadopoulos, 2008, Kotradyová, 2015).

---

<sup>2</sup> V překladu z angličtiny: politika otevřených dveří.

## 2.1.2 Velkoprostorové kanceláře

Anglickým výrazem pro velkoprostorové (sálové, halové) pracoviště je spojení open space, to plně vystihuje charakteristiku tohoto pracoviště – jedná se o velký, otevřený prostor nejen, co se rozměrů týče, ale i co se týče množství interakcí mezi jednotlivými pracovníky (Michalík, Skřehot, 2010).

První desetiletí 20. století v USA představuje skutečný počátek velkoprostorových kanceláří. Kanceláře tvořily otevřený, dlouhý a úzký prostor bez příček, ve kterém pracovali řadový zaměstnanci. Vedoucí oddělení měli privátní kanceláře nacházející se v blízkosti oddělení a ředitelé pracovali v nejvzdálenějších uzavřených kancelářích. Ty se často nacházely v nejvyšším patře, což představovalo určitý symbol moci.

Kanceláře měly strohý uniformní vzhled s pravoúhle umístěným nábytkem, to mělo demonstrovat dobrou organizaci a standardizaci práce, jež vycházela z principů taylorismu. Práce v kancelářích byla vnímána jako statická činnost, k tomu přispívala i hierarchická organizace práce.



Obrázek č. 3: Velkoprostorová kancelář, společnost Sears, rok 1913

Zdroj: <http://www.n-i-s.cz/cz/ergonomie/page/579/>

Přístup ke kancelářskému prostředí v Evropě byl oproti tomu tradičnější, kanceláře byly obvykle uzavřené, halové kanceláře se začaly pozvolna objevovat až v meziválečném období (Štípek, Paroubek, Papadopoulos, 2008). V českém prostředí velkoprostorově řešená pracoviště na vyšší úrovni začala vznikat až ve 30. letech 20. století (Dorotjaková, 1999).

Za další zlomový okamžik ve vývoji kancelářských prostor lze považovat formování postindustriální společnosti, které probíhalo v období po skončení 2. světové války až do 50. let 20. století. Postindustriální společnost charakterizuje vysoký podíl zaměstnaných v terciálním sektoru, což, současně s vývojem technologií, přinášelo změny v pracovním prostředí.

Největší zájem o velkoprostorová pracoviště propukl v 70. letech minulého století, v českém prostředí se s velkoprostorovými kancelářemi setkáváme zejména od 90. let 20. století, přičemž zájem o ně neustává (Michalík, Skřehot, 2010). Velkoprostorové kanceláře prošly řadou modifikací, které jsou využívány dodnes, představují je v následujících podkapitolách.

### **2.1.2.1 Open plan**

Open plan je otevřený pracovní prostor bez dělicích příček, ať už vestavěných, či v podobě nábytkových dílů. Jedná se o nejzákladnější typ open space, jež klade důraz na efektivitu (Stára, 2017). V tomto typu open space jsou i v současnosti většinou pracovní místa umístěna podél dlouhých, širokých stolů tak, jako v původních velkoprostorových kancelářích (Nábytkářský informační server, 2013).

Právě tento typ uspořádání je z pohledu firmy neekonomičtější, zároveň se ale jedná o kanceláře, které představují největší nápor na psychiku pracovníků (Štípek, Paroubek, Papadopoulos, 2008, Stára, 2017).



Obrázek č. 4: Open plane kanceláře The Johnson Wax Company, rok 1939

Zdroj: <http://www.forbes.cz/pruvodce-historii-open-space/>



### 2.1.2.2 Office landscape

V roce 1958 vzniká první inovace klasického typu velkoprostorových kanceláří Taylorova vzoru, realizovaná v Německu bratry Schnellovými pod názvem Bürolandschaft, v angličtině Office landscape<sup>3</sup>.

Kancelářská krajina byla navržena po provedení průzkumu o způsobu pohybu informací ve firmě Böhriner, dispozice tak byla uzpůsobena vztahům uvnitř organizace. Pracovní místa byla rozmístěna do menších skupin pro podporu komunikace, a poprvé pracoviště reflektovalo i mezilidské vztahy. Kancelářská krajina byla mimo jiné oživena oblými tvary, doplněna o rostliny a další estetické prvky, které prostředí zpříjemňovaly (Michalík, Skřehot, 2010, Cagnol, 2013, Štípek, Paroubek, Papadopoulos, 2008).



Obrázek č. 5: Kancelářská krajina

Zdroj: <http://www.forbes.cz/pruvodce-historii-open-space/>

Oblíbenost tohoto typu uspořádání kancelářského prostředí u firem pramenila z rychlosti realizace, nízkých vstupních nákladů a úspoře pracovního prostoru. Tento koncept vyhovoval i snaze o racionalizaci práce, a byl příjemnější, než původní pravoúhlé a strohé velkoprostorové kanceláře (Štípek, Paroubek, Papadopoulos, 2008).

Dalším průkopníkem kanceláří s důrazem na mezilidské vztahy, kooperaci a spokojenost pracovníků byla v té době například švýcarská společnost Vitra, která

---

<sup>3</sup> V překladu z angličtiny a němčiny: kancelářská krajina.

přišla s návrhem kanceláří, jejichž podobu mohli ovlivnit sami pracovníci. Společnost Vitra se návrhu inovativních pracovních prostor věnuje i v současnosti.

Většina velkoprostorových kanceláří v České republice dodnes funguje na principu kancelářské krajiny (Stára, 2017).

### 2.1.2.3 Cubicles

Typ velkoprostorové kanceláře, pro kterou se vžil název Cubicles,<sup>4</sup> vytvořil v roce 1968 Robert Probst pracující pro společnost Herman Miller. Série kancelářského nábytku, otevřeného stolového systému, sestávajícího z oddělovujících panelů, dostala název Action Office I, pozdější modifikace Action Office II (Cagnol, 2013). Systém byl vytvořen na základě výzkumu společnosti Herman Miller a měl plně vyhovovat požadavkům na zdraví, funkčnost a pracovní efektivitu, požadavkům na zmenšení volné pracovní plochy pro jednoho pracovníka a zvětšení úložného prostoru (Berry, 2009, Štípek, Paroubek, Papadopoulos, 2008).

Řada odborníků se shoduje, že tento typ open space je nevhodný a jen kumuluje negativa uzavřených a otevřených kanceláří (Michalík, Skřehot, 2010). Sám autor prohlásil, že návrh byl chybný, ačkoliv podle něj systém nebyl v praxi využíván v souladu s původním záměrem (Berry, 2009, Štípek, Paroubek, Papadopoulos, 2008).



Obrázek č. 6: Cubicles

Zdroj: <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/open-office-backlash-seeking-productivity-in-a-noisy-world/>

---

<sup>4</sup> V překladu z angličtiny: krychle.

## **Výhody open space**

Uspořádání kanceláří do prostoru open space má z pohledu organizací řadu výhod, hlavními výhodami open space jsou:

- *nižší pořizovací a provozní náklady;*
- *variabilita a flexibilita prostoru;*
- *snadnější a efektivnější komunikace mezi pracovníky;*
- *možnost větší kontroly pracovníků.*

Vedle zjednodušení komunikace, zvyšuje otevřený prostor i možnost náhodné kooperace mezi pracovníky a tím pomáhá přinášet neotřelá a originální řešení problémů (Kotradyová, 2015).

Wagnerová (2010) i Michalík a Skřehot (2010) poslední bod výše uvedeného výčtu hodnotí jako diskutabilní, už jen zvýšený pocit dohledu ze strany nadřízeného totiž v některých pracovnících vyvolává stresové reakce, které nejsou dobré pro jeho pracovní výkonnost. Rovněž nelze odhadnout efekt vlivu sociální facilitace na pracovníky (Wagnerová, 2010).

## **Nevýhody open space**

Nevýhody tohoto typu uspořádání pracovního prostoru plynou zejména pro pracovníky, prostřednictvím možného snížení pracovní výkonnosti a spokojenosti pracovníků, se ovšem tyto nevýhody mohou promítnout i do fungování celé organizace.

Wagnerová (2010) například podotýká, že uniformní prostředí open space může být velice nevhodné pro pracovníky, od kterých se očekává kreativita. Ačkoliv i jim může být přítomnost kolegů prospěšná díky vnesení nového úhlu pohledu (Kotradyová, 2015). Pro nabourání monotónnosti doporučují Tylšová a Fischer (2016) zajistit pracovníkům z jejich pracoviště optický kontakt s exteriérem.

Nevýhody lze tedy shrnout následovně:

- *ztráta soukromí pracovníků;*
- *negativní vliv velikosti skupiny;*
- *hluk na pracovišti;*
- *zhoršené mikroklimatické podmínky;*
- *zhoršené světelné podmínky (Michalík, Skřehot, 2010).*

Wagnerová (2010) uvádí, že ztráta pevného a soukromého místa v rámci firmy, může být pro pracovníky velice frustrující, to se týká rovněž tzv. systému hot-desking, o který bude blíže definován níže. K většímu pocitu soukromí a pracovní pohody může přispět orientace pracovních míst tak, aby pracovníci vždy seděli zády ke zdi, nikoliv ke svým spolupracovníkům, či komunikačním prostorům (Tylšová, Fischer, 2016).

Pracovníci jsou zároveň vyrušováni z práce možnými dotazy ostatních pracovníků a dalším fyzickým kontaktem způsobeným absencí dělícího prvku. Nápadité řešení tohoto problému uvádí ve své publikaci Kotradyová (2015), předkládá příklad z Lipské pobočky BMW, ve které používají analogový informační systém inspirovaný digitálním – pokud pracovník nechce být vyrušován, zavěsí na stolní lampu červeného plastového panáčka, v případě že je ochotný s okolím komunikovat, má na své lampě zavěšeného panáčka zeleného.

Kotradyová (2015) k tomuto tématu dodává, že výkonnost a efektivitu práce ovlivňuje velikost pracovní skupiny, nejen z důvodů rušivých elementů vznikajících na pracovišti, ale i přirozenou potřebou lidí navazovat kvalitní vztahy, což jde lépe v menších skupinách.

Zhoršené fyzické podmínky práce způsobují u pracovníků projevy syndromu otevřených kanceláří (SOS – Syndrome Open Space) – horší koncentraci, zvýšený krevní tlak, bolesti hlavy, zažívací problémy, hučení v uších a další psychosomatické obtíže (Nábytkářský informační server, 2013).

Kotradyová (2015) uvádí, že mnoho pracovníků je po určité době strávené v otevřeném pracovním prostoru zvyklá se od rušivých elementů odpoutat, ty jsou však dále vnímány na podvědomé bázi, což má na celkové zdraví negativní vliv.

### **2.1.3 Hot-desking a hotelling**

Princip hot-deskingu vznikl ve společnosti IBM v 90. letech minulého století, kdy byla společnost nucena v důsledku recese snížit své celosvětové režijní náklady. Formulaci metody hot-deskingu předcházelo zjištění, že velká část zaměstnanců společnosti využívá svoje pracovní místa pouze zřídka. To vedlo k jednoduše myšlence sdílení jednoho pracoviště více pracovníky, což zredukovalo plochu nezbytně nutnou pro fungování společnosti a vyzdvihlo společné pracovní prostředí nad individuální. K této proměně pracovního prostředí přispěl i rozvoj informačních a komunikačních technologií (Štípek, Paroubek a Papadopoulos, 2008).

Většina pracovišť má pouze 45 – 50% využití. Důvodem tak nízké obsazenosti jednotlivých pracovních míst je čerpání dovolené, nemocenská, účast pracovníků na školeních či dlouhých jednáních, práce s jinými odděleními, či návštěva klientů. Často jsou také v kancelářích držena pracovní místa pro pracovníky, kteří jsou zaměstnáváni pouze na částečný úvazek (HR News, 2007).

Hot-desking i hotelling jsou oba způsoby sdílení pracovního místa, vzájemně se liší pouze způsobem rezervování pracovního místa a jeho velikostí. Hot-desking představuje pouze pracovní místo (proto název hot-desking<sup>5</sup>), které je v některých systémech nutné zarezervovat, v některých nikoliv. Toto pracovní místo zanechává pracovník po ukončení práce v původním stavu. V systému zvaném hotelling rezervuje pracovník celou místnost, stejně tak jako rezervuje pokoj v hotelu (proto název hotelling<sup>6</sup>). Místnost pracovník rovněž po ukončení rezervace ponechává v původním stavu, proto oba principy sdílení pracovišť vyžadují vedle rezervačního systémů ještě dostatek úložného prostoru na pracovní pomůcky a osobní věci pracovníků (Štípek, Paroubek a Papadopoulos, 2008). Oba koncepty lze využít prakticky v jakémkoliv druhu kancelářského prostoru.

Sdílení pracovních míst vyvolává mezi pracovníky spíše negativní reakce, zejména kvůli ztrátě soukromí, jejich osobního prostoru a stabilního pracovního místa v rámci organizace (Kotradyová, 2015, Wagnerová, 2010). Pro usnadnění přijetí projektu řadovými zaměstnanci by mělo být myšleno především na jejich potřeby. Projekt by neměl být prezentován výhradně jako prostředek k ušetření nákladů (Štípek, Paroubek a Papadopoulos, 2008). Zavedení takovéto změny v podniku je třeba systematicky naplánovat a strategicky řídit. Nezbytná je komunikace s pracovníky, podpora vrcholového managementu, podpora a účast všech stupňů managementu, včetně managementu personálního, který hraje v tomto procesu zásadní roli (Armstrong, Taylor, 2015).

Vedle úspory nákladů je pro zaměstnavatele výhodné, že pracovníci jsou nuceni detailně plánovat svoje pracovní povinnosti a pracovní rozvrh (Štípek, Paroubek a Papadopoulos, 2008).

---

<sup>5</sup> Odvozeno od slova desk, v překladu z angličtiny: stůl.

<sup>6</sup> Odvozeno z anglického výrazu hotel.

## 2.1.4 Distanční pracoviště

Práce na dálku (anglicky teleworking, telecommuting, remotework, distance work) je způsob práce, při kterém nejsou pracovníci fyzicky vázáni na určité pracovní místo, a mohou vykonávat práci z jakéhokoliv místa, které nejlépe vyhovuje okolnostem či vzniklé situaci – z kanceláře zaměstnavatele nebo zákazníka, z coworkingového centra, kavárny, automobilu nebo domácnosti atd. – tedy z distančního pracoviště. K výkonu práce využívají pracovníci informační a komunikační technologie, tento fakt vysvětluje, proč se teleworking nejdříve rozvinul v odvětví informačních technologií (Martoch, 2014). Taskin a Devos (2005) dodávají k výše uvedené definici ještě absenci fyzické kontroly pracovního výkonu pracovníka jeho nadřízeným.

Zaměstnavatelé od teleworkingu očekávají zejména vyšší produktivitu, snížení režijních nákladů a nákladů za pronájem prostor, a snížení absencí pro nemoc. Zaměstnanci využívají teleworking z důvodu zvýšení jejich flexibility. Tento fakt může být výhodný i pro zaměstnavatele, ve chvíli kdy distanční forma práce umožní pracovat ve společnosti i pracovníkovi, který se nenachází v její fyzické blízkosti (Taskin, Devos, 2005, Šimáková, 2014).

Teleworking má samozřejmě i své nevýhody, nemůže například plně a stejně efektivně nahradit osobní kontakt mezi pracovníky (Martoch, 2014).

Teleworking se dá dle výzkumu Evropské komise (Taskin, Devos, 2005) dělit následovně:

- *teleworking z domova (teleworking převažuje nad nedistanční formou práce);*
- *příležitostný teleworking;*
- *mobilní nebo nomádký teleworking (pracovník vykonává veškerou práci mimo kancelář);*
- *teleworking z pracovních center tomu určených;*
- *nezávislý teleworking (pracovník není vázán na zaměstnavatele).*

Následující dvě kapitoly se budou věnovat bližšímu popisu domácího a coworkingového pracovního prostředí, jelikož tato prostředí jsou v rámci distančních pracovišť zastoupena největší měrou. Jejich výhody a nevýhody se i přes podobnou vnější charakteristiku liší.

### 2.1.4.1 Homeworking

Práce z domova (anglicky homeworking, homeoffice nebo home-based work) je jednou z možností práce na dálku. Martoch (2014) definuje homeworking jako: „*dočasný nebo trvalý způsob práce v domácím prostředí pracovníka – v domácí pracovně, v pracovním koutě, na terase či v zahradě*“.

Podstata práce z domova spočívá v komunikaci a kooperaci pracovníka s kolegy, nadřízenými či podřízenými prostřednictvím informačních a komunikačních technologií v reálném čase (Martoch, 2014).

Homeworking nepředstavuje nový způsob práce, jeho využívání a právní zakotvení má dlouholetou tradici v řadě zemí (Nekolová, 2010). V západoevropských zemích využívá tohoto způsobu práce kolem 20 % pracovníků, ve skandinávských zemích je to až 35 %. V celosvětovém měřítku měl podle odhadů Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development) dosáhnout počet pracovníků využívajících home office v roce 2015 až 40 % (Šimáková, 2014).

Z historického hlediska zamezuje většímu rozšíření tohoto způsobu práce tradiční pohled na místo výkonu práce. Ten se z domácího prostředí přesunul s příchodem průmyslové revoluce nejdříve do továren a následně do kanceláří. Řada pracovníků tedy domácí prostředí nevnímá jako přirozené pro práci (Martoch, 2014). Změna tohoto postoje se začíná objevovat u nastupující generace, ta podle studie provedené v roce 2011 společností Cisco<sup>7</sup> mezi 3 000 studenty a mladými pracovníky, považuje flexibilitu (ve smyslu možnosti práce odkudkoliv, volnost výběru hardwarových zařízení apod.) za velice důležitou. V průzkumu uvedlo 40 % respondentů z řad studentů ve věku 18–24 let a 45 % respondentů z řad pracujících ve věku 21–29 let, že by upřednostňovalo větší flexibilitu na úkor finančního ohodnocení (Cisco, 2011).

Práce z domova má dlouholetou tradici i v České republice. V současnosti dochází ke změnám ve struktuře tohoto způsobu práce. Až dosud se pracovníci vykonávající práci z domova z důvodu neexistence právního zakotvení tohoto způsobu výkonu práce, řídili platným zákoníkem práce s výjimkou několika bodů, které jsou

---

<sup>7</sup> Průzkum proběhl 13. května – 8. června 2011, zúčastnilo se ho 1 441 respondentů ve věku 18–24 let a 1 412 respondentů ve věku 21–29 let ze 14 zemí.

v Zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (Česká republika, 2006) zakotveny a pro distanční pracovníky neplatí:

- *při práci z domova neexistuje stanovený rozvrh týdenní pracovní doby a doby odpočinku;*
- *pracovníci nemají nárok na náhradu mzdy od zaměstnavatele vzniklou neschopností výkonu práce z důvodů pracovních překážek;*
- *pracovníci nemají nárok na příplatek za práci přesčas, ve svátek, ani na další složky mzdy, které jsou dány mzdovým výměrem.*

V současnosti je ovšem v projednávání novela zákoníku práce, jež má mít účinnost od července 2017, některá ustanovení od ledna 2018. Ta vzbuzuje řadu bouřlivých reakcí, ačkoliv se jedná více méně pouze o zpřehlednění a zakotvení již fungující praxe.

Výše zmíněné tři body mají mít stejné znění i v novele zákoníku. Novela ale například nově ukládá zaměstnavateli povinnost hradit zaměstnanci náklady spojené s komunikací se zaměstnavatelem a výkonem práce. Na žádost zaměstnance musí zaměstnavatel zajistit pravidelné setkávání zaměstnance pracujícího distančně s ostatními zaměstnanci na pracovišti. A dále zaměstnavatel zodpovídá za práci zaměstnance, ať už ji zaměstnanec vykonává kdekoliv.

Zaměstnanci ukládá novela povinnost ochraňovat firemní data. Ochranu údajů, které se zpracovávají dálkovým přenosem mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, má na starosti zaměstnavatel. Zaměstnanec má povinnost jednat doma podle zásad BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) stejně jako na pracovišti.

Odborníci se shodují, že novela pouze dává právní rámec již fungující praxi, avšak řada z nich namítá, že s sebou zároveň přináší nadměrnou administrativní zátěž pro zaměstnavatele. Je otázkou, jaký bude mít tato novela vliv na přístup zaměstnavatelů k homeworkingu, potažmo na počet pracovníků vykonávajících práci z domova (Vlková, 2017, Delmar, 2016).

### **Výhody homeworkingu**

Práce z domova má svá negativa i pozitiva, jako pozitiva jsou nejčastěji uváděny:

- *úspora nákladů*

Úspora nákladů vzniká na obou stranách – na straně zaměstnavatele dochází k ušetření nákladů za pronájem a dalších režijních nákladů, na straně zaměstnance



poté k ušetření nákladů za dojíždění na pracoviště (Šimáková, 2014). Tento fakt má pozitivní vliv i na životní prostředí (Gaillard, 2014).

- *úspora času*

Úsporu času umožňuje odstranění dojíždění pracovníků na pracoviště a možnost lépe si rozvrhnout osobní povinnosti, kterými může být například vyzvednutí dítěte ze školky, nebo návštěva lékaře, to zároveň napomáhá zlepšení rodinných vztahů a optimalizaci work-life balance (Šimáková, 2014, Gaillard, 2014).

- *motivace zaměstnanců*

Mnoho firem nabízí homeworking jako benefit, odměnu loajálním a produktivním pracovníkům, kteří díky homeworkingu mohou lépe harmonizovat svůj osobní a pracovní život, ačkoliv tato harmonizace může být sporná – v dalším bodě bude uvažováno negativní působení homeworkingu na work-life balance pracovníků (Šimáková, 2014, Gaillard, 2014).

Práce z domova není aplikovatelná u všech profesí. Záleží rovněž na pracovníkově motivaci a postoji k práci, domácích podmínkách a znalosti technologií (Martoch, 2014). Šimáková (2014) v souvislosti s tímto namítá, že práce z domova se nehodí například pro čerstvé absolventy, protože jim neposkytuje dostatek prostoru k získání správných pracovních návyků.

### **Nevýhody homeworkingu**

Negativa, která se pojí s prací z domova, reflektuje průzkum společnosti Regus<sup>8</sup> publikovaný v magazínu My Home Office Partner (2016), lze je shrnout následovně:

- *work-life balance;*<sup>9</sup>

Pojem work-life balance byl v souvislosti v homeworkingem zmíněn již výše. Nepoměr pracovního a osobního života může vznikat přenesením pracovních povinností do domácího prostředí, kde tyto povinnosti mohou narušovat osobní život pracovníků. Tento negativní jev uvádí v průzkumu 44 % respondentů průzkumu pro společnost Regus. Kotradyová (2015) upozorňuje, že narušením work-life balance může docházet až ke vzniku workoholismu.

---

<sup>8</sup> Průzkum proběhl 21. prosince 2015 – 3. ledna 2016, účastnilo se ho 11 365 respondentů z Velké Británie.

<sup>9</sup> Vyváženost osobního a pracovního života (Work-Life Balance, 2010).

Domov je podle Kotradyové (2015) útočištěm před vnějším světem. Práci, kterou si do něj přinášíme, toto útočiště znehodnocujeme, protože vnějšmu světu dovolujeme vnikat dovnitř. Za ideální stav navzdory světovým trendům považuje ten, kdy pracovní záležitosti řešíme pouze v rámci kanceláře, a doma žijeme pouze rodinný a společenský život.

Zároveň Kotradyová (2015) uvádí, že na zásahy do soukromý jsou tradičně citlivější ženy.

- *sociální izolace*

Ohrožení sociální izolací uvedla v průzkumu více než polovina (56 % respondentů) pracujících z domova čtyři až pět dní v týdnu. Izolaci způsobuje absence týmové práce a interakce s kolegy. Nakonečný (2005) doporučuje zamezovat negativnímu působení sociální izolace pomocí kombinace homeworkingu s klasickými formami práce.

- *rušivé jevy*

Rušivé jevy vznikají zejména v pracovním prostředí, které není primárně určeno pro práci, ale má i další funkce (jedná se například o kuchyni nebo jídelnu). Dle průzkumu pracuje při homeworkingu v takovém prostředí 48 % respondentů. Toto prostředí může rozptylovat pracovníkovu soustředěnost přemýšlením nad povinnostmi, jež obvykle v takovém prostředí vykonává. Pokud se jedná o místnost určenou primárně k odpočinku, výkonnost pracovníka klesá z toho důvodu, že je zvyklý v dané místnosti relaxovat nikoliv pracovat. Ačkoliv jedna třetina všech dotázaných tvrdila, že práce z domova jim pomáhá zlepšovat rodinné vztahy, zároveň 60 % respondentů odpovědělo, že jejich produktivita klesá kvůli vyrušování partnery, dětmi a domácími mazlíčky a působením hluku, který v domácím prostředí vzniká.

Kvůli sebedisciplině je v rámci homeworkingu doporučováno jasně oddělovat pracovní a obytné prostory (Dorotjaková, 1999).

Podle údajů z průzkumu společnosti Wrike<sup>10</sup> (2016) vnímají pracovníci jako problematické při práci z domova i technologické vybavení, které může způsobovat problémy při komunikaci s kolegy či při přenosu dat nezbytných pro práci. Může být tedy narušena i ochrana důvěryhodných informací firmy a obchodního

---

<sup>10</sup> Průzkumu se v roce 2016 zúčastnilo více než 1 000 mezinárodních respondentů.

tajemství. Problematická dále může být absence pracovníka na pracovišti ve chvíli, kdy jej zaměstnavatel akutně potřebuje. Nevhodné ergonomické vybavení pracoviště v domácím prostředí, může pracovníkovi způsobit fyzické zdravotní problémy.

Vedle toho ztrácí zaměstnavatel do jisté míry přehled nad výkonností zaměstnance a izolací od zaměstnavatele, kolegů a firemní kultury může být narušena i loajalita pracovníka (Šimáková, 2014).

### **Optimální nastavení domácího pracoviště**

Pro maximalizaci pozitiv a minimalizaci negativ je zapotřebí domácí pracovní prostředí vytvořit podle určitých zásad.

Ergonomicky vyhovující pracoviště s potřebnou výpočetní technikou je pro výkon distanční práce samozřejmostí. Oddělení prostor určených pro práci od prostor s jinými funkcemi byly rovněž zmiňovány, tuto optickou separaci zdůrazňuje rovněž Kotradyová (2015). V případě, že vnitřní dispozice toto oddělení neumožňuje, je vhodné umístit domácí pracovní kout tak, aby nepřekážel a nenarušoval chod domácnosti, a zároveň tak, aby bylo eliminováno rušení pracovníka při práci.

V případě, že bude pracovník přijímat v pracovně i zákazníky, je nejvhodnější umístit pracovnu do samostatné místnosti s vlastním vchodem odděleným od dalších obytných prostor.

Dalšími zásadami při tvorbě domácího pracoviště je přizpůsobení velikosti pracovního místa povaze vykonávané práce. Pracoviště by mělo splňovat všechny hygienické limity, zde bych zmínila zejména přirozené denní světlo, které má pozitivní vliv jak na produktivitu, tak na duševní pohodu pracovníka (Dorotjaková, 1999). Domácí kancelář nabízí i možnost individuálnějšího estetického přizpůsobení pracoviště, a možnost svévolně měnit pracovní polohy, protože toto prostředí není svázáno firemními zásadami (Kotradyová, 2015).

Z výše popsaného tedy vyplývá, že pro co nejefektivnější využití homeworkingu je důležité zejména dostatečné zabezpečení informačních a komunikačních technologií a design pracoviště, které by mělo být odděleno od zbytku obytných místností. V případě dodržení těchto podmínek, a splnění osobních předpokladů pracovníka, může být homeworking velice produktivní a pro pracovníka motivační formou práce, ač se může zdát, že negativní stránky této formy práce převažují nad těmi pozitivními.

Jako benefit může přilákat homeworking nové, kvalitní zaměstnance. Velice citlivě reaguje na tuto nabídku nastupující Generace X a Y (Manpower, 2016).



Obrázek č. 7: Domácí pracoviště

Zdroj: <http://karry.ca/home-office-key-considerations-perfect-business-oasis/>

Z výše popsaného tedy vyplývá, že pro co nejeftivnější využití homeworkingu je důležité zejména dostatečné zabezpečení informačních a komunikačních technologií a design pracoviště, které by mělo být odděleno od zbytku obytných místností. V případě dodržení těchto podmínek, a splnění osobních předpokladů pracovníka, může být homeworking velice produktivní a pro pracovníka motivační formou práce, ač se může zdát, že negativní stránky této formy práce převažují nad těmi pozitivními.

Jako benefit může přilákat homeworking nové, kvalitní zaměstnance. Velice citlivě reaguje na tuto nabídku nastupující Generace X a Y (Manpower, 2016).

#### **2.1.4.2 Coworking**

Coworking je anglickým výrazem pro spolupráci. V současnosti se jím rovněž označuje způsob práce freelancerů<sup>11</sup> – tvorba a udržování pracovních komunit

---

<sup>11</sup> Nezávislý profesionál, samostatný živnostník nebo podnikatel většinou bez zaměstnanců, nebo s velice malým množstvím zaměstnanců (Vlach, 2013).

při sdílení pracovních zkušeností a pracovních prostor. V bakalářské práci bude tento pojem využíván pro označení sdíleného pracovního prostoru coworkingovou komunitou.

Coworkingový koncept vznikl v 90. letech 19. století. Jako jedna z prvních sdílené komunitní pracovní prostory využívala například nezisková organizace C-base e. V. v Berlíně, která je otevřela v roce 1995. V roce 1999 vznikl coworkingový prostor v New Yorku, pronajmutím nadbytečných kancelářských prostor softwarové společnosti drobným podnikatelům a start upům.

Koncept si získal oblibu po celém světě, ačkoliv každé druhé coworkingové centrum se stále nachází na území Severní Ameriky. Počet coworkingových center neustále stoupá, což lze přisuzovat zejména vývoji technologií a s tím související změně životního a pracovního stylu lidí v produktivním věku (Deskmag).

Samotný termín coworking je ovšem podstatně mladší, než koncept sdílených pracovních zkušeností a prostor. Poprvé byl použit v roce 2005 v souvislosti s otevřením první sdílené kanceláře v San Francisku jménem Spiral Muse programátorem Bradem Neubergem. Ten vycházel z negativní zkušenosti s pracovními prostory pronajatými od společnosti Regus.<sup>12</sup> Tato zkušenost ho inspirovala k založení komunitního kreativního pracovního prostředí jako neziskové organizace fungující dva dny v týdnu a nabízející až osm pracovních míst. Způsob práce v tomto pracovním prostředí označil právě jako coworking, a v návaznosti na to se vžil název coworking nebo coworking space pro hmotné prostředí sdílených kanceláří jako takové (Dullroy, 2012).

V České republice coworkingová centra začala vznikat v roce 2009, prvním bylo coworkingové centrum Coffice v Praze, které za krátko následovalo centrum s názvem Coworking Center v Brně (Lupa.cz, 2009).

V České republice je v současnosti<sup>13</sup> 70 coworkingových center a další stále přibývají. Nejvíce center je soustředěno v Praze, a to celkem 30. V dalších městech republiky jsou centra zastoupena v řádu jednotek (Vlach, 2013).

Coworkingová centra jsou tedy sdílené pracovní prostory, jejichž služeb nejčastěji využívají freelanceři, živnostníci, distanční pracovníci či zaměstnanci start upů. Pracovní styl, který coworking podporuje, představuje flexibilitu, spolupráci

---

<sup>12</sup> Mezinárodní společnost poskytující pronájem pracovních prostor.

<sup>13</sup> 3. 3. 2017.

a sdílení základních hodnot a cílů (Foertsch, 2011). Vedle sociálních faktorů hraje významnou roli při vstupu do coworkingových center i faktor ekonomický (Bizzarri, 2010).

Coworkingová centra lze rozdělit na malá (do 20 pracovních míst), střední (20– 49 pracovních míst) a velká (více jak 50 pracovních míst). Centra obvykle nabízejí větší otevřený pracovní prostor a několik pracovních míst nacházejících se v samostatných uzavřených prostorech. Dále zasedací místnosti a prostor pro neformální setkávání, občerstvování či relaxaci. Práci v malých coworkingových centrech podle výsledků průzkumu magazínu Deskmag z roku 2011<sup>14</sup> upřednostňuje celých 54 % coworkerů<sup>15</sup>, přičemž průměrné coworkingové centrum má 38 pracovních míst, z nichž je v jeden čas obsazeno průměrně necelých 50 % (Foertsch, 2011a).



Obrázek č. 8: Coworkingové centrum Opero

Zdroj: <http://www.interierroku.cz/cs/coworkingove-centrum-opero-praha/>

Pracovní místo v coworkingovém centru si lze pronajmout pomocí variabilního členství, které funguje na principech hot-deskingu nebo pomocí plného členství, které zprostředkovává coworkerovi jeho osobní vyhrazené pracovní místo. Členství v coworkingových centrech funguje většinou na základě hodinového, denního,

<sup>14</sup> Průzkumu se zúčastnilo 661 respondentů z 24 zemí v roce 2010–2011.

<sup>15</sup> Coworker – člověk využívající pro výkon práce coworkingová centra.

týdenního či měsíčního členského poplatku. Zajímavou službou je program coworkingových víz. Tento program umožňuje coworkerovi po zaplacení členství v centru, jež je součástí tohoto programu, nadále bezplatně využívat služeb všech přidružených center.

K základním službám poskytovaným centry, vedle pronájmu pracovních míst, v současnosti patří připojení k vysokorychlostnímu internetu, poskytnutí kancelářských potřeb, služby recepce a virtuální kanceláře, poskytování občerstvení či organizování nejrůznějších komunitních akcí. Mezi méně obvyklé služby poté patří outsourcing některých vnitropodnikových funkcí, jako je například účetnictví, či takové služby jako je baby sitting<sup>16</sup> nebo cohousing<sup>17</sup>.

Jak již bylo zmíněno výše, zajímavý průzkum týkající se coworkingových center a coworkingové komunity, zveřejňuje každoročně od roku 2011 magazín Deskmag, bohužel u průzkumů není ověřitelná použitá metodologie a témata jednotlivých ročníků se liší, tudíž nelze provést meziroční srovnání.

První ročník průzkumu<sup>18</sup> zjišťoval profil průměrného coworkera. Z výsledků vyplývá, že průměrný věk coworkerů je 34 let a dvě třetiny coworkerů tvoří muži. Coworkeři pracují zejména v tvůrčích odvětvích, vysoké zastoupení mezi nimi mají programátoři, konzultanti, designéři, architekti, novináři či odborníci na PR a marketing. Coworkeři využívají sdílené pracovní prostory zejména pro krátkodobé projekty, každý čtvrtý projekt nepřekračuje dobu trvání jednoho týdne (Foertsch, 2011).

Jako hlavní výhody práce v coworkingovém centru respondenti uvedli flexibilní pracovní dobu a volný přístup do coworkingových center. Ty jsou zásadní zejména pro Evropany, v druhém ročníku průzkumu magazínu Deskmag uvedlo výhodu v podobě flexibilní pracovní doby 96 % respondentů z Evropy (Foertsch, 2012). Dalšími výhodami jsou interakce s ostatními coworkery, motivace k práci, sdílení pracovních zkušeností, navazování pracovních vztahů a nízké finanční náklady (Foertsch, 2011a).

Vzhled a vybavení pracoviště hodnotí coworkeři jako nejdůležitější faktor. Jako nezbytné vybavení považují připojení k internetu, kopírky a tiskárny, konferenční místnost a kavárnu, či kuchyni. Naopak vybavení určené k relaxaci a odreagování

---

<sup>16</sup> V překlad z angličtiny: hlídání dětí.

<sup>17</sup> V překladu z angličtiny: komunitní bydlení.

<sup>18</sup> Průzkumu se zúčastnilo 661 respondentů z 24 zemí v roce 2010–2011.

(pingpongové stoly, stolní fotbal apod.) považuje většina coworkerů jako nepodstatné (Foertsch, 2011a).

Ze sociálního hlediska v menších coworkingových centrech s menším počtem coworkerů dochází k navazování kvalitnějších a dlouhodobějších vztahů, rovněž tato centra podporují coworkery více pracovat v týmech. Větší coworkingová centra nabízejí ale prostor pro navazování většího množství vztahů a tím pádem využívání většího množství potenciálních pracovních příležitostí (Foertsch, 2011a).

Coworkingová centra se snaží řešit rizika práce z domova a zároveň přinášejí i určitou přidanou hodnotu. Mají řadu pozitiv, ale rovněž některá negativa. Práce v coworkingových centrech nemusí vyhovovat každému, ale vzhledem k rozvoji informačních a komunikačních technologií, změnám na trhu práce a změnám v pracovním a životním stylu pracovníků lze i nadále očekávat jejich nárůst.

### **Výhody coworkingu**

Práce v coworkingových centrech má své pozitivní i negativní stránky. Jako hlavní pozitiva coworkingu jsou nejčastěji uváděny:

- *finanční dostupnost*

Finanční dostupnost je důležitá hlavně pro drobné nebo začínající podnikatele, kteří si často nemohou z finančních důvodů dovolit kvalitní kancelářské služby. Bizzarri (2010) uvádí, že pronájem pracovního místa v coworkingovém centru je ekonomicky výhodnější než pronájem klasického kancelářského prostoru a rovněž je ekonomicky výhodnější, než práce z domova. Zároveň nejsou coworkeři nuceni k dlouhodobým závazkům a nevznikají tak problémy s případným vypovězením nájemní smlouvy apod.

- *produktivita, efektivita a kreativita*

Pracovní atmosféra v coworkingových centrech pomocí navazování pracovních kontaktů a sdílení pracovních zkušeností podporuje produktivitu, efektivitu a kreativitu (Bizzarri, 2010). Pro podporu navazování kontaktů pořádají coworkingová centra i neformální pracovní akce, tzv. jelly (DeGuzman, Tang, 2011). Efektivitu práce podporují rovněž kancelářské služby, jež centra nabízejí. Pracovní prostory center mohou přispívat k soustředěné práci.



- *sociální vazby*

Coworkingová centra slouží vedle navazování inspirativních pracovních vztahů i k eliminaci izolace coworkerů při práci z domova (Bizzarri, 2010).

- *work-life balance*

Coworkingová centra nabízí coworkerům možnost přizpůsobit si pracovní dobu svým vlastním požadavkům (Pohler, 2012) a zároveň eliminují rozměňování pracovního života do osobního, které často můžeme pozorovat při práci z domova (My Home Office Partner, 2016).

### **Nevýhody coworkingu**

Negativní stránky center lze poté shrnout do následujících třech bodů, přičemž samozřejmě platí, že pozitiva i negativa mohou být vnímány velice subjektivně:

- *nadměrný hluk*

Velké otevřené prostory vyšší hladina hluku logicky generují. Coworkeři v coworkingových centrech mají flexibilní pracovní režim – přestávky v práci tak mohou rušit pracující coworkery (DeGuzman, Tang, 2011). Z tohoto bodu lze vyvodit, že coworkingová centra nejsou vhodná pro jedince, kteří vyžadují pro svou práci absolutní klid, a dělá jim problém soustředění.

- *nedostatek soukromí a stability*

Nedostatek soukromí a stability může být přínosem ale i rizikem. Pro řadu pracovníků je problémem například ztráta soukromí, ať už z osobního hlediska nebo pracovního, jelikož existuje řada profesí, které pracují s důvěrnými informacemi. Neustálé obměňování spolupracovníků v centrech mohou někteří coworkeři vnímat jako pozitivum, část coworkerů ovšem může stále se obměňující okolí snášet hůře (DeGuzman, Tang, 2011).

- *lokalita*

Coworkingová centra se prozatím, nejen v České republice, nacházejí převážně ve velkých městech, což zhoršuje jejich dostupnost (Vlach, 2013).

## 2.2 Virtuální kancelář

Spíše pro doplnění obrazu o současných možnostech prostor umožňujících soukromé podnikání uvedu pojem virtuální kancelář.

Tento trend se v oblasti kancelářských prostor začal objevovat s přelomem tisíciletí. Jedná se alternativní řešení klasických kancelářských prostor. Virtuální kancelář je v podstatě placenou službou, která umožňuje zaregistrovat sídlo své firmy na pobočce poskytovatele této služby. Prostřednictvím personálu poskytovatelské firmy je zajištěn osobní styk s každou návštěvou, je postaráno o vyřízení příchozího a zpracování veškerých zásilek. Z právního hlediska je nutné zajistit, aby poskytovatel služby skutečně zajišťoval i osobní styk s klienty, veřejnými a státními orgány, nikoliv pouze korespondenční adresu (P. O. Box).

V České republice se první subjekt nabízející služby virtuální kanceláře objevil v roce 2002 a během 10 let stoupl počet poskytovatelů na více než 30 firem. Ty nabízejí své služby ve všech velkých městech, a počet uživatelů, kterých bylo v roce 2011 kolem 20 tisíc, rok od roku stoupá.

Virtuální kanceláře nabízejí řadu výhod zejména pro začínající podnikatele, firmy s vysokým podílem mobilních zaměstnanců a pro podnikatelské subjekty bez potřeby samostatné kanceláře. Těmito výhodami jsou zejména snížení nákladů na provoz kanceláře, usnadnění expanze do dalších regionů, zlepšení image společnosti díky lukrativnější adrese sídla společnosti i pracovního prostředí, či minimalizování komunikace s úřady (Drašnar, 2011).

Často poskytovatel virtuální kanceláře nabízí i outsourcing dalších služeb.

### 3 KANCELÁŘSKÝ NÁBYTEK

Pracovní prostředí, a tím pádem i pracovní nábytek, musí v současnosti splňovat požadavky na flexibilitu, interaktivitu, komunikaci a týmovou spolupráci, čemuž se přizpůsobují i výrobci kancelářského nábytku. Zmíním výčet výrobců, který uvádí ve své publikaci Kotradyová (2015) – Vitra, König und Neurath, Steelcase a Bene.

Dostupnost flexibilních a ergonomicky vyhovujících nábytkových setů znesnadňuje pořizovací náklady na ně. Alternativou k výše zmíněným výrobcům může být například obchodní řetězec IKEA, v jehož sortimentu lze nalézt stoly s rektifikačními<sup>19</sup> nohama již od 2 990 Kč.



Obrázek č. 9: Stůl ze série BEKANT (IKEA), cena 4 490 Kč

Zdroj: <http://www.ikea.com/ca/en/catalog/categories/departments/workspaces/18960/>

Nábytek je zásadní nejen tím jak ovlivňuje celkové vzezření kanceláře, je nesmírně důležitý i z hlediska ergonomie. Kotradyová (2015) i Erban (2007) uvádí důležitost obměňování pracovních poloh během dne. Dynamizaci interiéru v rámci kancelářského nábytku zprostředkovávají polohovací kancelářské židle, klekací židle, rektifikace pracovních stolů, či stojany a podložky k notebookům (Kotradyová, 2015).

---

<sup>19</sup> Rektifikace: možnost flexibilně nastavovat výšku či sklon desky stolu

Pracovní deska stolu je pro práci také velice zásadní. Podle Kotradyové (2015) nejsou vhodné umělé materiály. Co se týče barevného ladění, vhodnější jsou světlejší barvy, ideálně bílá v tlumeném tónu, který málo odráží světlo. Je to z toho důvodu, že tmavé barvy působí kontrastně k bílé barvě papíru, či převažující bílé na počítačových monitorech, a tento kontrast ruší od práce, unavuje a mění vnímání barevného spektra (Chytrá kancelář, 2017).

Vedle výše uvedených funkcí může mít kancelářský nábytek i funkci optické a akustické clony a zásadně ovlivňuje i estetické vzezření celé kanceláře.



Obrázek č. 10: Rektifikační stoly, Konstantin Grcic, Vitra

Zdroj: <http://www.elledecor.it/en/design/furniture-for-office-custom-vitra>

## **4 TRENDY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ**

Vlajkovou lodí tvorby kreativního a inovativního prostředí se staly na přelomu tisíciletí firmy z oblasti IT na západním pobřeží USA. Dopomohl tomu rozvoj informačních a komunikačních technologií, ke kterým měly logicky nejbližší právě firmy a pracovníci z tohoto odvětví (Cagnol, 2013).

Grech a Walters (2008) ovšem uvádí, že v celkovém rámci vždy měli větší prostor vyjadřovat své názory týkající se (nejen) pracovního prostředí, pracovníci v Evropě, a v rámci pracovního prostředí byl brán větší zřetel na jejich lidské potřeby, než u pracovníků v Americe.

### **4.1 Koncepty inovativních kancelářských prostor**

V návaznosti na změny požadavků na pracovní prostředí, vznikají ve světě různé koncepce inovující tvorbu pracovního prostředí. Proudění vyžadující změnu dosavadního uspořádání kanceláří na strukturu místností pro individuální i skupinovou práci se začaly objevovat již v 70. a 80. letech 20. století (Štípek, Paroubek, Papadopoulos, 2008).

Podle Berryho (2009) návrh inovativního pracovního prostředí tkví v porozumění okolnostem, omezením a příležitostem každé jednotlivé situace a v detailní identifikaci potřeb každého subjektu. Uzpůsobení prostředí na míru účelům jejich užívání popisuje již stará čínská filozofie feng shui (Rozložník, Mačaj, 2015).

Inovativní koncepty umožňují svým uživatelům flexibilně využívat množství odlišných pracovních prostor a tímto způsobem se snaží těžit výhody všech typů kancelářských pracovišť. Představují pracovní prostředí, které budí dojem domácího prostředí umožňujícího pracovníkům využívat toto prostředí v rámci pracovní doby i k regeneraci a relaxaci. Přebírají z tradičního konceptu kanceláří typu open space výhodu propojení pracovníků a usnadnění komunikace mezi nimi – sdružují dohromady týmy. Zároveň se ale inovativní koncepty snaží eliminovat počet pracovníků v jedné místnosti na počet, který ještě nevyvolává vysoké rušivé faktory. A podporují pracovní prostředí, ve kterém má každý pracovník právo na svoje soukromí a nerušenou práci (Cre8, 2016, Ross, 2010).

Komunikace mezi týmy je podpořena odbouráním hierarchického uspořádání prostoru, navozením pocitu bezpečí a ovlivněním emocí a lidského vnímání (Krchniaková, 2015).

Ross (2010) uvádí výhody inovativního pracoviště podle konceptu Activity Based Working, avšak vzhledem k podobným charakteristikám inovativních pracovních prostředí lze tyto výhody unifikovat pro všechny inovativní koncepty jako:

- *snížení nákladů;*
- *pružnější reakce organizace na změny;*
- *mobilita a flexibilita pracovníků;*
- *pracovní prostředí lákavé pro talentované pracovníky;*
- *orientace na zákazníka flexibilnějším a reprezentativnějším prostředím;*
- *budování pozitivních vztahů s veřejností;*
- *pozitivní dopad na životní prostředí.*

Následující dvě podkapitoly představí inovativní koncepty, které pronikly i do České republiky.

#### **4.1.1 Living Office**

Koncept Living Office je jedním z konceptů uspořádání pracoviště navržený za účelem vytvoření atraktivního a zároveň přirozeného prostředí pro pracovníky. Tento koncept se odklání od tradičního a standardizovaného pojetí pracovního prostředí a uvažuje pracovní prostředí, spolu se zaměstnanci, jako hybnou sílu organizace.

Koncept byl navržen společností Herman Miller (ano, stejnou společností, která o několik desetiletí dříve vytvořila pracovní prostor zvaný Cubicles) na základě řady výzkumů v roce 2012. V rámci konceptu vznikla metodika tvorby pracovního prostředí, která obsahuje 10 univerzálních typů pracovišť:

- *Haven*

Menší pracoviště pro soustředěnou a nerušenou práci, popřípadě odpočinek.

- *Hive*

Seskupení určitého počtu pracovních míst určených pracovníkům jednoho týmu, nebo pracovníkům, kterým vyhovuje individuální práce ve větším kolektivu lidí.

- *JumpSpace*

Snadno přístupná pracovní místa určená pro všechny, kteří potřebují vykonat určitou krátkodobou aktivitu, tato pracovní místa mohou být přístupná volně nebo po vytvoření rezervace.

- *Clubhouse*

Seskupení pracovních míst patřících jednomu pracovnímu týmu, který pracuje na dlouhodobějším pracovním projektu.

- *Cove*

Kompaktní prostor v blízkosti jednotlivých pracovních míst nebo společných zón, který umožňuje pracovníkům neformálně se setkávat.

- *Meeting Space*

Meeting Space je klasickou zasedací místností určenou ke sdílení informací.

- *Landing*

Otevřený prostor s místem k sezení, který je přidružený k Meeting Space nebo prostoru Forum a umožňuje neformální setkávání.

- *Workshop*

Prostředí pro skupinovou práci, kreativní myšlení a společné směřování ke splnění úkolu, je uvolněnější než Clubhouse a není primárně určen pouze pro jeden pracovní tým.

- *Forum*

Prostor uzpůsobený pro prezentace většímu množství lidí, je větší než Meeting Space.

- *Plaza*

Pulzující a dynamické srdce pracoviště, ve kterém se mohou pracovníci přirozeně vcítit do chodu dané společnosti, svou charakteristikou odpovídá coworkingovému centru.

Jednotlivé typy výše zmíněných pracovišť jsou v každé organizaci implementovány s ohledem na individualitu organizace a dosažení firemní strategie. Uspořádání pracovního prostoru pomocí konceptu Living Office by mělo pracovníky

aktivizovat a podporovat je možnostmi výběru pracovního prostředí, které jim nejvíce vyhovuje (cre8, 2016).



Obrázek č. 11: Schéma Living Office

Zdroj <http://www.workspaces.ro/en/solutions/living-office>

#### 4.1.2 Activity Based Working

Koncept Activity Based Working (ABW) spojuje klady a eliminuje zápory velkoprostorových a uzavřených kanceláří. Snižuje počet nevyužívaných pracovních míst pomocí hot-deskingového systému, a tím i náklady spojené s provozem kanceláří. Tato úspora nákladů kompenzuje poměrně vysokou počáteční investici organizace (Sokol, 2014). Jedná se o koncept, jehož myšlenku poprvé nastínil architekt Robert Luchetti v roce 1983, první realizace podle tohoto konceptu byla provedena v 90. letech 20. století v Nizozemí (Activity Based Working, 2017).

Koncept ABW stojí na třech základních pilířích – lidech, technologiích a místě, tedy mentálním, virtuálním a fyzikálním prostředí. Soudržnost těchto tří pilířů by měl udržovat personální management, facility management a oddělení zabezpečující informační a komunikační technologie.

Základní myšlenkou konceptu ABW je podpora pracovníků v nalezení takového pracovního prostředí, které bude nejvíce vyhovovat jejich potřebám, pomocí



důkladného průzkumu a pochopení jejich typického pracovního dne a typické pracovní náplně.

Pracovní prostředí vzniklé na základě tohoto průzkumu by mělo zvýšit produktivitu pracovníků vytvořením pro ně přirozeného prostředí, které bude zvyšovat jejich spokojenost, a jehož prostřednictvím dojde rovněž ke zvýšení přirozených interakcí mezi pracovníky, to vše za snížení režijních nákladů díky zmenšení pracovní plochy.

Jinými slovy jde o pracoviště bez stabilních pracovních míst, skládající se z řady na první pohled odlišných typů místností určených pro rozdílné způsoby práce, které pracovníci využívají k práci, formálnímu i neformálnímu setkávání, a k relaxaci.

V souvislosti s ABW Ross (2010) uvádí pět determinantů, které ovlivňují, nebo do budoucna budou ovlivňovat, podobu pracovního prostoru:

- *informační a komunikační technologie;*
- *firemní kultura, organizační struktura a rozvržení práce;*
- *demografické vlivy;*
- *vliv dopravy, udržitelného rozvoje a legislativy;*
- *realitní trh.*

Část těchto determinantů je upravena pro prostředí České republiky a uvedena v následující kapitole.

# 5 DETERMINANTY PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

V této kapitole jsou popsány vnější a vnitřní determinanty ovlivňující pracovní prostředí z pohledu personálního managementu v prostředí České republiky.

Pro potřeby této bakalářské práce jsem tyto determinanty rozdělila na determinanty stávající, jež působí na tvorbu pracovního prostředí zejména v rámci vnitřního uspořádání společnosti, a současné fenomény, které mají nestálou povahu, a ovlivňují podobu pracovního prostředí z vnějšku.

## 5.1 Stávající determinanty

Následujících šest stávajících determinantů ovlivňuje proces vzniku a výslednou podobu pracovního prostředí dlouhodobě a poměrně stabilně.

### 5.1.1 Náklady na pracovní prostředí

Investice společností do pracovního prostředí jsou investicí do kapitálu lidských zdrojů. Zároveň se jedná o investice dlouhodobého charakteru.

Vhodné a funkční uspořádání pracoviště může do budoucna pozitivně ovlivnit výši nákladů plynoucích z absence, fluktuace, zdravotních obtíží a nemoci zaměstnanců.

Náklady na zaměstnance tvoří v provozních nákladech společností velký podíl, hlavní složkou nákladů na zaměstnance jsou ovšem náklady spojené s hodnocením zaměstnanců. Ty jsou v porovnání s náklady na pracovní prostředí obvykle mnohonásobně vyšší. Například 80 % nákladů na provoz IT HUBu a inovativního centra společnosti MSD v Praze 5 tvoří náklady na mzdy pracovníků, jen 20 % jsou tedy náklady spojené přímo s realizací a provozem kanceláří.

Zmírnění nákladů umožňují koncepty hot-deskingu a hotellingu, společnost CBRE (2014) uvádí, že prostřednictvím těchto konceptů může firma ušetřit na pronájmu kanceláří až 25 %.

Výšku nákladů tak s ohledem na pracovní prostředí ovlivňuje správné určení potřebné kancelářské plochy vycházející z detailní analýzy pracovních pozic a procesů

v rámci organizace, míry využití jednotlivých pracovních míst a možnosti jejich funkčního sdílení (Melč, 2014).

### **5.1.2 Organizační struktura**

Dle definice Dědiny a Odcházela (2007) je organizační struktura „*formální systém úkolů a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který řídí, koordinuje a motivuje pracovníky*“.

Zikmund (2011) uvádí, že neexistuje špatná nebo dobrá organizační struktura, každá pouze podporuje jiný typ společnosti.

Organizační struktury se dělí na ploché a šikmé, záleží na počtu řídicích úrovní, které obsahují. Ty struktury, které obsahují méně než čtyři stupně řízení, a jsou tedy širší než delší, se nazývají ploché. Díky menšímu počtu řídicích úrovní jsou tyto struktury flexibilnější a inovativnější. Tento typ struktur se nachází v menších firmách, ve kterých v podstatě všichni dělají vše, a v organizacích zaměřených týmově a projektově. Obecně ovšem platí, že nelze udržet tento typ struktury v organizaci s větším počtem zaměstnanců (Zikmund, 2010, 2011, Dědina, Odcházela, 2007).

Vzhledem k větší autonomii pracovníků, která v takto řízených organizacích vzniká, jsou tyto organizace i otevřenější a mají často méně formální firemní kulturu. Takto fungující firmy se vyznačují vysokou mírou kreativity pracovníků. Pracovní prostředí s plochou organizační strukturou a otevřenou firemní kulturou je ideální pro uzpůsobení dle inovativního konceptu, který kreativitu ještě více podporuje. V inovativně řešeném pracovním prostoru je těžké rozeznat něčí status na základě umístění jeho pracovního stolu, a pravděpodobně i z tohoto důvodu k inovativním konceptům řešení pracovního prostředí přistupují jako první zejména volně řízené společnosti (Ross, 2010).

Důležitou roli, kterou hraje umístění pracovního místa v prostoru pro postavení pracovníka ve firmě, uvádí vedle Rosse (2010) i Kotradyová (2015). Ta zmiňuje například pracovní prostředí v podobě open space jako ideální nástroj demonstrace určité hierarchie v organizaci.

### **5.1.3 Firemní kultura**

Definování pojmu firemní kultura je velice složité a nejednoznačné. Každá firemní kultura je specifická, originální a neopakovatelná, a obsahuje rozmanité prvky, proto definice firemní kultury obsahují pouze základní a nejčastěji se opakující složky. Obyčejně je tento pojem chápán jako: „*soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy*“ (Lukášová, Nový, 2004).

Pro konkurenceschopnost firmy je důležité, aby firemní kultura odpovídala cílovým zákazníkům, obchodním partnerům i samotným zaměstnancům, aby ji tito zaměstnanci nejen akceptovali, ale aby se s ní i identifikovali a považovali ji za svou přirozenou součást. To vyžaduje důsledný výběr zaměstnanců i podporu firemní kultury managementem (Dědina, Odcházal, 2007).

Pracovní prostředí, způsob jeho vzniku a péče o něj, je projevem firemní kultury. Odráží to, jak si společnost váží svých zákazníků a zejména zaměstnanců a jak si zaměstnanci váží společnosti (Dědina, Odcházal, 2007). Vzhled kanceláře podtrhuje identitu společnosti, je nezanedbatelným prvkem firemní kultury a nástrojem k udržení soudržnosti firmy. Zároveň je pracovní prostředí nástrojem k předávání a utváření firemní kultury. Pracovní prostředí a firemní kultura se tedy ovlivňují navzájem (Lukášová, Nový, 2004).

Firemní kultura, vedoucí pracovníky k zodpovědnosti a samostatnosti, je základem pro inovativní uzpůsobení kanceláří (Martoch, 2014). Vznik inovativního pracovního prostředí je zároveň podmíněn určitou neformálností firemní kultury (Wagnerová, 2011).

Silná firemní kultura je zapotřebí zejména ve firmách s velkým množstvím pracovníků pracujících distančně, jelikož ti jsou nejvíce ohroženi ztrátou sounáležitosti s firmou (Ross, 2010).

### **5.1.4 Způsob práce**

Způsoby práce se zásadně mění. Jednou z těchto změn je řízení podle výsledků – pracovníci již nejsou hodnoceni na základě počtu odpracovaných hodin, nýbrž v závislosti na výsledcích a podaném výkonu. Tato změna je fyzicky nejlépe vidět na přístupu managementu k pracovníkům – ti již nejsou pod takovým dohledem

jako dříve (Ross, 2010). Tento fakt poté umožňuje i změnu uspořádání pracoviště a umožňuje distanční formu práce.

Základem znalostní ekonomiky jsou tzv. *knowledge workers*<sup>20</sup> (pracovníci IT, architekti, marketingoví pracovníci apod.). V kancelářském prostředí jsou to právě oni, kdo jsou nejčastěji hodnoceni podle svého výkonu. *Knowledge workers* využívají ke své práci ve vysoké míře informační a komunikační technologie (Mládková, 2007). Ideálním pracovním prostředím pro ně tedy může být právě prostředí vytvořené dle jednoho z inovativních konceptů.

Informační a komunikační technologie přispěly ke změně způsobu práce a technologicky zjednodušily distanční formy práce. Vliv požadavků pracovníků na mobilitu a flexibilitu narůstá, s tímto způsobem práce, a v podstatě i životním stylem, se identifikuje zejména nastupující generace (Kotradyová, 2015, Ross, 2010). Ze studie společnosti *Manpower*<sup>21</sup> vyplývá, že ačkoliv dnes 73 % mileniálů<sup>22</sup> pracuje na plný úvazek, více než polovina je do budoucna otevřena novým způsobům práce jako je práce na volné noze, krátkodobý pracovní úvazek nebo několik úvazků najednou (*Manpower*, 2016). Stejná studie říká, že možnost flexibilního pracovního úvazku u mileniálů je pátou nejvyšší prioritou při hledání zaměstnání ihned po finanční odměně, jistotě zaměstnání, dovolené a pracovním kolektivu.

Digitální nomádi<sup>23</sup> na svém pracovišti pobývají minimálně anebo vůbec, jejich pracovištěm může být v podstatě jakékoliv místo na Zemi. Umožnění takového způsobu práce je pro pracovníky benefitem a firmám přináší výhodu v podobě odborníků, kteří v organizaci mohou pracovat i ve chvíli, kdy se fyzicky nenacházejí v její blízkosti.

Na závěr je nutno dodat, že pro uskutečnění zmiňovaných forem práce, je nezbytné nastavení firemní kultury a struktury, a již zmiňované technologické zabezpečení (Ross, 2010).

---

<sup>20</sup> V překladu z angličtiny: znalostní pracovníci – pracovníci vytvářející hodnotu především na základě svých znalostí, znalosti jsou jejich základním kapitálem (Mládková, 2007).

<sup>21</sup> Studie se v období od února do dubna 2016 zúčastnilo 19 000 pracujících mileniálů a 1 500 náborových manažerů z 25 zemí.

<sup>22</sup> Generace narozená v letech 1978–2000.

<sup>23</sup> Digitální nomádi využívají internet k vytvoření finančního příjmu nezávisle na konkrétní geografické lokalitě (Digitálním nomádem).

### 5.1.5 Informační a komunikační technologie

Rozvoj informačních a komunikačních technologií mění podobu kanceláří, výkon práce se z kanceláří přesouvá domů, do kaváren či do coworkingových center, a mění způsob výkonu práce i důvody, proč je vykonávána (Ross, 2010). Ačkoliv kancelář i nadále zůstává těžištěm administrativní práce, stále častěji získává i další funkce, probíhají v ní dynamické pracovní procesy. Ale i tyto procesy, týmová spolupráce a nepřetržitý tok informací, již stále častěji probíhají právě prostřednictvím informačních a komunikačních technologií (Dorotjaková, 1999).

Ross (2010) uvádí, že první digitální revolucí bylo přenesení dat z papírové podoby do podoby elektronické. Další digitální revoluci v současnosti představuje způsob přenosu dat, jejich sdílení a zpracovávání.

Složky digitální práce by se daly shrnout následovně:

- *sdílení obrazovek;*
- *sdílení dat, souborů, plánů a kalendářů;*
- *komunikace a sdílení neformálních dat;*
- *ochrana dat;*
- *software pro kontrolu pracovníků a dohledávání firemních informací.*

Tento způsob zacházení s daty umožňuje přesun veškerého pracovního procesu mimo kancelář. To bude mít vliv jak na firemní náklady, tak na efektivitu a globalizaci práce či ekologické aspekty (Ross, 2010). Kotradyová (2015) se zamýšlí právě nadvlivem informačních systémů na efektivitu práce a namítá, že přechod na elektronickou komunikaci zvyšuje tlak na rychlost a výkonnost pracovníků a zároveň snižuje osobní kontakt pracovníků, to vede ke zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti. Ztrátu pocitu sounáležitosti s firmou uvádí i Štípek, Paroubek a Papadopoulos (2008) a dodávají, že digitalizace bude mít v budoucnu za následek absolutní decentralizaci společností.

Podobu kanceláří jako takovou ovlivňují nové informační a komunikační technologie zejména prostřednictvím zmenšení pracovní plochy nezbytně nutné pro práci – nepotřebujeme již velký stůl, na který bychom umístili psací stroj nebo monitor počítače (Štípek, Paroubek a Papadopoulos, 2008). Díky notebookům můžeme pracovat prakticky odkudkoliv i v rámci kanceláře.

V souvislosti s informačními a komunikačními technologiemi Kotradyová (2015) zmiňuje kabeláž, která negativním způsobem narušuje vizuální podobu kanceláře.

Zakrytí kabeláže může sice znamenat vyšší investici, ta však vylepší pracovní prostředí po vizuální, haptické i pracovní a bezpečnostní stránce.

Novinkami v informačních a komunikačních technologiích jsou poté například stoly s dobíjecími doky umožňující bezdrátové dobíjení notebooků a mobilních telefonů, nebo virtuální klávesnice a ovládací panely.

### **5.1.6 Legislativa**

Svémi zákonnými limity určuje podobu pracovního prostředí i legislativa. Jedná se o zákony, nařízení vlády, vyhlášky Ministerstva zdravotnictví, nařízení Evropského parlamentu a Evropské rady, nařízení Komise v přenesené pravomoci týkající se hygieny práce a dále normy týkající se limitů pro administrativní budovy a prostory.

Tato problematika je natolik rozsáhlá, že se jí v této bakalářské práci nebudu více věnovat. Za zmínku stojí v současnosti nejdiskutovanější novela Zákona č.262/2006 Sb., zákoník práce týkající se úpravy homeworkingu, jež byla blíže rozvedena v kapitole *Homeworking*.

## **5.2 Současné fenomény**

Současné fenomény jsou determinanty, které působí na vznik a podobu pracovního prostředí relativně nově. Jedná se o současné trendy na trhu práce, jejich přítomnost a podoba je značně proměnlivá. Za tyto fenomény aktuálně považuji nástup nových generací na trh práce, vývoj trhu práce a poměr work-life balance.

### **5.2.1 Nástup digitální generace**

Poprvé v historii se v pracovním prostoru najednou vyskytují zástupci čtyř generací. Podle Rosse (2010) to jsou:

- *zástupci Generace Y nebo také Generace mileniálů (1978–2000);*
- *zástupci Generace X (1966–1977);*
- *tzv. Baby boomers (1946–1965);*
- *zástupci nejstarší tradiční generace (1928–1945), podle Cekady (2012) nazývané tichá generace.*

Nyní, o sedm let později po vydání Rossovi publikace, můžeme již pomalu začít hovořit v rámci pracovního procesu spíše o Generaci Z, narozené po roce 2000, která postupně nahrazuje Generaci tradiční.

Každá z těchto generací má přitom jiné zvyklosti, charakteristiky a požadavky, které se sice mohou vzájemně prolínat, ale pro vytvoření zdravého a funkčního pracovního prostředí je zapotřebí jim dostatečně porozumět (Plátek, 2013).

Je nutné podotknout, že časové určení generací se liší autor od autora a část odborné veřejnosti se rovněž domnívá, že chronologický věk není tím nejspolehlivějším faktem. Pro rozdělení generací na pracovišti, a nejen tam, se tak užívá například i dělení na mladší a starší generace s odstupem 10 let.

Rovněž je nutno uvést, že v kontextu České republiky se generace vyvíjely rozdílně. Jejich dělení jsem na základě několika pramenů (Plátek, 2013, Cekada, 2012, Ross, 2010) charakterizovala následovně:

- *Generace Z – Digitální generace*

Generace, která se již narodila do digitalizovaného světa a je s ním plně sžita. Informační a komunikační technologie berou její příslušníci jako samozřejmost, prostupující veškeré sféry jejich života.

- *Generace Y – Svobodná generace*

Generace, která si již nepamatuje období před rokem 1989 nebo jej vůbec nezažila, studuje až po revoluci a ke svému studiu, práci i trávení volného času je zvyklá využívat informační a komunikační technologie. Jedná se o velice otevřenou generaci, které se občas říká globální, s vyvinutým smyslem pro rovnost na pracovišti. Díky přirozené schopnosti ovládat nové technologie pro ně ztrácí předchozí generace autoritu, jelikož ta se s technologickým pokrokem vyrovnává pomaleji.

Mladí pracovníci jsou schopní koncentrované práce, efektivního učení a navazování nových kvalitních vztahů. V práci vyžadují často nové výzvy a vysokou míru nezávislosti. Jejich typickými rysy jsou optimismus, sebejistota, netrpělivost, pružnost, pragmatismus a sebezprosazování, což předpokládá rozdílné požadavky na organizaci pracovního procesu a pracovního prostředí (Vágnerová, 2007).

- *Generace X – Husákovi děti*

Generace vyrůstající za komunismu a dostávající se do produktivního věku před nebo spolu s příchodem revoluce. Tato generace má základy v používání



informačních a komunikačních technologií a tendence neustále soutěžit se zástupci generace Y. Zástupci této generace jsou cyničtější, línější, méně otevření, avšak zároveň mají poměrně velký podnikatelský potenciál. Velice často mají spory s předešlou generací svých rodičů.

Pracovníci této generace vycházejí zejména ze své zkušenosti, v současnosti se nacházejí na vrcholu své kariéry, a bilancují jak ji, tak svůj osobní život. Vzhledem ke svému věku a kvůli určitým závazkům, již nejsou tak flexibilní a naklonění ke změnám. Novou organizaci, technologie a změny na pracovišti tak přijímají často negativně (Vágnerová, 2007).

- *Generace Baby boomers – Poválečná generace*

Silná a energická generace s důrazem na osobitost a odpovědnost, víru v jejich prosperitu a pokrok, který byl ovšem narušen tehdejšími ekonomickými a politickými vlivy. Tato generace je charakteristická dlouhou setrvačností v pracovním procesu a vítá možnost přivýdělnku i v důchodu. Požadavky na pracovní prostředí jsou v současnosti u této generace dány vlivem stárnutí zejména změnami tělesnými, ale i neurofyziologickými, které mají vliv na psychiku jedince (Vágnerová, 2007).

V současnosti pracovní prostředí nejvíce ovlivňuje nástup digitálních generací, které mají rozdílné požadavky, než generace předchozí. V roce 2020 bude Generace Y tvořit více než třetinu světové populace v produktivním věku (Manpower, 2016). Z toho důvodu je důležité vzít požadavky těchto generací v potaz.

Tyto požadavky se týkají zejména požadavků na způsob práce, vzhled a funkčnost pracoviště.

Jak již bylo zmíněno výše, Generace Y a Z upřednostňují flexibilitu a mobilitu, často na úkor finančního ohodnocení (Kotradyová, 2015, Matroch, 2014, Cisco, 2011), vyšší autonomii a méně direktivní styl řízení. Podle Sinka (2017) je ovšem tuto generaci nesmírně těžké uspokojit, zároveň je tato generace připravena v případě nespokojenosti pracovní místo snáze opustit (Šimáková, 2017).

Studie společnosti Manpower (2016) uvádí jako jednu z rad k zaujetí a udržení Generace Y v zaměstnání umožnění pracovat způsobem, jakým pracovníci potřebují, kde a kdy chtějí.

Znamená to tedy, že pro udržení konkurenceschopnosti firmy pomocí kvalifikovaného lidského kapitálu nastupujících generací, je nutné věnovat mimo jiné zvýšenou pozornost pracovnímu prostředí a způsobu práce.

### **5.2.2 Vývoj pracovního trhu**

V České republice je v současnosti velice nízká míra nezaměstnanosti (5,1 %), která se rovná 380 200 nezaměstnaných, přičemž počet volných míst na trhu práce je 143 098.<sup>24</sup> Nabízím porovnání se stejným obdobím před dvěma lety<sup>25</sup>, kdy byla míra nezaměstnanosti 7,7 %, s 556 191 nezaměstnanými a pouze 62 300 volnými místy na trhu práce (Kurzy.cz, c2000–2017).

Úbytek pracovníků na trhu práce se dá do budoucna očekávat i kvůli demografickému vývoji a menšímu počtu absolventů. Problém mohou mít i určitá klasická průmyslová odvětví, jelikož nastupující generace je nevnímají jako perspektivní (Šimáková, 2017).

Šimáková (2017) současný vývoj pracovního trhu popisuje jako ne zcela kritický, ovšem již problematický. Nezaměstnanost v České republice je nejnižší od roku 2008. Šimáková uvádí nedávný průzkum<sup>26</sup> společnosti PwC mezi českými generálními řediteli, z něhož vyplynulo, že více než 90 % z těchto firem bude mít v nadcházejících měsících nedostatek klíčových profesí.

Jak jsem již uváděla výše, pro vysoce kvalifikované pracovníky hraje, stejně jako pro zástupce Generace Y, pracovní prostředí a forma práce významnou roli ve volbě zaměstnavatele. Obě tyto skupiny jsou na trhu práce velice žádané, a v současnosti je nedostatek pracovní síly tak vysoký, že si pracovníci mohou vybírat z řady nabídek téměř ve všech odvětvích.

Za současné situace se tedy pracovní prostředí stává jedním z klíčových benefitů, který může navyšovat konkurenceschopnost organizace na trhu práce.

---

<sup>24</sup> K lednu 2017.

<sup>25</sup> K lednu 2015.

<sup>26</sup> Průzkumu, jehož proběhl již 19. ročník, se v roce 2016 se zúčastnilo 110 respondentů.

### 5.2.3 Work-life balance

Pojem work-life balance označuje vyváženost pracovního a osobního života pracovníka. Tato vyváženost přispívá k celkové spokojenosti pracovníka a jeho efektivitě. Pracovníci s vyváženým poměrem osobního a pracovního života jsou méně stresovaní, mají lepší duševní zdraví a mezilidské vztahy a užívají méně léků. Oproti tomu nevyváženost tohoto poměru způsobuje vyšší absenci a fluktuaci, snižuje morálku a tím pádem způsobuje i vyšší náklady spojené s hledáním nových kvalifikovaných pracovníků. Společnosti by péči o work-life balance tak měly vnímat jako investici do lidských zdrojů (Work-Life Balance, 2010).

Lidé tráví v práci více než třetinu svého produktivního života. Čas strávený prací a čas strávený osobními aktivitami se samozřejmě liší člověk od člověka a stejně tak je individuální ideální poměr těchto dvou složek. V každém případě ovšem platí, že z dlouhodobého hlediska je vyváženost těchto dvou složek nezbytná pro udržení fyzického i duševního zdraví jedince (Kotradyová, 2015).

Současně s vývojem pracovního prostředí se mění i prolínání a vyváženost pracovního a soukromého života. Zatímco předprůmyslové období charakterizovala práce převážně v bydlišti pracovníků, rolníků a řemeslníků, nástup průmyslové revoluce přesunul výkon práce do továren a postupně i do administrativních prostor, které k nim přiléhaly. Tento trend se opět změnil s příchodem informačních a komunikačních technologií a s rostoucím objemem terciálního sektoru v ekonomice. K prolínání osobního a pracovního života přispívají i vysoké požadavky na výkonnost pracovníků (Martoch, 2014, Kotradyová, 2015).

Z tohoto hlediska je work-life balance ohrožena zejména u pracovníků, kteří pracují v domácím pracovním prostředí (Kotradyová, 2015).

Část společností pracovní prostředí používá jako prostředek k motivaci pracovníků, aby trávili na pracovišti více času (Pracujete v dostatečně efektivním prostředí?, 2016). Tento přístup může být velice efektní u mladších pracovníků, kteří ještě nemají založené rodiny, a soustředí se výhradně na práci a zábavu (Martoch, 2014). Dopad tohoto přístupu na work-life balance pracovníků může být ovšem velice negativní. Prostřednictvím pracovního prostředí by společnosti měly spíše docílit toho, aby zaměstnanci chodili na pracoviště rádi, byli v práci efektivní a produktivní a cítili se na pracovišti dobře. Množství času stráveného pracovními

povinnostmi by ale nemělo přesahovat určitou míru. Tento stav by mělo dostatečně reflektovat personální oddělení a liniovní manažeři.

Studie společnosti Manpower (2016) uvádí, že mileniálové skutečně pracují více, než předchozí generace, i přes to ovšem kladou v porovnání s nimi větší důraz na své zdraví a osobní život (Šimáková, 2017).

## 6 PŘÍPADOVÉ STUDIE

Tato kapitola bakalářské práce si klade za cíl shrnout pomocí pěti případových studií úpravy kancelářského prostředí v několika rozdílných odvětvích znalostní ekonomiky – v poradenství, výrobě, vývoji a IT.

Případové studie jsou vypracovány na základě subjektivního dojmu z osobní návštěvy kanceláří a pomocí řízených polostrukturovaných rozhovorů se zástupci jednotlivých společností.

Cílem této kapitoly je tedy ukázat, že při citlivém řešení kancelářského prostoru lze dosáhnout efektivity v řadě rozmanitých odvětví.

### 6.1 ComAp, a. s.

Lokace: U Uranie 1612/14a, Praha 7

Autor: Marie Vlčková, Tétris Česká republika

Realizace: 2015/3 – 2016/8

Celková užitná plocha: 2 336 m<sup>2</sup> (zahrnuje pouze kancelářské prostory)

Počet zaměstnanců: cca 250

#### 6.1.1 Charakteristika společnosti

Společnost ComAp, a. s. vznikla v roce 1991. Tato technologická firma se specializuje na elektronické kontrolní a řídicí systémy pro energetiku a motory. Vedle výroby se společnost věnuje i výzkumu a vývoji. Společnost má celkem osm poboček rozprostřených po celém světě, na kterých pracuje více než 350 zaměstnanců (ComAp).

Firemní kultura společnosti je velice otevřená, ve firmě není podmínkou dress code a komunikace je neformální. Často spolu spolupracují pracovníci na různých úrovních a z různých oddělení. Rozvoj společnosti je postaven právě na takovéto interakci odborníků. Jejich setkávání má za cíl podporovat právě nové pracovní prostředí.

Společnost umožňuje všem svým zaměstnancům podílet se na projektech, které je rozvíjejí, baví a motivují. Čerství zaměstnanci tak mají šanci poznat více pracovních

pozic a vyzkoušet si práci na různých projektech. Na rozvoji a růstu svých zaměstnanců si společnost zakládá a plně funguje podle principu učící se organizace.

Zakladatelé firmy mají v současnosti hlavně roli koučů svých zaměstnanců a podílí se na udávání a udržování vize společnosti.

### **6.1.2 Návrh a realizace pracovního prostředí**

Sídlo společnosti se nachází od roku 2016 v pražských Holešovicích v budově Classic 7, kam se společnost přestěhovala z Libně. Vedle zbudování vyhovujícího pracovního prostředí byly důvody ke změně i nevyhovující kapacita bývalé budovy společnosti a potřeba vytvořit reprezentativnější prostředí v dostupnější lokalitě. Nespornou výhodou pro pracovníky i zákazníky je nyní například 97 parkovacích stání v podzemním parkovišti.

Budovu Classic 7 má společnost ComAp, a. s. v pronájmu, byla ovšem postavena jí na míru. Ačkoliv se zaměstnanci na budoucí podobě projektu nepodíleli přímo, cílem projektu bylo z personálního hlediska vytvořit takový interiér, ve kterém se budou cítit příjemně, a ve kterém budou moci trávit čas formálně i neformálně. Výsledné podobě projektu předcházelo 36 verzí space planu. Architekti strávili ve firmě 14 dní, během kterých sledovali její reálné fungování a dotazovali se zaměstnanců na jejich požadavky a potřeby.



*Obrázek č. 12: ComAp, prostory pro formální a neformální setkávání*

Zdroj: <http://zpravy.e15.cz/byznys/reality-a-stavebnictvi/houpacky-fotbalky-a-bary-zasedackami-roku-jsou-kancelare-ajtaku-i-realitnich-byznysmenu-1328845>

Architekti museli zvládnout i specifika pracovního prostředí, kterými jsou dílny, testovny a sklady nezbytné pro fungování společnosti. Testovací prostory se tak v nové budově nachází ihned vedle pracovišť pracovníků, kteří je využívají, což umožňuje práci bez zbytečných časových prostojů.

Kanceláře firmy ComAp, a. s. jsou inspirovány konceptem Living Office. V budově se nachází 18 zasedacích místností od malých pro tři pracovníky až po velké, které jsou schopny pojmout na dvě desítky pracovníků, 11 relaxačních zón a dvě terasy, kavárna, knihovna a posilovna. V každém patře se rovněž nachází kuchyňky a prostory pro občerstvování.

Hlavní relaxační zóny nacházející se v každém patře jsou laděny tematicky jako Zen zahrada, Obývací pokoj a Yacht Club. Žádné z těchto ladění není zvoleno náhodně, například Yacht Club odkazuje na každoroční závod, kterého se v rámci team buildingu zaměstnanci účastní. Pracovní prostředí touto formou podporuje silnou firemní kulturu.



Obrázek č. 13: ComAp, relaxační zóna Yacht Club

Zdroj: <https://www.aktualne.cz/kancelare-firmy-comap/r-349494bebded11e6953f0025900fea04/>

Dále se v budově nachází training centrum pro zákazníky a nové zaměstnance, které se skládá z konferenční místnosti s kapacitou 18 míst a z training roomu s rozvaděčem a dalším nezbytným zařízením. Prostory training centra nabízejí zákazníkům a nováčkům ve firmě vyzkoušet si díky možné výměně komponent



veškeré produkty společnosti v reálném provozu. Dle údajů firmy je v training centru proškoleni až 200 zákazníků a zaměstnanců ročně.



Obrázek č. 14: ComAp, relaxační zóna Zenová zahrada

Zdroj: <https://www.aktualne.cz/kancelare-firmy-comap/r-349494bebeded11e6953f0025900fea04/>

Dále se v budově nachází training centrum pro zákazníky a nové zaměstnance, které se skládá z konferenční místnosti s kapacitou 18 míst a z training roomu s rozvaděčem a dalším nezbytným zařízením. Prostory training centra nabízejí zákazníkům a nováčkům ve firmě vyzkoušet si díky možné výměně komponent veškeré produkty společnosti v reálném provozu. Dle údajů firmy je v training centru proškoleni až 200 zákazníků a zaměstnanců ročně.

Posilovna do původního projektu nebyla zařazena, jelikož o ni zaměstnanci neprojeví zájem. Časem se ale ukázalo, že by ji v rámci kanceláří ocenili. Management v současnosti řeší proces jejího fungování. Z právního hlediska se při využívání posilovny zaměstnanci stále nacházejí na pracovišti a případné zranění by se tedy považovalo za zranění při výkonu práce. Společnost nechce zřizovat do posilovny přístup na čipové karty, ačkoliv veškeré další přístupy na čipové karty jsou, to se ovšem týká spíše zabezpečení prostoru. Čas strávený v posilovně nechce management užíváním čipových karet striktně oddělovat od času pracovního. Tento problém tak bude řešen pomocí interního nařízení.

Zaměstnanci mají k dispozici ergonomicky vyhovující kancelářská křesla, rektifikační stoly bohužel ne. Tímto směrem by se mohla vydat budoucí možná investice firmy. Jako negativní hodnotím vestavěné police, které se nachází



nad pracovními stoly některých pracovních míst a brání dopadu přirozeného slunečního světla na pracovní plochu.

Společnost se neustále rozrůstá, budova Classic 7 v současnosti skrývá dostatek prostoru pro budoucí růst. Na případný nedostatek pracovních míst pro zaměstnance je prostor připraven vestavěnými uzamykatelnými úložnými skříňkami, které umožní fungování hot-deskingového systému. Mezi zaměstnanci ovšem toto opatření není populární a stejně tak vedení společnosti není v současnosti v pohledu na toto řešení názorově jednotné. Z mého pohledu je zavedení tohoto systému, ve chvíli kdy to bude z kapacitních důvodů nutné, pro některé zaměstnance, kteří v rámci výkonu své práce tráví na pracovišti pouze část své pracovní doby, vhodné.



Obrázek č. 15: ComAp, uzamykatelné skříňky

Zdroj: <https://www.aktualne.cz/kancelare-firmy-comap/r~349494bebded11e6953f0025900fea04/>

### 6.1.3 Závěr

Z rozhovoru s managementem společnosti vyplynulo, že zaměstnanci jsou se změnou spokojeni. Ve firmě proběhl neoficiální průzkum formou neformálního dotazníku, jehož výsledky to potvrzují. Zatím jsou ovšem zaměstnanci poměrně ostýchaví ve využívání všech prostor kanceláří a pracují zejména ze svých pracovních míst. To podporuje i mou domněnku, že v českém prostředí je zavádění inovativního konceptu kanceláří se všemi jeho funkcemi problematické, a to zejména u pracovníků, kteří jsou konzervativnější a zvyklí, že jsou při práci neustále kontrolováni.

Dle mého názoru tomuto faktu v této konkrétní společnosti s její otevřenou kulturou mohla zabránit předchozí komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci, která by blíže reflektovala představu zaměstnanců o jejich budoucích kancelářích a zároveň by jim dokázala, že nové prostředí je opravdu určeno k libovolnému využití během pracovní doby. V tomto ohledu je tedy projekt prozatím neúspěšný, což se ale pravděpodobně změní po delším adaptačním období.

Při návštěvě na mne kanceláře působily sterilním, umělým dojmem. V objektu se nachází vysoký počet relaxační a neformálních zón, které možná ani po určitém zaběhnutí nenaleznou dostatečné využití. Na pracovních místech jednotlivých zaměstnanců není dle mého názoru dostatek úložných prostor, oceňuji však jejich dostatečné oddělení od komunikačních a neformálních prostor kanceláří.

Pracovníci vnímají toto pracovní prostředí jako další investici společnosti, do lidského kapitálu. Vedle přátelské atmosféry a stability firmy, je pracovní prostředí dalším aspektem utvrzení silné psychologické smlouvy, která mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem funguje.

## **6.2 Etnetera Group, a. s.**

Lokace: Jankovcova 1037/49, Praha 7

Autor: Igor Hobza a Michal Bernart, Monom works, s. r. o.

Realizace: 2014/4 – 2015/4

Celková užitná plocha: 2 519,5 m<sup>2</sup>

Počet zaměstnanců: cca 250

### **6.2.1 Charakteristika společnosti**

Kancelářský komplex v bývalé budově vodních mlýnů na adrese Jankovcova 1037/49 na Praze 7 ukrývá mimo jiné zázemí, pro šest digitálních firem skupiny Etnetera Group – Etnetera, Fragile Media, Logicworks, AppSatori, Etnetera Activate, Etnetera Motion a Vision – firemním jazykem nazývané Etneteria.

Firmy skupiny Etnetera Group, a. s. se zabývají vývojem webových a mobilních aplikací, Apple a Google technologiemi pro firmy, online marketingem a online businesssem (Etnetera).

Všechny firmy skupiny jsou řízeny na principu plochých organizačních struktur. Největší firma skupiny Etnetera Group, a. s. má projektově řízenou organizační

strukturu se třemi úrovněmi řízení. Růstu firmy a tím pádem postupnému rozšiřování organizační struktury, která by se časem nutně musela změnit z ploché na hierarchickou organizační strukturu, zamezuje štěpení firem na dceřiné společnosti.

Firma funguje na bázi výkonnostní firemní kultury, která je ovšem velice otevřená a přátelská, orientovaná na člověka. Z typu organizační struktury vyplývá, že firma je participativně a demokraticky řízena. Svobodná atmosféra a maximální podpora zaměstnanců klade náročnost na výběr nových zaměstnanců, ti jsou přijati jedině ve chvíli, kdy si je společnost absolutně jistá nejen jejich schopnostmi, ale i jejich souzněním s firemní kulturou a kolektivem.

Vedení firmy nemá žádné výhody oproti řadovým zaměstnancům, zisk je dělen formou odměn mezi jednotlivé týmy, které jej transparentně pomocí otevřené diskuze přerozdělují přímo konkrétním zaměstnancům.

Způsob vedení firmy, její organizační struktura i firemní kultura napovídají, jakým způsobem byla vedena realizace nového pracoviště a jak toto pracoviště ve výsledku vypadá.

## **6.2.2 Návrh a realizace pracovního prostředí**

Firma pojala návrh nového pracovního prostředí velice otevřeně. O záměru přestěhovat firmu z tří velikostně již nevyhovujících objektů na Letné, věděl každý zaměstnanec a každý zaměstnanec měl rovněž možnost přijít s vlastním návrhem možné budoucí lokality.

Ve chvíli, kdy bylo rozhodnuto, že se všechny firmy skupiny Etnetera Group, a. s. budou držet i nadále pospolu pod jednou střechou, byl vybrán objekt starých vodních mlýnů v Holešovicích.

Pro realizaci návrhu kancelářského prostoru bylo vybráno architektonické studio Monom, konkrétně duo architektů Michal Bernart a Igor Hobza.

Součástí procesu návrhu kancelářských prostor pro Etnetera Group, a. s. byla řada workshopů, na kterých měli zástupci jednotlivých týmů a společností působících v Etnetera Group, a. s., možnost vyjádřit se k návrhu. Těchto zástupců bylo celkem 14 a architekti následně veškeré požadavky zapracovávali do návrhu a snažili se mezi nimi najít symbiózu. Výsledkem participace zaměstnanců bylo nejen rozmístění stolů a výsledná podoba celého pracoviště, která se až do konce procesu návrhu nijak

výrazně nezměnila, ale i fakt, že drtivá většina zaměstnanců je s výsledným řešením spokojena.

Participaci zaměstnanců využila skupina Etnetera Group, a. s. kromě samotného návrhu i při realizaci výsledné podoby interiéru. Veškeré technologické vybavení pracoviště, vzhledem ke specializaci firem, zajišťovali sami zaměstnanci. Rovněž část fyzického nastěhování vybavení byla v jejich roli.

Podle návrhů z architektonického studia Monom vznikly pod rukama zaměstnanců skupiny Etnetera Group, a. s. při jedné z team buildingových aktivit i taburetky z recyklovaného paletového dřeva.

### **6.2.3 Výsledná realizace**

Firma si prošla dynamickým rozvojem a růstem, proto je nově vzniklé pracovní prostředí maximálně přizpůsobeno požadavkům na rostoucí kapacitu pracovních míst ve firmě.



*Obrázek č. 16: Etnetera, HUB*

*Zdroj: archiv Etnetera*

Středem celého komplexu kanceláří šesti firem je HUB, který funguje jako prostor pro setkávání zaměstnanců, pro odpočinek, nebo jako prostor kantýny a kavárny, jelikož na HUB přímo navazuje prostor kuchyňky s dlouhým jídelním stolem. HUB lze

rovněž využít jako promítací sál či největší meeting room, do kterého se vejde najednou až polovina zaměstnanců skupiny, k tomuto účelu je v HUBu umístěno vysunovací promítací plátno a terasovité hlediště.



*Obrázek č. 17: Etnetera, prostor pro občerstvování*

*Zdroj: archiv Etnetera*

Zároveň je HUB první místností, kterou návštěvník při příchodu do společnosti navštíví, nachází se v něm recepce a prostor pro neformální i formálnější setkávání se zákazníky. Kromě tradiční funkce má recepce i jednu netradiční – zaměstnanci si na ní mohou zakoupit drobné občerstvení, tento firemní bufet je přežitkem z doby, kdy se firemní kanceláře nacházely na odlehlém a občansky nevybaveném místě.

Kromě tradičních prosklených zasedacích místností a HUBu se v interiéru firmy nachází i velice specifická zasedací místnost s kruhovým půdorysem evokující posezení u ohniště, která má podporovat týmového ducha.

Všechny zasedací místnosti využívají rezervačního systému pomocí Google kalendáře. Výjimku tvoří malé místnosti, jakési polootevřené výklenky na chodbě, určené k neformálnímu setkávání s místem k sezení pro maximálně čtyři lidi, které zaměstnanci mohou využívat, pokud potřebují na čas změnit prostředí pro práci.

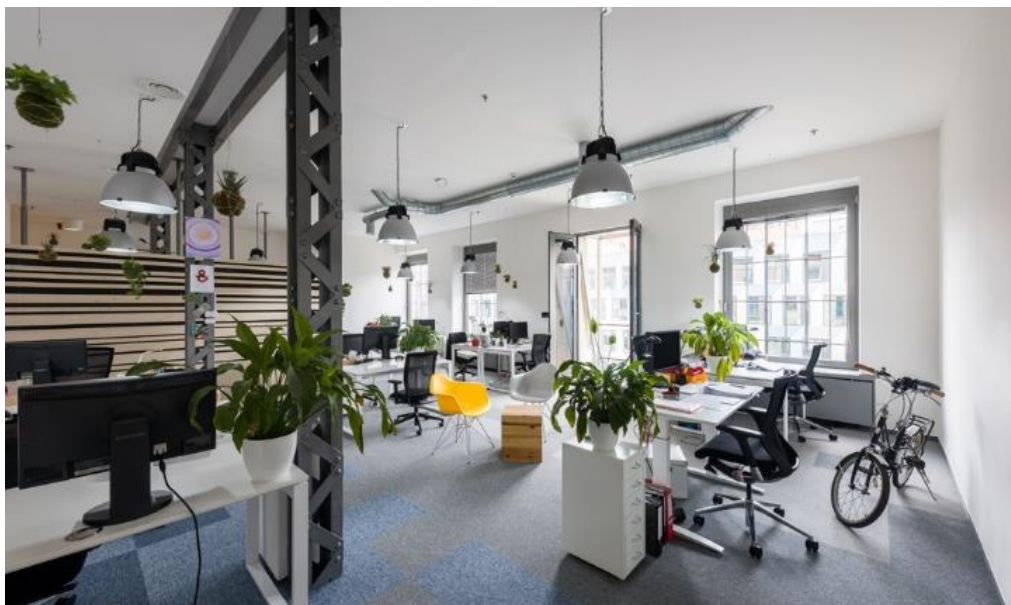


Pro relaxaci zaměstnanců jsou určeny sítě umístěné právě nad menšími zasedacími místnostmi. V komplexu kanceláří je umístěna menší posilovna, samozřejmě je sociální zázemí se sprchou.



*Obrázek č. 18: Etnetera, prostor neformálního setkávání a relaxační síť*

*Zdroj: archiv Etnetera*



*Obrázek č. 19: Etnetera, otevřený pracovní prostor*

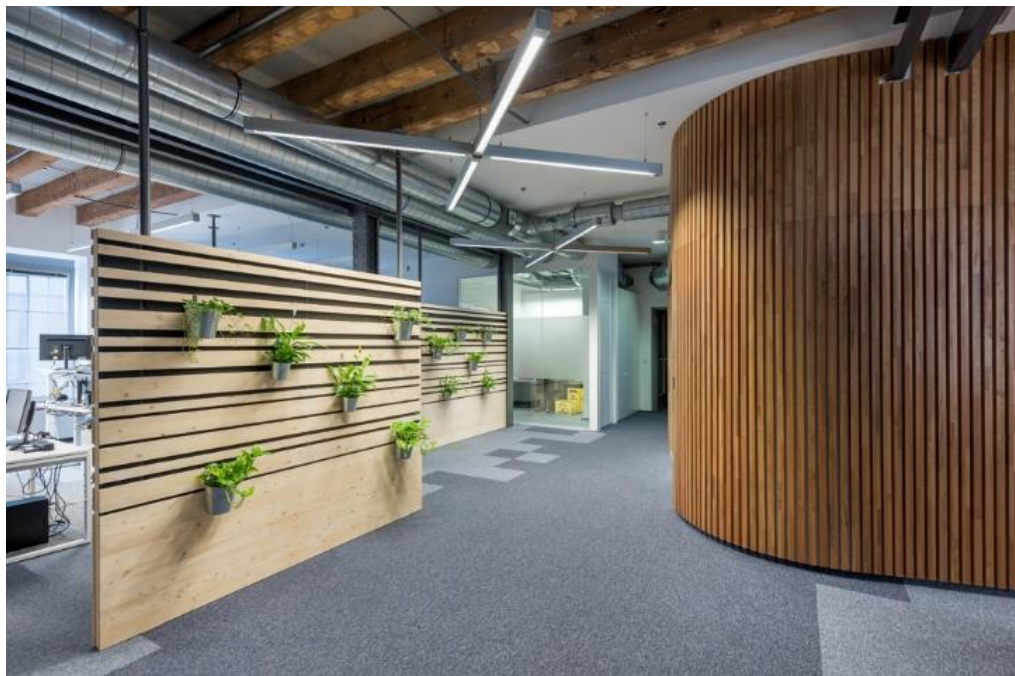
*Zdroj: archiv Etnetera*

Pracovní místa mají zaměstnanci stabilní a jejich podobu dotváří sami svými osobními věcmi. Podle space planu pospolu sedí omezené množství zaměstnanců,

jedná se o členy jednotlivých týmů, pokud tým zanikne, rozčlenění interiéru se mění. Umožňují to flexibilní oddělovací prvky, jako jsou mobilní příčky nebo gauče s opěradlem tvořícím jakousi zástěnu. Oddělovací prvky mají kromě funkce vizuálního dělení prostoru i funkci akustickou.

V komplexu jsou minimalizovány komunikační prostory, zároveň jsou navrženy tak, aby ruch, který je logicky v takových prostorech produkován, nevyrušoval při práci ostatní zaměstnance. Stejně tak prostory pro relaxaci a neformální setkávání jsou umístěny co nejdále od pracovních míst jednotlivých zaměstnanců.

Vedení společnosti sice obývá vlastní kancelář, ta je ovšem v porovnání s prostorem pro ostatní zaměstnance malá a její dveře jsou neustále otevřené.



*Obrázek č. 20: Etnetera, komunikační prostor s flexibilními příčkami*

*Zdroj: archiv Etnetera*

Architekti plně využili potenciálu historické budovy vodních mlýnů a v interiéru ponechali řadu autentických prvků, jako jsou odkryté nosné dřevěné trámy stropní konstrukce nebo ocelové sloupy.

Celý interiér je velice vzdušný a vládnu mu přírodní materiály, převážně dřevo v jeho přírodní podobě. Převažujícími barvami jsou zelená a bílá, které rovněž dopomáhají vytvářet čistou, vzdušnou a pohodovou atmosféru. V celém interiéru jsou

rozmístěny pro dotvoření příjemné atmosféry rostliny. Přirozené světlo do interiéru proudí velkými okny.

Ačkoliv je skupina složena z šesti firem, které jsou každá v jiné fázi vývoje a disponují jinými finančními prostředky, povedlo se snoubit rozdílné požadavky do jednotného interiéru. Rozdíl v rozpočtu jednotlivých firem se promítl například do nábytkového zařízení – některé společnosti disponují polohovatelnými stoly, jiné nikoliv. Ergonomicky vyhovující židle jsou ale samozřejmostí pro všechny firmy skupiny Etnetera Group, a. s.

Výborné technologické zázemí nabízí všechny firmy – každý zaměstnanec má při příchodu do firmy například právo na výběr počítače, na kterém bude pracovat.

Do kanceláří mohou zaměstnanci přijet na kole a to následně odložit přímo na pracovišti, nebo si přivést na pracoviště po domluvě s kolegy psa.

Firma příliš nepodporuje práci z domova, přiklání se pouze k režimu jednoho dne home office týdně – i z toho důvodu a hlavně kvůli možnému negativnímu působení této koncepce na duševní pohodu zaměstnanců, firma nikdy neuvažovala o zavádění tzv. hot-deskingu.

## **6.2.4 Závěr**

Pro měření úspěšnosti projektu přeměny pracovního prostředí na inovativní je zásadní míra využitelnosti jednotlivých prostor pracoviště – v Etnetera Group, a. s. se uspokojivé až výborné míře využitelnosti těší veškeré relaxační i pracovní prostory.

Zároveň nové pracovní prostory hodnotí v interním průzkumu spokojenosti necelých 63 % dotázaných zaměstnanců velice pozitivně, necelých 42 % dotázaných zaměstnanců vnímá určitý prostor pro zlepšení, necelých 5 % dotázaných zaměstnanců není spokojeno vůbec a téměř 11 % dotázaných zaměstnanců uvádí konkrétní nedostatky jako je hluk, chlad nebo přítomnost zvířat na pracovišti.

Z výše zmíněného dotazníku vyplývá, že skupině Etnetera Group, a. s. se při realizaci nového pracovního prostředí velice osvědčila komunikace se zaměstnanci a prezentace jasné vize, soudržnost vedení firmy, a rovněž participace zaměstnanců přímo na projektu.



Možnosti pro zlepšení vidím v ergonomickém vybavení pro zaměstnance všech firem skupiny, v instalaci plnospektrálního osvětlení<sup>27</sup> nebo bezdrátových nabíjecích doků pro notebooky a telefony.

Samozřejmě i v tak propracovaném pracovním prostředí, které se povedlo vytvořit v Etneterii, se časem najdou některé nedostatky. Z rozhovoru se zaměstnanci skupiny Etnetera Group, a. s. ale vyplynulo, že se jedná spíše o drobnosti, jako je například závěs u buněk pro neformální setkávání nebo absence prostoru pro venkovní scházení, na který byli zaměstnanci zvyklí z předchozího působiště skupiny.

Jako zásadnější problém vidí vedení společnosti neustálý růst firem. Ačkoliv s tímto v návrhu bylo počítáno a pracoviště bylo navrženo s určitou kapacitní rezervou a vysokou variabilitou uspořádání, ukazuje se, že v blízké budoucnosti kapacita pracovních míst skupině Etnetera Group, a. s. nebude stačit a skupina bude muset tento problém řešit pohlcením pracovišť přílehlých firem, rozdělením skupiny na více odlehlých pracovišť, nebo stěhováním celé skupiny do nového kancelářského komplexu.

Jak jsem již uvedla výše, firma neuvažuje o zavedení hot-deskingového systému, což vzhledem k povaze práce zaměstnanců, nastavené firemní kultuře a téměř nulovému využívání homeworkingu, považuji za správné rozhodnutí.

## **6.3 Ernst & Young, s. r. o.**

Lokace: Na Florenci 2116/15, Praha 1

Autor: Michal Kunc, Michal Matějčík, Petr Tesař, Atelier Kunc Architects

Realizace: 2013 – 2014

Celková užitná plocha: cca 8 000 m<sup>2</sup>

Počet zaměstnanců: cca 750

### **6.3.1 Charakteristika společnosti**

Ernst & Young (EY) je mezinárodní společností zabývající se odbornými poradenskými službami v oblasti auditu a daňového, transakčního a podnikového poradenství. Vznikla v roce 1989, avšak společnosti, z kterých se vyvinula, mají

---

<sup>27</sup> Osvětlení imitující denní světlo.

své počátky již na konci 19. století. V současnosti se jedná o společnost zaměstnávající přes 2 100 zaměstnanců, s pobočkami po celém světě. Do České republiky společnost pronikla v roce 1991 a v současnosti má pobočky v Praze, Brně i Ostravě.

Společnost klade důraz na mezinárodní spolupráci, která umožňuje, co největší sdílení zkušeností a znalostí, a tím pádem i co nejkvalitnější služby koncovým zákazníkům. Proto je velká část týmů ve společnosti tvořena kolegy několika národností.

Organizační struktura společnosti je rozdělena do 29 regionů, jež řídí nejvyšší management, organizační správa a vedení a řízení čtyř geografických podoblastí – ve společnosti je snaha o co nejméně stupňů řízení, pro co nevyšší schopnost společnosti reagovat na změny (EY).

Firemní kultura společnosti je velice otevřená. Společnost EY klade důraz na otevřenost, odborný rozvoj a zapojení všech pracovníků. Důležité zde jsou kompetence manažerů, prostřednictvím kterých společnost dosahuje všech svých cílů, a udržuje soudržnost, motivaci a identifikaci zaměstnanců se společností. Vedle toho mají zaměstnanci ve společnosti jasně daný kariérní postup a možnosti, jak se nadále rozvíjet.

Společnost poskytuje zaměstnancům možnost využít homeworking a flexibilní pracovní dobu, technologické vybavení společnosti první zmíněnou formu výkonu práce podporuje vysokou úroveň zabezpečení a poskytováním pracovních notebooků většině zaměstnanců. Jedním ze záměrů kvalitního a funkčního pracovního prostředí avšak je udržení zaměstnanců v rámci kanceláří pro co nejefektivnější spolupráci týmů.

### **6.3.2 Návrh a realizace pracovního prostředí**

Kanceláře pražské pobočky společnosti se nachází v administrativní budově Florentinum. Ta je velice variabilní, co se týče vnitřního uspořádání a tím pádem umožnila vytvořit každé společnosti, která zde sídlí, interiér na míru jejím požadavkům. Kromě toho nabízí budova dostatek parkovacích míst. Budova má dostatek prostoru pro případný růst společnosti a rovněž samotné pracovní prostory jsou koncipovány tak, aby se dokázaly variabilně přizpůsobit případnému narůstajícímu počtu zaměstnanců.

Celý prostor byl navržen podle konceptu Living Office společnosti Herman Miller. Nacházejí se v něm tak všechny typy prostor, jež by zaměstnanci mohli k výkonu

své práce potřebovat – od prostor pro koncentrovanou samostatnou práci, přes prostory k formálnímu či neformálnímu setkání, až k prostorů pro nerušenou práci jednotlivých týmů. Záměrem bylo, aby se zaměstnanci v prostoru cítili jako doma. Tento koncept spojuje kanceláře společnosti EY napříč všemi světadíly.



Obrázek č. 21: EY, lobby

Zdroj: <http://atelierkunc.com/projects/kancel%C3%A1%C5%99e/office-ernst-young?lang=cs>



Obrázek č. 22: EY, prostor pro občerstvování

Zdroj: <http://atelierkunc.com/projects/kancel%C3%A1%C5%99e/office-ernst-young?lang=cs>

Za recepcí se tedy na pobočce EY v Praze nachází prostor lobby pro neformální setkávání s několika designovými křesly, konferenční místnosti a školicí centra. Dále je v budově řada odpočinkových prostor, které většinou přiléhají k plně vybaveným kuchyňkám. Jedna z nich je koncipována například jako knihovna. Zaměstnanci mohou využít i terasy, které se v objektu nachází. Kromě několika kuchyněk, které přiléhají ke kancelářím společnosti EY, se v budově Florentina nachází i kantýna, ve které se mohou zaměstnanci stravovat.

Největší zasedací místnosti jsou umístěny v posledním patře prosklené budovy s impozantním výhledem na Prahu, ale i zde mohou zaměstnanci využít menší prostor určený pro relaxaci. Menší zasedací místnosti jsou poté umístěny po celé budově.



Obrázek č. 23: EY, zasedací místnost

Zdroj: <http://atelierkunc.com/projects/kancel%C3%A1%C5%99e/office-ernst-young?lang=cs>

Pracovní prostor se stálými pracovními místy je stejný napříč všemi odděleními, to znamená, že v tzv. open space pracuje drtivá většina zaměstnanců, uzavřené kanceláře jsou určeny pouze pro vyšší management. Část pracovních míst je možné využít v rámci systému hot-deskingu.

Jednotlivá pracovní místa od sebe oddělují žluté přepážky z akustického materiálu, které se dají využít i jako nástěnky. Každé pracovní místo má dostatek úložného prostoru, který je nutný vzhledem k povaze práce, jež většina zaměstnanců vykonává. Některá pracovní místa rovněž disponují malými pracovními stolky a židlemi

pro krátké konzultace s kolegy. Pracovní místa přiléhají k prosklenému plášti budovy a tak jsou všechna dostatečně osvětlena přirozeným světlem.

Mikroklima umožňuje redukovat, kromě klimatizace, vnější stínění formou stahovacích rolet a otevíravá okna.

Samotná pracovní místa jsou vybavena kvalitním nábytkem a soukromí na nich je dostatečně zajištěno jejich rozmístěním kolmo ke komunikačním prostorům.



Obrázek č. 24: EY, relaxační prostor v posledním patře budovy

Zdroj: <http://atelierkunc.com/projects/kancel%C3%A1%C5%99e/office-ernst-young?lang=cs>

Týmovou spolupráci umožňují buď zasedací místnosti určené primárně pro delší působení jednotlivých týmů, nebo gauče s vysokými akustickými opěrkami, nacházející se v prostorách určených k neformálnímu setkávání, kde se mohou setkávat menší týmy ke kratším konzultacím, a tím nerušit kolegy pracující v open space.

Pokud i přes to některý z pracovníků vyžaduje na svou práci absolutní klid, může využít prostor určených primárně pro nerušenou, tichou a vysoce koncentrovanou práci jednotlivců.

Corporate identity společnosti je v kancelářích EY silně podtrhována designem a barevným laděním do žluta. Mimo to je žlutá barva považována za barvu, jež podporuje kreativitu. Celkově interiér působí svěžím, čistým a optimistickým

dojem. A vedle přidané hodnoty pro zaměstnance, mají kvalitní pracovní prostory i reprezentativní funkci.



Obrázek č. 25: EY, pohled do open space

Zdroj: <http://atelierkunc.com/projects/kancel%C3%A1%C5%99e/office-ernst-young?lang=cs>

### 6.3.3 Závěr

Vzhledem k povaze práce, které se věnuje drtivá většina zaměstnanců EY, jež vyžaduje vysokou koncentraci, hodnotím jako velice pozitivní koncipování prostorů určených primárně pro týmovou spolupráci do uzavřených oddělených kanceláří. Open space určený pro dennodenní práci je poté menší, s 10–20 pracovními místy, a oddělený od komunikačních ploch alespoň pomocí úložných skříněk. Právě zde by mohl být prostor pro změnu v podobě důkladnějšího oddělení komunikačních prostor od pracovních, a to jak optického, tak akustického. Přínosem by mohly být i stoly s možností výškového nastavení.

Společnost EY je trvale jedním z nejatraktivnějších zaměstnavatelů, k čemuž přispívají i kvalitní pracovní prostory. Ty společnost plně využívá při získávání nových pracovníků, ve kterém se zaměřuje na vysoce kvalifikované pracovníky zejména z řad Generace Y.

Zároveň neustálé zkvalitňování pracovních prostor, dle údajů firmy, přispívá ke zvyšování efektivity a loajality zaměstnanců. Ti jsou ve firmě dlouhodobě spokojeni



a nové pracovní prostory hodnotí kladně – zejména díky poloze v centru Prahy, technickému vybavení a variabilitě typu prostor, které nabízejí.

## **6.4 Impact HUB Praha, Hub, s. r. o.**

Lokace: Drtinova 557/10, Praha 5

Autor: Radek Lampa, Jan Malinovský, David Hřebačka, Rala, s.r.o.

Realizace: 2010

Celková užitná plocha: cca 500 m<sup>2</sup>

Počet uživatelů: cca 570

### **6.4.1 Charakteristika společnosti**

Sdílený multifunkční pracovní prostor Impact HUB Praha vznikl jako jeden z prvních tohoto typu v České republice a jako první ze sítě coworkingových center pod značkou Impact HUB. Další centra vyrostla následně v Brně a v Ostravě. Prostory všech coworkingových center značky Impact HUB spojuje průmyslový ráz.

Společnost je součástí asociace, která spojuje 82 coworkingových center po celém světě. Klienti Impact HUB Praha tak mají možnost pracovat část svých předplacených hodin nejen v dalších pobočkách v Brně a v Ostravě, či v zahraničních centrech značky Impact HUB, ale i v dalších partnerských centrech za hranicemi České republiky.

V Impact HUB Praha je v současnosti registrovaných 570 členů, z nichž přibližně 100 je zahraničních. Jednotlivé klienty coworkingového centra spojuje informační systém s názvem Hubert, ten pomáhá s napojením se na komunitu za účelem networkingu, zároveň usnadňuje administrativu spojenou s členstvím.

Členství poskytuje Impact HUB Praha prostřednictvím několika balíčků:

- *měsíční coworkingové balíčky umožňují práci na sjednaný počet hodin, nebo neomezeně, klient si rovněž může připlatit za stálé pracovní místo;*
- *virtuální členství umožňuje pouze napojení prostřednictvím networkingu na komunitu coworkingového centra a volný vstup na akce, které se v něm pořádají;*
- *jednodenní členství nsvazuje klienta k žádným závazkům a zároveň umožňuje využívat téměř všech služeb, které coworkingové centrum nabízí;*

- vlastní kancelář je možné si pronajmout až pro 15 pracovníků a její cena se odvíjí od její velikosti.

Klienti se zaplaceným stálým pracovním místem mohou služeb centra využívat i mimo obvyklé otevírací hodiny a dostávají tedy vlastní klíče. Tato služba asi nejvíce demonstruje hodnoty komunity coworkerů, které jsou založeny na důvěře.



Obrázek č. 26: Impact HUB Praha, vlastní kancelář k pronajímání

Zdroj: <http://www.officelovin.com/2014/07/21/take-tour-beautiful-impact-hubs-coworking-space-prague/>

Pro zájemce pořádá coworkingové centrum informační schůzky, jejichž součástí je i jeden den využívání centra zdarma, aby si zájemci mohli vyzkoušet, zda by jim tato forma práce vyhovovala.

## 6.4.2 Výsledná realizace

Multifunkční pracovní prostor coworkingového centra vznikl v areálu tiskárny Libertas. V realizaci bylo využito potenciálu místa a jeho industriálního charakteru, v prostoru tak zůstal zachován odkrytý trámový strop a velká průmyslová okna. Plně bylo využito velké otevřené dispozice, kterou bývalá výrobní hala nabízela. Zde vznikl otevřený pracovní prostor open space, který tvoří srdce tohoto multifunkčního prostoru s pracovními místy fungujícími na principu hot-deskingu. V open space se vedle pracovních stolů nachází i dvě budky pro soukromé hovory, uzamykatelné skříňky na osobní věci a kancelářské potřeby a vybavení.



Na open space navazuje z jedné strany kavárna a kuchyň s občerstvením, které je možné si zakoupit, a terasa. Ze strany druhé je trojice zasedacích místností. V přízemí je dále velký multifunkční prostor, který je využíván na přednášky a další společenské akce, hygienické zázemí se sprchou a prostor pro uschování cyklistických kol.

Kromě open space má coworkingové centrum 16 uzavřených kanceláří pronajímaných po delší dobu jednomu stálému klientovi v podobě pracovního týmu, rozjíždějího se start upu nebo malé firmy.



Obrázek č. 27: Impact HUB Praha, zasedací místnost

Zdroj: <http://www.greenglasses.cz/business/impact-hub-praha/>

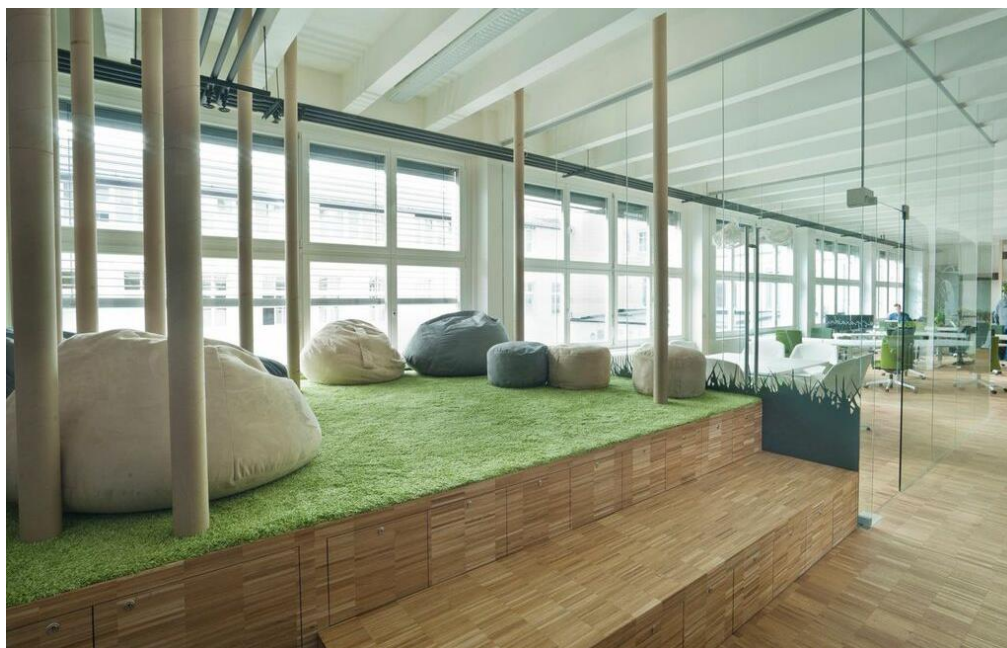
V patře se nachází open space se stálými pracovními místy, několik dalších zasedacích místností, lounge a prostor pro relaxaci imitující louku.

Veškerý nábytek je na kolečkách a je tak lehce manipulovatelný. Kancelářská křesla ergonomickým potřebám vyhovují pouze částečně, prostor pro zlepšení skrývají i stoly, které bohužel nejsou polohovatelné.

Celkově má prostředí dynamickou a kreativní atmosféru, je hravé, barevné a hlavně funkční. Do prostoru HUBu mají přístup zvířata.

Veškerý nábytek je na kolečkách a je tak lehce manipulovatelný. Kancelářská křesla ergonomickým potřebám vyhovují pouze částečně, prostor pro zlepšení skrývají i stoly, které bohužel nejsou polohovatelné.

Celkově má prostředí dynamickou a kreativní atmosféru, je hravé, barevné a hlavně funkční. Do prostoru HUBu mají přístup zvířata.



Obrázek č. 28: Impact HUB Praha, relaxační zóna

Zdroj: <http://www.greenglasses.cz/business/impact-hub-praha/>

### 6.4.3 Potenciál využití prostoru

Z neformálního rozhovoru s jedním coworkerem vyplynulo, že společnost, pro níž pracuje, a která umožnila svým zaměstnancům formu distanční práce z domova, doporučuje svým zaměstnancům práci právě v tomto coworkingovém centru. Stalo se tak, že zaměstnanci společnosti se pod poskytnutím benefitu práce z domova přelili z kanceláří společnosti do kanceláře HUBu, a pracují nadále spolu. To mohla být náhoda, ale i promyšlený tah, jak dostat zaměstnance do více vyhovujícího a dynamičtějšího prostředí a zároveň udržet tým alespoň částečně pospolu.

Výše zmíněný případ je ovšem spíše výjimkou. Coworkingový prostor využívají hlavně jednotlivci pracující v režimu distanční práce, soukromí podnikatelé, či rozjíždějící se firmy, které si pronajímají celé kanceláře.

Firmy si dále prostor pronajímají na různé vzdělávací, clientské a další akce. Vedle firem z komerčního sektoru jsou prostory často pronajímány i institucemi,

neziskovými organizacemi či jednotlivci. Právě z těchto pronájmů je poté hrazena větší část nákladů na provoz centra.

Mezi služby coworkingového centra patří i poskytování služeb virtuální kanceláře.

#### **6.4.4 Závěr**

Prostor pro zlepšení vidím ve vybavení nábytkem, jak jsem již uváděla výše.

Open space může řadě pracovníků nevyhovovat kvůli nadmíře hluku a zvýšeného provozu v místnosti. V případě Impact HUBu Praha může pracovní místo v open space najít až pět desítek lidí, všechna pracovní místa jsou odkryta a neposkytují žádné soukromí. Open space zároveň přiléhá k odpočinkovému prostoru s kuchyní, lobby a je přímo napojen na prostor recepce a komunikační prostory vedoucí k sociálnímu zázemí. Od těchto prostor je oddělen pouze vizuálně policovým systémem, jehož akustická funkce je minimální. V open space se sice nachází dvojice tzv. telefonních budek, a neformální pravidla nabádají členy k ohleduplnosti, hluk a rušivé elementy však vznikají i z běžného provozu.



*Obrázek č. 29: Impact HUB Praha, coworkingový open space*

*Zdroj: <http://www.greenglasses.cz/business/impact-hub-praha/>*

Prostor, který by více vyhovoval soustředěné práci, či pracovníkům, kteří potřebují na práci alespoň částečné soukromí a klid, bohužel v rámci Impact HUB Praha není

k dispozici. Hlavní přidanou hodnotou tohoto typu prostoru je tedy hlavně budování užitečných profesních vztahů s inspirativními lidmi pomocí networkingu a motivace k práci kreativním prostředím s vysokým pracovním tempem.

Coworkingová centra mají tu výhodu (nebo možná nevýhodu), že jejich funkčnost ověřuje praxe. Klienti by se nevraceli, pokud by s pracovním prostorem a nabízenými službami nebyli spokojeni. Minimálně z toho lze usuzovat, že prostor coworkingového centra Impact HUB Praha je funkčním a vhodným pracovním prostředím.

## **6.5 MSD IT Global Innovation Center, s. r. o.**

Lokace: Svornosti 3321/2, Praha 5

Autor: The Austin Company

Realizace: 2014 – 2015

Celková užitná plocha: cca 6 200 m<sup>2</sup>

Počet zaměstnanců: více než 500

### **6.5.1 Charakteristika společnosti**

Společnost MSD (Merck Sharp & Dohme, s.r.o.) vznikla v roce 1891. Specializuje se na biologickou léčbu, oblast vakcín, léčbu diabetu a dalších onemocnění. V České republice působí od roku 1992, v průběhu roku 2014 vyrostl na Smíchově komplex kanceláří Riverview společnosti Skanska, do kterých firma přesunula svůj IT HUB. Ten vyvíjí IT řešení pro výzkum a vývoj v oblasti zdravotní péče. Podle slov zástupců společnosti došlo k rozhodnutí umístit IT HUB a inovativní centrum do Prahy z důvodu vysoce kvalifikované pracovní síly v oborech IT, biologie, chemie a medicíny (ČTK, 2015).

Firemní kultura v MSD je výkonově zaměřená, společnost je velice inovativní a dravá a totéž očekává i od svých zaměstnanců. Zároveň jim dává prostor řídit si svůj pracovní čas a přicházet s originálními nápady a inovacemi týkajícími se nejen pracovních povinností, ale například i organizace pracoviště formou tzv. inovativních dnů.

Společnost poskytuje zaměstnancům flexibilní formy práce, zároveň ovšem usiluje o co nejlépejší spolupráci v rámci týmů, na kterou má distanční způsob práce vliv. Inovativní a příjemné pracovní prostředí má tedy zaměstnance motivovat, aby i přes možnost využívat distanční formy práce, pracovali zejména z kanceláře firmy

a plně tak využívali její kreativní, inspirativní a týmy podporující prostředí. Společnost uvádí, že právě toto má velký podíl na vysoké produktivitě zaměstnanců.

## **6.5.2 Návrh a realizace pracovního prostředí**

Budova Riverview má šest podlaží, z nichž společnost MSD obsadila přibližně 90 %. K pronájmu budovy se společnost rozhodla v průběhu její výstavby, budova tedy plně vyhovuje potřebám firmy a byla dokončena podle jejích požadavků. Interiéry kanceláří pro společnost MSD poté navrhovala americká společnost The Austin Company.

Vzhled a uspořádání interiéru ovlivnily požadavky a potřeby pracovníků – interiér byl zpracován na základě dotazníkového šetření, které provedla společnost u pracovníků MSD. V tomto ohledu byla realizace skutečně velkorysá, protože přinesla i takové volnočasové prostory jako jsou například malé kinosály v několika patrech budovy, ty jsou primárně určeny pro sdílení informací napříč jednotlivými týmy, pracovníci je ovšem mohou využívat i ve svém volném čase.

Celý koncept kanceláří MSD je navrhován zejména pro mladou Generaci Y, která zastupuje vysoký podíl pracovníků právě v IT, zároveň se ale snaží skloubit potřeby všech skupin zaměstnanců.

Budova je vybavena řadou technologií novinek, velká část z těchto inovativních řešení je navržena samotnými zaměstnanci firmy. Zaměstnanci mají například možnost pracovat při týmových pracích a prezentacích na interaktivních panelech – zaznamenávat informace rovnou na zeď a následně je pomocí cloudu ukládat do počítače. Jak jsem se ovšem z rozhovoru dozvěděla, mezi zaměstnanci tato možnost není příliš oblíbená a interaktivní zdi jsou využívány minimálně.

Výborné orientaci v kancelářích dopomáhá interní informační systém a řada informačních cedulí a map, ty jsou kvůli velikostem kancelářského komplexu nezbytné. V každém patře kanceláří je využito pro označení jednotlivých prostor názvosloví z jiného světadílu a jiné barevné ladění. Z hlediska orientace po budově toto opatření hodnotím pozitivně, pro mě osobně by ovšem bylo poměrně nepříjemné trávit veškerý pracovní čas na patře, které je laděno do červených tónů.

Každé patro budovy, co do vybavení, funguje jako samostatný kancelářský prostor. Na každém patře se tak nachází vedle pracovního prostoru, který je uzpůsoben jako open space členěný opticky na menší části pomocí přiček a dalších prostředků,



i kuchyňka a k ní přilehlý prostor pro občerstvování, relaxační zóna (ta je uzpůsobena buď jako knihovna nebo chill out zóna s gauči). K občerstvování mohou zaměstnanci rovněž využít restauraci, která se nachází v přízemí budovy.

Promítací zóny nacházející se ve třech patrech pojmu až 25 lidí najednou. Vedle chill out zón jsou v kanceláři MSD i malé relaxační místnosti, kde si může pracovník nerušeně odpočinout, pokud cítí vysokou únavu. Využívat mohou zaměstnanci i rozlehlé terasy, nejen z těch, ale i z pracovních míst přímo se zaměstnancům naskýtá krásný výhled na pražské panorama.



Obrázek č. 30: MSD IT, pohled do kuchyňky

Zdroj: <http://www.archspace.cz/miliardove-centrum-vyviiji-zdravotnicke-technologie/>

Kanceláře obsahují i inovativní laboratoře, na všech patrech je dále řada menších zasedacích místností většinou pro 4–12 zaměstnanců, zasedací místnosti v šestém a pátém patře dokážou pojmut až 40 lidí. Vedle klasických zasedacích místností se v budově nachází i videokonferenční sály.

Proti případnému vyrušování se v budově dále nachází místnosti pro soustředěnou práci. Ty se jsou umístěny v prvním a třetím patře a fungují podle zvláštního režimu. Všechny open space jsou dále vybaveny telefonními budkami.

K vyrušování v open space dochází hlavně kvůli komunikaci týmů, která probíhá často i přes obrazovky vestavených televizorů.



Obrázek č. 31: MSD IT, relaxační zóna s pingpongovým stolem

Zdroj: <http://www.archspace.cz/miliardove-centrum-vyvjiji-zdravotnicke-technologie/>

Nábytek je plně ergonomicky vyhovující, zaměstnanci mají rektifikační stoly a polohovatelná křesla. Velice pozitivně hodnotím pojízdný úložný prostor s vrchním polstrováním, který se dá rovněž využít k sezení. Tímto nábytkovým prvkem je opatřeno každé pracovní místo. Jednotlivá pracoviště se sice nacházejí v těsné blízkosti, jsou od sebe ovšem oddělena akustickými přepážkami. Samotné stoly jsou dle mého názoru poměrně malé, což sice vyhovuje povaze práce, ale může to mít za následek určitý pocit stísněnosti. Společnost MSD nepodporuje koncept hot-deskingu, jak jsem již zmiňovala výše, společnost chce, aby co možná nejvyšší podíl jejích zaměstnanců pracoval z kanceláře, a zároveň chce zaměstnancům co nejvíce vyjít vstříc v jejich pracovních potřebách – kombinace těchto dvou faktorů využití konceptu hot-deskingu vylučuje – ačkoliv v prostoru se nachází uzamykatelné skříňky na osobní věci, které by případné zavedení tohoto konceptu usnadnily.

Samozřejmostí je hygienické zázemí přizpůsobené případným sportovním aktivitám zaměstnanců. Vedle téměř 90 parkovacích stání jsou zaměstnancům k dispozici i stojany na kola.

### 6.5.3 Pracovní prostředí z pohledu personálního managementu

Lokalita i podoba pracovního prostředí hraje významnou roli při náboru zaměstnanců. IT prostředí je velice konkurenčním prostředím a společnost chce přitahovat ty nejkvalitnější pracovníky.

Investice společnosti do zaměstnanců jsou vysoké, článek zveřejněný na webu E15 (ČTK, 2015) uvádí, že 80 % nákladů na provoz IT HUBu a inovativního centra MSD tvoří náklady na pracovníky, jen 20 % nákladů tedy přichází na pronájem, provoz a design pracoviště. I ten ovšem společnost vnímá jako investici do pracovníků.



Obrázek č. 32: MSD IT, komunikační prostor s úložnými prostory

Zdroj: <http://www.archspace.cz/miliardove-centrum-vyviji-zdravotnicke-technologie/>

### 6.5.4 Závěr

Cílem MSD v designu nového IT HUBu bylo zřídit takové pracoviště, které budou zaměstnanci navštěvovat rádi a které bude maximálně podporovat týmovou spolupráci. Ve společnosti neproběhlo žádné šetření spokojenosti s pracovním prostředím, společnost vychází ze snahy otevřeně komunikovat a případné námitky reflektovat přímo.

Negativně hodnotím uzavřené kanceláře náležící například pracovníkům personálního managementu. Další prostory jsou ovšem řešeny na míru potřebám



pracovníků a skýtají možnosti všech režimů práce, s vysokou mírou podpory týmové spolupráce a zároveň s ohledem na samostatnou soustředěnou práci. Pracovníci mají na pracovištích dostatečnou míru soukromí a pracoviště jsou ergonomicky nezávadná.

Původně se v prostoru nacházely projektové místnosti, do těch se mohly nerušeně uchýlit týmy, které potřebovaly pracovat na určitém úkolu, v otevřeném prostoru by kvůli nim muselo být přesouváno zařízení a zároveň by vyrušovaly ostatní kolegy. Z kapacitních důvodů byly ovšem tyto prostory postupně obsazeny stabilními pracovníky. Kapacita kanceláří i tak nevyhovuje, prostředí působí stísněně a přeplněně. Tomu by měl do budoucna pomoci přesun části pracovníků do nové budovy, která je právě ve výstavbě na dohled od budovy Riverview.

Pracoviště společnosti hodnotím plně v souladu s corporate identity společnosti a doufám, že po přesunu části pracovníků bude opět ideálně podporovat spolupráci v rámci týmů.

Pozitivní je také míra jakou společnost využívá kvalitních pracovních prostor k přilákání nových pracovníků.

# **7 INDIKÁTORY INOVATIVNÍHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ**

Na základě studia odborné literatury, osobní návštěvy řady kancelářských komplexů a neformálních i formálních polostrukturovaných rozhovorů s řadou architektů, pracovníků z personálního a facility managementu a řadových pracovníků, byl sestaven seznam 30 indikátorů, které vykazují pracovní prostředí designované podle principů inovativních konceptů.

## **7.1 Prostor pro nerušenou soustředěnou práci**

Ne všechny druhy práce jsou vhodné pro otevřené pracovní prostředí plné vzájemných interakcí. Například účetní, který nepotřebuje k práci spolupráci kolegů, ale naopak ocení tiché prostředí podporující soustředění a zamezující chybovosti, ocení spíše uzavřenou kancelář, než pulzující HUB. Rovněž vnitřní předpoklady pracovníků se liší – část pracovníků pracuje lépe a soustředěněji v tichém prostředí, jiné pracovníky ticho svým způsobem „vyrušuje“. Toto vnitřní nastavení se může i měnit v čase v závislosti na REM vlnách, na kterých právě pracuje mozek pracovníka.

Pro všechny výše uvedené případy by měla kancelář obsahovat menší uzavřené prostory, do kterých by se pracovníci mohli uchýlit natrvalo nebo při řešení krátkodobých úkolů, jejichž povaha vyžaduje plné soustředění. Účelu těchto prostor by mohlo pomoci vedle optického a akustického oddělení i barevné ladění – pro soustředěnou práci jsou optimální světlé studenější tóny.

## **7.2 Prostor pro neformální setkávání**

Neformální prostory napomáhají nejen odreagování pracovníků a navazování mezilidských vztahů na pracovišti, rovněž mohou být i katalyzátorem neotřelých a inovativních řešení pracovních úkolů. Neformální brainstorming s kolegy napomáhá pracovníkům nahlížet na řešený úkol z více často nezaujatých stran, což může usnadnit následné řešení.

## **7.3 Otevřený prostor k setkávání většího počtu pracovníků**

Velký prostor využijí firmy, jak k neformálnímu setkávání pracovníků například při team buildingu, tak při formálních setkáních při reprezentaci firmy. Velkoryse pojatý prostor poté pozitivně působí, jak na pracovníky, tak na klienty firmy.

## **7.4 Prostor pro týmovou práci**

Týmová spolupráce v současnosti tvoří u řady profesí a pracovních úkolů základ. Pracovní prostředí by jí mělo být maximálně uzpůsobeno, a to takovým způsobem, aby se týmy vzájemně nevyrušovaly, aby nedocházelo k vyrušování jednotlivě pracujících pracovníků, a aby bylo možno sestavy týmů a tedy i pracovní prostředí variabilně měnit.

Toho je možno docílit plně flexibilním uspořádáním pracoviště, které je přeorganizováno vždy ve chvíli, kdy dojde k přesunům pracovníků v rámci pracovních týmů. Stabilní pracovní místo se tedy pracovníkům po čase mění, tento způsob využívá například firma Etnetera Group, a.s.

Dalším řešením je hot-desking, který by umožňoval pomocí rezervování pracovních míst seskupování pracovních týmů dle potřeby. V závislosti na velikosti pracovního týmu a počtu pracovních míst v místnosti by poté buď docházelo, nebo nedocházelo k vyrušování dalších pracovníků. S takovým konceptem v současnosti nepracuje žádná z mnou navštívených firem. Funguje v podstatě jen v případě coworkingového centra Impact HUB Praha.

Třetí řešení pracuje s meeting roomy pro týmovou spolupráci. Ty si týmy mohou rezervovat buď na konkrétní schůzku (toto umožňují všechny mnou navštívené společnosti), nebo si je mohou rezervovat po celou dobu práce na určitém projektu. Druhý zmiňovaný způsob je velice velkorysý, protože pracovníci mají v jeden čas v podstatě dvě pracovní místa. Z mého pohledu se jedná o neefektivní uzpůsobení pracoviště a nevyžívá jej žádná z analyzovaných společností.

## **7.5 Prostor pro relaxaci**

Prostor pro odreagování může být ve chvíli, kdy si na jeho efektivní využívání pracovníci navyknou, velice efektivní. Tento prostor dovoluje pracovníkům odpočinek, nebo naopak odreagování při sportu, hře, četbě nebo sledování zábavního programu. Vybavení relaxačních prostor se liší společnost od společnosti, záměr je ovšem stejný – dopřát pracovníkům pocit pohody či přinést benefit v podobě služby, která je ve veřejném prostoru zpoplatněna (například posilovna). Pracovníci jej mohou využívat i při práci ve chvíli, kdy potřebují vyměnit formální pracovní prostředí za neformální.

Riziko skýtá využitelnost tohoto prostoru. Právě zde se nejvíce projevuje, zda je firma na inovativní koncept řešení pracoviště připravena i po stránce firemní kultury a organizace – a to jak ze strany zaměstnanců, tak managementu.

## **7.6 Prostor pro občerstvování**

Prostor pro občerstvování má vedle své základní funkce i funkci sociální – je prostorem pro neformální i případné formální setkávání pracovníků se všemi přidanými hodnotami. Vedle toho zabudování tohoto prostoru do kancelářského komplexu funguje jako benefit pro zaměstnance a snižuje čas i náklady pracovníků vynakládané na stravování mimo kancelář.

Není přitom nezbytně nutné zřizovat celou závodní jídelnu. K účelu občerstvování na pracovišti výborně poslouží i malá kancelářská kuchyňka, kávovar umístěný v samostatné místnosti s několika místy k sezení, nebo větší stůl určený k občerstvování v rámci HUBu.

## **7.7 Dostatečné oddělení pracovního a nepracovního prostoru**

Dostatečné optické i akustické oddělení pracovního a nepracovního prostoru (prostor pro občerstvování, neformální setkávání, komunikační prostory atd.) je základem pro nerušenou a soustředěnou práci. Hluk a činnosti nepracovního charakteru působí negativně na koncentraci.

Toto opatření bylo v této bakalářské práci vyzdvihováno zejména u domácích pracoven, nezanedbatelné je ovšem i v klasickém kancelářském pracovním prostředí

a v prostředí coworkingovém. Zde je sice pracovní prostor uzpůsoben tak, aby docházelo k co největší interakci mezi jednotlivými coworkery, interakce, které se netýkají řešeného problému, jsou ovšem i zde nevyžádané. Z tohoto hlediska bych analyzovaný coworkingový prostor Impact HUB Praha hodnotila jako vysoce nevyhovující.

## **7.8 Ergonomie pracoviště**

Ergonomií se zabývá legislativa i psychologie práce, z toho tedy lze odvodit, jak zásadní ergonomické uzpůsobení pracoviště je. Důležité je nejen nastavení nábytku a počítače, ale i ergonomické pomůcky jako je ergonomická myš, různé podložky apod. Špatná ergonomie těla má za následky vážná onemocnění, která mají negativní vliv na produktivitu práce zaměstnance, potažmo celé společnosti.

Jelikož je klasifikace ergonomie velice rozsáhlá a jasně určená legislativou, nebudu se jí v práci zabývat – u hodnocení jednotlivých případových studií společností se budu pohybovat na škále vyhovující, částečně vyhovující a nevyhovující ergonomie, a toto hodnocení bude vycházet z informací, které mi poskytnou sami společnosti.

## **7.9 Úložný a odkládací prostor**

Možnost odložit si osobní i pracovní věci je základ. V rámci řady kanceláří je však tato potřeba řešena neefektivně nebo vůbec. Míra této potřeby se odvíjí zejména od charakteru vykonávané práce. Společnost by měla být schopna tento charakter při realizaci pracoviště reflektovat a zároveň vycházet pracovníkům vstříc v jejich individuálních potřebách.

Část pracovníků ocení spíše větší pracovní plochu, na které budou moci zdánlivě nepřehledně kupit pracovní materiály, druhá část pracovníků oproti tomu ocení úložné prostory, do kterých by mohli pracovní materiály efektivně ukládat.

## **7.10 Dostatek soukromí na pracovním místě**

Pocit soukromí může být zásadní pro výkon řady pracovníků. Není důležité, jakou mírou soukromí na pracovišti pracovník skutečně disponuje, důležité, jak tuto míru vnímá on sám, přičemž tento vjem je velice individuální. Dostačující může být už i umístění pracovního místa tak, aby se komunikační zóna nenacházela za zády

pracovníka. Některým pracovníkům ovšem může přinášet nepříjemné pocity přítomnost jakékoliv jiné osoby na pracovišti.

Pro zajištění dostatku soukromí na pracovišti je nutné najít kompromis mezi požadavky pracovníka a potřebami společnosti, jelikož ty se v tomto případě většinou rozcházejí.

Zvyšovat pocit soukromí může i níže zmiňovaná možnost přizpůsobení pracovního místa osobním potřebám.

## **7.11 Možnost přizpůsobit pracovní místo osobním potřebám**

Rovněž zútulňování pracovního místa hraje významnou roli v psychickém rozpoložení řady pracovníků. Ze studované literatury vyplynulo, že citlivěji na tuto možnost reagují ženy, které jsou od přírody nastavené jako pečovatelky o domácnost a podobným způsobem přistupují i k zařizování svého pracovního místa.

Možnost přizpůsobit si pracovní místo svým osobním potřebám je v současnosti již samozřejmostí. Určité problémy mohou nastávat pouze u poloveřejných či veřejných pracovišť, ve společnost s velice formální firemní kulturou a u konceptu hot-deskingu. Právě nemožnost zútulnit si své pracovní místo a vytvořit si určité teritorium, na které si pracovník přivykne, je jedním z hlavních důvodů neoblíbenosti konceptu hot-deskingu.

## **7.12 Možnost měnit pracovní polohy**

Ze zdravotního hlediska je vhodné, aby pracovník v rámci jednoho pracovního dne mohl měnit pracovní polohy. Obměny pracovních poloh napomáhají vedle fyzického zdravotního stavu pracovníka i jeho soustředěnosti. Vyváženost pracovních poloh uvádí ve své knize například Erban (2007) i Kotradyová (2015).

Pro splnění tohoto požadavku je nezbytné přizpůsobit nejen pracovní zóny, ale i nábytek.

Změny pracovních poloh umožňují různé typy pracovních i nepracovních prostor a zejména jejich vybavení – rektifikační stoly, polohovatelná křesla, klekací židle, sedací vaky, gauče, barové židle, stojany pod notebook apod.

S možností změny pracovní polohy souvisí i možnost protáhnout nebo si zacvičit přímo na pracovišti. Tato možnost nemusí být zajištěna jen drahým vybavením posilovny, nápomocné mohou být i různé gumy a protahovací prvky zabudované v nábytkové sestavě, nebo samostatná posilovací místnost uzpůsobená k provádění protahovacích cviků apod.

### **7.13 Organizační podmínky umožňující volný pohyb po pracovišti**

Správné nastavení organizačních podmínek na pracovišti je spíše podpůrným faktorem k celému fungování inovativních konceptů. Souvisí s firemní kulturou, organizační strukturou a mírou využití jednotlivých pracovních prostor. Vedle vhodně nastavené firemní kultury a struktury sem spadají například i moderní komunikační a výpočetní technologie, bez kterých by byl tento pohyb v podstatě nemožný.

Pod tímto bodem je zamýšleno zejména volné využívání relaxačních prostor, organizačně dobře zpracovaný systém rezervování zasedacích místností apod.

### **7.14 Soukromý prostor pro vyřizování hovorů**

Při telefonování je přítomnost dalších lidí nepříjemným prvkem, a to nejen ve chvíli, kdy se jedná o soukromé hovory. Nepříjemný pocit z ostatních pracovníků může mít zaměstnanec, i pokud vykonává hovory pracovní.

Pro tyto potřeby by měla kancelář obsahovat uzavřená, akusticky oddělená místa, kde by si pracovníci mohli nerušeně zatelefonovat a zároveň svým hovorem nerušit práci kolegů.

Právě vyrušování neustálými telefonními hovory je uváděno jako jedno z největších negativ open space.

### **7.15 Dostatek zeleně v interiéru**

Zeleň v interiéru dodává nejen pocit pohody a zmírňuje environmentální stres, rovněž pomáhá zlepšovat vnitřní mikroklima. Při vhodném umístění funguje jako optický a akustický dělicí prvek, a může tedy napomáhat pocitu soukromí. Napomáhá zútulňovat prostor, identifikovat se s ním a zosobňovat jej. Tyto procesy

jsou o to výraznější, pokud se jedná o zeleň, kterou si na pracoviště donesli sami pracovníci.

Na zeleň na pracoviště citlivěji a pozitivněji reagují tradičně ženy.

## **7.16 Dostatek denního světla**

Denní světlo je pro práci nejpřirozenější. Jeho dostatek, správný úhel a míra (tak aby nedocházelo k negativnímu osvětlování pracovní plochy či monitoru počítače), by měla být zajištěna stínícími okenními či fasádními prvky.

Dostatek denního osvětlení lze simulovat pomocí plnospektrálního osvětlení, které je uvedeno jako jeden z indikátorů níže. Negativa tohoto opatření ovšem jsou vysoké pořizovací náklady a možný negativní vliv na přirozený denní rytmus pracovníka.

## **7.17 Optické napojení na exteriér přímo z pracovního místa**

Optické napojení na exteriér souvisí s dostatečným přísunem denního světla na pracoviště. Napomáhá psychické pohodě, dodržování denního režimu, a současně snižuje environmentální stres.

Pracovní místa podél oken jsou pozitivně vnímána i jako prostředek určitého oddělení od zbytku kanceláře. Často jsou tato pracovní místa obsazována prominentními a výše postavenými pracovníky.

## **7.18 Napojení na exteriér**

Napojení na exteriér je pro pracovníky příjemným benefitem. Umožňuje pracovníkům trávit čas na čerstvém vzduchu v krátkých intervalech v rámci pracovní doby, což má pozitivní vliv na zdraví pracovníků i na pracovní únavu.

## **7.19 Ekologické materiály**

Ekologické přírodní materiály hrají velkou roli v psychice pracovníků. Ačkoliv si to řada z nás neuvědomuje prostředí, ve kterém se nacházíme, na nás podvědomě



působí. Působení přírodních materiálů, jako je například dřevo, je přitom pozitivnější, než působení nepřírodních materiálů, jako je například plast.

Prostřednictvím přírodních materiálů dochází ke snižování environmentálního stresu plynoucího z umělého prostředí.

Pozitivní vliv mají v pracovním prostředí i barvy v přírodních tónech, vhodnější jsou v tomto případě světlejší a teplejší barvy, které příliš netlumí činnost. Velice vhodné jsou v prostoru i rostliny, které vedle působení na psychiku pracovníků zlepšují i mikroklima prostředí, jak již bylo zmiňováno výše.

## **7.20 Akustické dělící příčky**

Negativní působení hluku je v této práci zmiňováno několikrát, vhodné rozmístění akustických prvků je pro jeho eliminaci klíčové. Akustické příčky jsou zhotovovány z materiálů pohlcujících zvuk, ty jsou optimálnější než materiály, které zvuk pouze odrážejí.

Vedle akustické funkce mají tyto prvky i funkci optického oddělení pracovního místa, které je rovněž pozitivní. Jako akustické dělící příčky lze označit samostatné příčky, ale i gauče s prodlouženou opěrkou, která je uzpůsobena přímo této funkci.

Akustické příčky se rozmisťují podél komunikačních prostor a jako oddělovací prvek mezi jednotlivými pracovními místy, odděleními, či pracovními týmy.

## **7.21 Systém inteligentního umělého osvětlení**

Systém inteligentního umělého osvětlení, tzv. plnospektrální osvětlení, které imituje denní světlo, to znamená, že osvětluje prostor v rámci celého spektra vlnových délek, je poměrně drahý a nedisponuje jím žádná z mnou navštívených společností.

Tento systém napomáhá soustředění a vhodnému osvětlení pracoviště, které nepůsobí negativně na zrak pracovníka. Rovněž má pozitivní vliv na celkový psychický stav jedince – plnospektrální osvětlení je používáno například pro potlačení tzv. zimní deprese.

Požizovací náklady na tento typ osvětlení jsou poměrně vysoké.

Za rizikové při používání tohoto systému osvětlení považuji narušení přirozeného denního rytmu člověka.

## **7.22 Moderní technologie usnadňující organizaci**

### **pracoviště**

K moderním technologiím usnadňujícím organizaci pracoviště řadím například sdílené obrazovky, rezervační systémy zasedacích místností, sdílené kalendáře apod.

V dnešní době považuji využívání těchto technologií v podstatě za samozřejmost. Mezi společnostmi dochází pouze k rozdílům v rámci kvality a variability – například společnost Etnetera Group, a. s. nabízí svým pracovníkům možnost volby značky svého firemního počítače, což může být ve společnosti působící na trhu IT velikou výhodou.

Zajímavou technologickou novinkou, která se postupně dostává do kancelářských prostor, jsou i bezdrátové dobíjecí stolní desky, či jiné nábytkové prvky, pro dobíjení mobilních telefonů a notebooků.

## **7.23 Jídlo a nápoje**

Poskytnutí jídla a nápojů na pracovišti uvádí řada společností jako benefit pro pracovníky, přičemž například poskytnutí vody považuji v dnešní době již za samozřejmost.

V rámci zdravějšího životního stylu existují v některých firmách i dny, kdy jsou zaměstnancům rozdávány balíčky ovoce či zeleniny. Jako pozitivní, ale ne zcela běžné, hodnotím poskytování obědů, ať už přímo v restauracích či kantýnách v rámci kancelářského komplexu, nebo formou donášky. Tento benefit snižuje náklady, jak pracovníkům, tak zaměstnavateli a rovněž snižuje čas, který občerstvováním pracovníci tráví.

Možnost občerstvit se na pracovišti také zvyšuje frekvenci náhodných setkávání pracovníků a tím nepřímo podporuje sdílení zkušeností a hodnot, nacházení kreativních řešení či neformální vztahy mezi pracovníky.

## **7.24 Míra obsazenosti jednotlivých pracovních míst**

Optimální míra obsazenosti jednotlivých pracovních míst je stanovována subjektivně a rozhoduje o ní management společnosti. Měření obsazenosti pracovních

míst by mělo být prováděno dlouhodobě a výsledné řešení by mělo plně korespondovat s organizační strukturou společnosti a technologickými možnostmi výkonu práce.

Vysoké míry obsazenosti jednotlivých pracovních míst lze dosáhnout konceptem hot-deskingu, který je ovšem u pracovníků velice neoblíbený. V případě, že se společnost rozhodne nastavit tento koncept, je nutná plná podpora celého managementu a dostatečná komunikace této změny s pracovníky.

Vysoká míra obsazenosti pracovních míst některých pracovníků plyne z charakteru jejich práce, tyto pracovníky poté lze nazývat jako stabilní. Tam, kde ovšem charakter práce umožňuje nebo dokonce zavazuje pracovníky k absenci na jejich pracovních místech, je vhodné úsporu pracovních míst řešit z finančních i z ekologických důvodů. Tyto pracovníky lze označovat jako flexibilní.

Inovativní kanceláře by tedy měly svým uzpůsobením tuto míru obsazenosti reflektovat a v případě nutnosti pracovat i s částečným konceptem hot-deskingu.

## **7.25 Míra využití všech typů pracovních prostor**

Míra využívání všech typů pracovních prostor je, jak již bylo zmiňováno výše, velice důležitá pro efektivitu inovativních pracovních prostorů. Ve chvíli, kdy volnému pohybu pracovníků na pracovišti nebude nakloněna firemní kultura a uzpůsobeny moderní technologie, nebude k tomuto využívání docházet. Na inovativní formu pracovního prostředí je tedy nutné pracovníky připravit. Zejména starší generace mají zažitý jiný způsob práce a kontroly, a nemusí novou míru svobody volby považovat za benefit, a využívat jí. V tom případě se v rámci společnosti jedná o zbytečnou investici a na první pohled pěkné inovativní pracovní prostředí postrádá svou základní ideu – funkčnost.

Pracovní prostředí může být efektivním a zároveň inovativním i ve chvíli, kdy nebude poskytovat všechny typy pracovních prostor, jelikož nezahrnuté pracovní prostory se ukázaly po provedení analýzy jako nepotřebné. Ostatní realizované pracovní prostory musí být ovšem v tomto případě efektivně využívány.

## **7.26 Flexibilní space plan přizpůsobený měnícím se potřebám firmy**

Společnosti se v současnosti velice dynamicky rozvíjí. Rychlý růst lze sledovat zejména u firem v odvětví IT, či u dobře se rozvíjejících start upů..

Space plane by měl být schopen tento růst efektivně reflektovat za spotřeby minimálního množství prostředků. Tuto schopnost umožňují mobilní příčky a nábytek, které se dají v případě potřeby přesunout nebo odstranit.

Flexibilní space plane je rovněž důležitý ve chvíli, kdy chce firma přizpůsobovat pracovní prostředí na míru jednotlivým týmům, jak již bylo zmiňováno výše. V takovém případě mobilní příčky a nábytek umožňují vytvářet nové prostory na míru požadavkům a velikosti nového pracovního kolektivu.

Flexibilní space plane je tedy důležitý ve všech společnostech, zásadní význam má ovšem pro společnosti s týmově a projektově zaměřenou organizační strukturou, těmi jsou z uvedených společností firmy Etnetera Group, a. s. a MSD, částečně rovněž společnost ComAp, a. s. Společnost EY je projektově zaměřena nejméně, což se promítlo i do uspořádání pracoviště, ve kterém například zcela chybí mobilní příčky. Coworkingová centra poté sice k flexibilnímu uspořádání přímo vybízí, jejich kapacita je ovšem menší a často se skládají pouze z jediného velkého prostoru a několika menších místností využívaných jako zasedací místnosti, nebo určených pouze pro konkrétní pronajímatele.

## **7.27 Participace zaměstnanců na tvorbě pracovního prostředí**

Z rozhovorů se všemi zástupci společností, které jsem navštívila, se participace pracovníků ukázala jako klíčová pro design nového pracovního prostředí. Základní myšlenkou inovativních pracovních prostředí je, nastavit pracovní prostředí optimálně potřebám pracovníků. Participace zaměstnanců je pro toto nastavení klíčová, a pozitivním způsobem ovlivňuje vliv pracovního prostředí na psychologickou smlouvu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Bez dostatečné participace pracovníků na návrhu pracovního prostředí nelze dosáhnout optimální funkčnosti prostředí a náklady vynaložené na přeměnu pracovního prostředí jsou tak vynaloženy zcela zbytečně.

V ideálním případě využije zaměstnavatel participace zaměstnanců k team buildingové aktivitě, tak jak toho například využila společnost Etnetera Group, a. s., čímž ještě více podtrhne důležitost zaměstnanců a soudržnost společnosti.

## **7.28 Symbióza mezi designem pracoviště a corporate identity**

Soulad mezi designem pracoviště a corporate identity společnosti působí pozitivně nejen na pracovníky, a podporu jejich integrity a soudržnosti se společností, ale rovněž na zákazníky – hodnoty, které společnost prezentuje navenek, se shodují s hodnotami, které vyznává i uvnitř a jsou zhmotněné do pracovního prostředí.

Reprezentativní vzhled pracoviště byl uváděn jako jeden z důvodů přeměny pracovního prostředí všemi analyzovanými společnostmi, a ačkoliv se tento důvod netýká primárně zaměstnanců, považují jej kvůli jeho dopadu na společnost za velice důležitý.

## **7.29 Stejné podmínky na pracovišti pro všechny úrovně řízení**

Pracovní podmínky uzpůsobené stejně, jak pro řadové zaměstnance, tak pro vedení firmy, zamezují pocitu frustrace zaměstnanců, a naopak podporují výše zmiňovanou integritu a soudržnost zaměstnanců s firmou.

Tento indikátor je podmiňován hlavně nastavením firemní kultury a organizační struktury. Propisuje se ovšem i do vzhledu a uspořádání pracoviště, a proto je zde zařazen.

Samostatná, velká kancelář je například chápána jako symbol moci a nedostupnosti, naopak menší samostatná kancelář managementu bude na řadové pracovníky působit mnohem příjemněji.

Rozdíly v rámci pracovního prostředí způsobené postavením ve firemní hierarchii lze odhalit v další řadě příkladů. Jako lepší pracovní místa jsou například vnímána místa

podél oken, ta podél komunikačních prostor jsou naopak vnímána velice negativně. Rozdílné pozice v hierarchii mohou mít vliv například i na velikost stolu, kvalitu křesla, množství úložného prostoru apod.

### **7.30 Prostředí podporující kreativitu**

Prostředím podporujícím kreativitu by měla být po dosažení výše zmíněných indikátorů všechna kancelářská prostředí. Ráda bych ale zdůraznila formálnost pracovního prostředí – příliš uniformní a strohé pracovní prostředí na kreativitu působí negativně. Na druhou stranu velké množství rušivých prvků, odvádí pracovníkovu soustředěnost a snižuje i míru kreativity. K vyšší míře kreativity přispívají i barvy v interiéru – žlutá, či obecně teplejší tóny. Kreativita by měla být dále podporována interaktivními prvky dovolujícími proudit myšlenkám nejen v hlavě jediného pracovníka, ale i volně mezi pracovníky navzájem – ideální jsou v tomto směru například interaktivní stěny v kancelářích společnosti MSD.

Vedle prostředí jako takového poté kreativitu zásadně podporuje i vhodná volba firemní kultury a organizační struktury.

# 8 SHRNUTÍ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ

## POMOCÍ INDIKÁTORŮ

Následující tabulka shrnuje všech 30 indikátorů inovativního pracovního prostředí a přiřazuje je k pěti vybraným realizacím, které jsou veřejně prezentovány jako inovativní kanceláře. Cílem tohoto shrnutí je demonstrovat skutečný stav nově vzniklých kanceláří.

Tabulka č. 3: Indikátory kvality inovativních konceptů

	ComAp	Etnetera	Ernst & Young	Impact HUB Praha	MSD IT
1. Prostor pro nerušenou soustředěnou práci			X		X
2. Menší prostor pro neformální setkávání	X	X	X	X	X
3. Otevřený prostor určený k formálnímu i neformálnímu setkávání většího počtu lidí	X	X	X	X	X
4. Prostor pro týmovou práci	X	X	X	X	X
5. Prostor pro odpočinek, relaxační prostory	X	X	X	X	X
6. Prostor pro občerstvování	X	X	X	X	X
7. Dostatečné oddělení pracovního a nepracovního prostoru	X	X	X		X
8. Ergonomicky vyhovující pracovní místo	X	X	X		X
9. Úložný a odkládací prostor		X	X		X
10. Dostatek soukromí na pracovním místě	X	X	X		X
11. Možnost přizpůsobit pracovní místo osobním potřebám	X	X	X	X	X
12. Možnost měnit pracovní polohy	X	X	X	X	X
13. Podmínky umožňující volnost pohybu po kanceláři	X	X	X	X	X
14. Soukromý prostor pro vyřizování hovorů	X			X	X
15. Dostatek zeleně v interiéru	X	X	X	X	X
16. Dostatek denního osvětlení	X	X	X	X	X
17. Optické napojení na exteriér z pracovních míst	X	X	X	X	X

18. Napojení na exteriér (zahrada, terasa)			X	X	X
19. Ekologické materiály	X	X	X	X	X
20. Akustické dělicí prvky	X	X	X		X
21. Systém inteligentního umělého osvětlení					
22. Moderní technologie usnadňující organizaci pracoviště	X	X	X	X	X
23. Jídlo a nápoje na pracovišti	X	X	X	X	X
24. Míra obsazenosti jednotlivých pracovních míst	X	X	X	X	X
25. Míra využití všech typů pracovních prostor		X	X	X	X
26. Flexibilní space plan přizpůsobený měnícím se potřebám firmy	X	X	X	X	X
27. Participace zaměstnanců na tvorbě pracovního prostředí	X	X	X		X
28. Symbióza mezi designem pracoviště a corporate identity	X	X	X	X	X
29. Podmínky na pracovišti nastavené stejně pro všechny úrovně řízení	X	X	X	X	X
30. Prostedí podporující kreativitu	X	X	X	X	X

Symbol **X** označuje plně vyhovující stav indikátoru.

Symbol **X** označuje částečně vyhovující stav indikátoru.

Absence symbolu označuje nevhovující stav indikátoru.

Zdroj: vlastní tvorba



# 9 DOPORUČENÍ PRO PERSONÁLNÍ A FACILITY MANAGEMENT

Pracovní prostředí má na produktivitu společnosti prostřednictvím pracovníků významný vliv, z toho důvodu by se jeho design neměl podceňovat. Může přitáhnout, nebo naopak odradit mladé talenty. Nastupující generace má odlišné požadavky, než generace předchozí, a dává při hledání práce důraz na jiné aspekty. V případě nevyhovujícího pracovního prostředí je snáze odhodlaná společnost opustit

Na pracovní prostředí by měl být kladen důraz s rozmyslem a k celému procesu úprav pracovního prostředí by mělo být přistupováno strategicky.

Prostředí by nemělo působit unikátně pouze na první dojem. Nejdůležitějším faktorem pro měření úspěšnosti implementace inovativního pracovního prostředí je jeho funkčnost. Hezké a drahé pracovní prostředí nebude funkční, pokud nebude nastavené potřebám pracovníků a ti jej tak nebudou mít zájem využívat.

Prvním krokem k úspěšně implementovanému konceptu inovativního pracovního prostředí je spolupráce personálního a facility managementu. Tato oddělení jsou zodpovědná za dvě zásadní složky pracovního prostředí – lidský kapitál a hmotné prostředí.

Aby bylo v rámci společnosti oběma složkám dostatečně porozuměno, je nutné provést několik podrobných analýz. Níže uvedená opatření pomohou vytvořit funkční pracovní prostředí, které zvýší efektivitu a produktivitu společnosti a její konkurenceschopnost na trhu práce. Díky celkové analýze pracovního procesu, může management blíže porozumět fungování společnosti a vhodně zvoleným pracovním prostředím může docílit i případné žádané změny pracovního stylu pracovníků a jejich přístupu k práci a zaměstnavateli.

- *typizace pracovníků*

Typizace pracovníků pomůže rozřadit pracovníky a jejich požadavky na práci a pracovní prostředí. Usnadní následnou tvorbu pracovního prostředí a tvorbu space planu.

Jako nejzákladnější lze považovat rozdělení pracovníků na stabilní a flexibilní, tedy na pracovníky, kteří se většinu pracovního času nachází na svém pracovním místě, a na pracovníky, kteří větší část pracovního času tráví mimo kancelář, nebo prací

na pracovišti, ovšem mimo svoje pracovní místo. Limity determinující jednotlivé typy pracovníků jsou čistě subjektivní a záleží tedy na managementu, jakou míru přítomnosti pracovníků na pracovním místě považuje za efektivní.

Vedle dělení pracovníků na stabilní a flexibilní, můžeme využít celou řadu dalších kritérií, která nám pomohou objasnit strukturu pracovního prostředí a pracovní návyky jednotlivých pracovníků.

- *měření pracovních procesů*

Měření pracovních procesů souvisí s typizací pracovníků. Pomůže blíže odhalit pracovní návyky a styly práce pracovníků, nedostatky v komunikaci, potřebu samostatného nebo týmového výkonu práce, nevyužívané typy pracovišť, nedostatek kancelářské techniky apod. Podoba procesů se může v čase měnit, proto je vhodné provádět analýzu dlouhodoběji.

- *měření obsazenosti pracovních pozic*

Měření obsazenosti jednotlivých pracovních pozic pomůže zjistit, jak uspokojivá a tím pádem efektivní je využitelnost jednotlivých pracovních míst. Ideální je k tomuto měření využít bezdrátových elektronických čidel. Na základě výsledků poté může management zvážit zavedení systémů hot-deskingu na částečné bázi, či pro společnost jako celek.

Typizace pracovníků, měření pracovních procesů a obsazenosti pracovních pozic slouží jako podklad pro sestavování space planu. Ten by měl být optimálně přizpůsobený dennodennímu provozu na pracovišti a zároveň tento provoz zefektivnit.

- *nastavení priorit*

Nastavení priorit je důležité pro budoucí rozvoj firmy. Přiřadí důležitost určitým aspektům v současném a budoucím stavu společnosti, které budou mít na podobu pracovního prostředí zásadní vliv. Při nastavování priorit vycházíme z informací zjištěných předchozími analýzami a pozorováním.

Důležité pozitivní zjištěné jevy poté pomocí optimálního uspořádání pracoviště podporujeme. Naopak negativní jevy se snažíme eliminovat. Nastavení priorit nám pomůže označit jevy, které na výkon práce nemají zásadní vliv, tudíž není důležité klást při realizaci důraz na jejich podporu nebo odstranění.

- *participace pracovníků*

Participace pracovníků je zásadní pro tvorbu inovativního pracovního prostředí. Pracovníci by měli být seznámeni se záměry společnosti a měli by mít možnost se k nim vyjádřit. Pomocí workshopů a dotazníků by měly být načrtnuty požadavky pracovníků na podobu a vybavení kanceláří, a následně doladěna výsledná podoba realizace. Participace pracovníků může například odhalit, že plánovanou, poměrně nákladnou posilovnu neocení. Ovšem jednoduchou, a v porovnání s posilovnou méně nákladnou, relaxační místnost se sedacími vaky, ano.

Participací pracovníků tedy eliminujeme jejich nespokojenost s výslednou realizací, dodatečné náklady a posílíme jejich identifikaci se společností. Zapojení pracovníků do procesu tvorby pracovního prostředí zvyšuje jejich pocit důležitosti.

Pokud se rozhodneme pracovníky vtáhnout do přípravného a realizačního procesu naplno, může jej využít i jako formu team buildingu.

- *architekt*

Architekt, popřípadě jiný odborník, by měl společnosti pomoci formulovat nejasné představy a potřeby do jasného konceptu. Jako odborník upozorní na nedostatky a dokáže přednést neotřelá a funkční řešení. Pracovní prostředí je dynamické a obsahuje řadu aspektů, které si při pobytu v něm neuvědomujeme. Tyto aspekty dokáže schopný odborník ve spolupráci s personálním a facility managementem odhalit. Ve výsledku může tedy ušetřit náklady na realizaci.

Služeb architekta lze využít plně, nebo se řídit pouze jeho doporučeními na základě odborného poradenství.

Architekt může přispět sestavením ideového konceptu kanceláří, který by měl demonstrovat, jak bude kancelář vypadat a působit. Tento koncept by již měl obsahovat návrh materiálů a barevného ladění kanceláře.

Dále může navrhnout samotný space plan – rozmístění jednotlivých pracovních míst podle potřeb firmy a pracovníků. Ale i podobu celé dispozice či zakreslení technologií.

Architekt může pomoci s výběrovým řízením na dodavatele a s výběrem interiérových prvků. V poslední řadě řídí celou realizaci, dohlíží na její správný průběh a je za ni zodpovědný.

Řada architektů poté nabízí své služby i dodatečně, v rámci servisu. Nedostatky odhalené v rámci provozu jsou tedy odstraňovány odborně, v souladu i ideovou myšlenkou a potřebami společnosti.

- *firemní kultura a organizační struktura*

Firemní kultura a struktura organizace by měly plně korespondovat se zamýšleným konceptem. Pokud budeme navrhovat inovativní koncept s mnoha relaxačními zónami ve společnosti, která využívá silně centralizovanou moc, a zaměstnanci zde jsou striktně sledováni, o funkčnosti nemůžeme hovořit.

Soulad s firemní kulturou dává znamení i navenek v podobě silné corporate identity.

## Závěr

Na základě studia odborné literatury a neformálních rozhovorů se zástupci společností lze konstatovat, že řešení problematiky prostorového, estetického a funkčního uspořádání pracoviště je ze strany společností v poslední době věnována zvýšená pozornost.

Pracovní prostředí prošlo dlouhým vývojem, nejdynamičtější změny se odehrávají v posledních desetiletích zejména díky rozvoji informačních a komunikačních technologií. Dynamiku tomuto vývoji udávají i změny v myšlení a přístupu k práci mladé generace. Zaměstnavatelé postupně přichází na to, že lidský kapitál je velice cenný a pracovní prostředí jej zásadně ovlivňuje. Vlajkovými loděmi v zavádění inovativních konceptů jsou IT firmy, právě ty mají největší přístup k technologickým novinkám, zatímco jejich pracovníci tráví drtivou většinu času sezením za monitorem počítače a povaha jejich práce tak vyzývá k přerodu na inovativní koncept pracovního prostředí. Zároveň tyto firmy disponují dostatkem prostředků a investic do svých pracovníků se nebojí, využívají je jako benefit, jelikož se nachází na jednom z nejkonzkurenčnějších trhů práce vůbec.

Výše uvedené případové studie demonstrují inovativní pracovní prostředí ve firmách a na odděleních, která se zabývají IT, poradenstvím, či přímo strojírenskou výrobou. Inovativní typ pracovního prostředí zavádí ovšem i firmy z dalších odvětví (stavebnictví, vzdělávání, advokacie, telekomunikace apod.). Impact HUB Praha v tomto výběru lehce vybočuje, je ukázkou demonstrující funkční pracovní prostředí, nejen jako prostředí určené pouze k práci, ale i jako sociální prostředek a životní styl.

Z uvedených případových studií jsem jako velice úspěšné realizace vyhodnotila kanceláře společností Etnetera Group, a. s. a Ernst & Young, s. r. o., jejichž kanceláře nejvíce odpovídají povaze práce, která je v nich vykonávána. Všechny pracovní prostory jsou zde využívány ve velké míře a pracovníky jsou hodnoceny velice kladně. Zároveň pracovní prostředí obou firem plně koresponduje s firemní kulturou, strukturou i corporate identity. Společnost Etnetera Group, a. s. navíc velice dobře pracovala s participací zaměstnanců při samotné realizaci. Úspěšné jsou i další tři prezentované realizace – drobné nedostatky mohou být snadno odstraněny – jediným větším nedostatkem je prozatímni nezájem zaměstnanců společnosti ComAp, a. s. o prostory určené k neformálnímu setkávání a relaxaci.

Hlavním cílem práce bylo poukázat na důležitost pracovního prostředí. Sumarizovat aspekty, které na něj mají zásadní vliv a nastínit možné cesty, jak s pracovním prostředím dále nakládat, měnit jej, a jak tyto změny provádět co možná nejefektivnějším způsobem. Cíl práce byl splněn – konkrétní doporučení, jež by měla vést k optimálnímu nastavení prostorového, estetického a funkčního uspořádání pracoviště jsou uvedena v kapitole *Doporučení pro personální a facility management*.

Práce dále poukazuje na potřebu dívat se na pracovní prostředí při realizaci interdisciplinárně a využívat při návrhu pracovního prostředí kompletní analýzu procesů v rámci společnosti. Tato analýza byla v rámci bakalářské práce nastíněna pouze rámcově a její detailnější rozebrání může být předmětem diplomové práce.

## Seznam použité literatury

1. 2011 Cisco Connected World technology Report, c2011. In: *Cisco* [online]. San Jose: Cisco, s. 65-66 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/enterprise/connected-world-technology-report/2011-CCWTR-Chapter-3-All-Finding.pdf>
2. Activity Based Working, 2017. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Activity\\_Based\\_Working](https://en.wikipedia.org/wiki/Activity_Based_Working)
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BERRY, John R., 2009. *Herman Miller: The purpose of design*. Updated and rev. ed. New York, N.Y.: Rizzoli. ISBN 978-0-8478-3265-1.
5. BIZZARRI, Carlotta, 2010. The Emerging Phenomenon of Coworking: A redefinition of Job Market in Networking Society. *Social Dimension of Innovation*. Prague: Linde.
6. CAGNOL, Rémy, 2013. A Brief History Of The Office. *Deskmag* [online]. Berlin: Impressum [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.deskmag.com/en/a-brief-history-of-the-workspace-coworking-Chicago-Architecture/3>
7. CEKADA, Tracey L., 2010. *Training a Multigenerational Workforce - Understanding Key Needs & Learnign Styles* [online]. Northwest Hwy: American Society of Safety Engineers [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: [www.asse.org/professionalsafety/pastissues/057/03/040\\_044\\_FICekada\\_0312.pdf](http://www.asse.org/professionalsafety/pastissues/057/03/040_044_FICekada_0312.pdf)
8. *ComAp: The heart of smart control* [online], Praha: ComAp [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://www.comap-control.com/>
9. Coworking: nový způsob práce přichází do Česka, 2017. *Lupa.cz* [online]. Praha: Internet Info [cit. 2017-04-04]. ISSN 1213-0702. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/tiskove-zpravy/coworking-novy-zpusob-prace-prichazi-do-ceska/>
10. *Cre8* [online], c2016. Praha: cre8 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.cre8.cz/>
11. ČESKÁ REPUBLIKA, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_2](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_2)

12. ČTK, 2015. Americká MSD otevřela v Praze globální centrum, na provoz dá 1,5 miliardy. *E15* [online]. Praha: CN Invest [cit. 2017-04-17]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/reality-a-stavebnictvi/americka-msd-otevrela-v-praze-globalni-centrum-na-provoz-da-1-5-miliardy-1191627>
13. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
14. DEGUZMAN, Genevieve V. a Andrew I. TANG, 2011. *Working in the "UnOffice": A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits*. San Francisco: Night Owls Press. ISBN 9781937645014.
15. DELMAR, Kristýna, 2016. Home office podle novely zákoníku práce. In: *Frank Bold Advokáti* [online]. Brno: Frank Bold Advokáti [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://www.fbadvokati.cz/novinky/podnikani/home-office-podle-novely-zakoniku-prace>
16. DESKMAG, The History Of Coworking - Presented By Deskmag. In: *Tiki-toki* [online]. Berlin: Impresso [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: [http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/156192/The-History-Of-Coworking-Presented-By-Deskmag#vars!date=1995-09-22\\_17:44:23!](http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/156192/The-History-Of-Coworking-Presented-By-Deskmag#vars!date=1995-09-22_17:44:23!)
17. *Digitálním nomádem* [online], [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.digitalnimnomadem.cz>
18. DOROTJAKOVÁ, Irena., 1999. *Kancelář*. Bratislava: Jaga group. ISBN 80-889-0520-6.
19. DRAŠNAR, Jakub, 2011. *Kritická analýza kancelářských prostor a jeho vývoje*. Brno. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství. Vedoucí práce Doc. Ing. Stanislav Škapa, PhD.
20. DULLROY, Joel, 2012. Coworking began at Regus.. but not the way they think. *Deskmag* [online]. Berlin: Impressum [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.deskmag.com/en/coworking-did-begin-at-regus-but-not-the-way-they-think-362>
21. ERBAN, Václav, 2007. *Zdravotní, pracovní-hygienické, preventivní a sociálně-psychologické otázky a problémy v podnicích a v jiných provozech*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-172-5.
22. *Etnetera* [online], Praha: Etnetera [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://www.etnetera.cz/>
23. *EY: Building a better working world* [online], Praha: Ernst & Young [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://www.ey.com/cz/cs/home>



24. FOERTSCH, Carsten, 2011. The Coworker's Profile. *Deskmag* [online]. Berlin: Impresso [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.deskmag.com/en/the-coworkers-global-coworking-survey-168>
25. FOERTSCH, Carsten, 2011a. What Coworkers want. *Deskmag* [online]. Berlin: Impresso [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.deskmag.com/en/what-coworking-spaces-coworkers-want-165>
26. GAILLARD, Jonathan, 2014. What are the Top 10 Benefits of Flexible/ Home Working for Employers? In: *Quest Cloud Solutions* [online]. Huntingdon: Quest Cloud Solutions [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://www.questcloudcomputing.co.uk/top-10-benefits-home-working-employers/>
27. GRECH, Chris. a David WALTERS, 2008. *Future office: design, practice, and applied research*. New York: Routledge, Taylor. ISBN 978-0-415-38590-9.
28. HAYES, Nicky, 2003. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 3. Praha: Portál. ISBN 80-717-8763-9.
29. Hidden perils of working from home, c2016. *My Home Office Partner* [online]. Brusel: Regus [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://www.myhomeofficepartner.com/article/5>
30. HÜTTLOVÁ, Eva, 1997. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Přepřac. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9068-7.
31. Chytrá kancelář: Barvy, 2017. In: *Forbes* [online]. Praha: MediaRey, SE [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/chytra-kancelar/barvy>
32. JANDOUREK, Jan, 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3679-2.
33. KOTRADOVÁ, Veronika, 2015. *Dizajn s ohľadom na človeka: humanizácia mikroprostredia*. Bratislava: Slovenská technická univerzita v Bratislave. Edícia vysokoškolských učebníc (Slovenská technická univerzita). ISBN 978-80-227-4403-4.
34. KRCHNIAKOVÁ, Korina, 2015. Ovpływňovanie medzil'udskej komunikácie pomocou interiérového dizajnu. In *Dizajn s ohľadom na človeka*. Bratislava: Slovenská technická univerzita v Bratislave. ISBN 978-80-227-4403-4.
35. *Kurzy.cz* [online], c2000-2017. Praha: AliaWeb [cit. 2017-04-09]. 1801-8688. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz>

36. MARTOCH, Michal, 2014. *Řízení vzdálených pracovníků: kdy a proč práce na dálku (ne)funguje*. Třebíč: Město Třebíč, Koordinační centrum práce na dálku. ISBN 978-80-260-6233-2.
37. MELČ, Michal, 2014. Deloitte: Nové trendy v oblasti kanceláří. In: *Kanceláře.cz* [online]. Praha: KANCELARE.CZ pronájem & prodej [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.kancelare.cz/poradna/deloitte-nove-trendy-v-oblasti-kancelari>
38. MICHALÍK, David, 2009. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?*. Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR.
39. MICHALÍK, David a Petr SKŘEHOT, 2010. *Kancelářská pracoviště s důrazem na typ open space*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-86973-23-4.
40. *Mileniálové a kariéra: Vize 2020* [online], 2016. In: Praha: ManpowerGroup [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/milenialove-a-kariera-vize-2020/>
41. MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2007. Nový fenomén: Znalostní pracovníci. *Hospodářské noviny IHNEED.cz* [online]. Praha: Economia [cit. 2017-04-09]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-20731790-novy-fenomen-znalostni-pracovnici>
42. *Nábytkářský informační server* [online], c2013. Brno: Mendelova univerzita v Brně [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.n-i-s.cz>
43. NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0577-X.
44. NEKOLOVÁ, Markéta, 2010. *Vliv nových forem zaměstnávání v ČR a zemích EU na vývoj pracovního práva*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-057-8.
45. Neplývejte kancelářskými prostory, 2007. *HR News* [online]. Praha: Ivitera [cit. 2017-04-04]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/neplytvejte-kancelarskymi-prostory-id-453568>
46. NIEDERMEIEROVÁ, Jana, 2015. Revoluce pracovního prostředí: Mobilní technika boří zažité představy o kancelářích. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia [cit. 2017-04-18]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/provoz-firmy-budova-a-kancelar/c1-64763790-revoluce-pracovniho-prostredi-mobilni-technika-bori-zazite-predstavy-o-kancelarich>

47. *Open space končí, nastupuje inovativní kancelářský koncept* [online], 2014. Londýn: CBRE [cit. 2017-04-17]. Dostupné z:  
[http://www.cbre.cz/cz\\_cs/news\\_events/news\\_detail?p\\_id=16777](http://www.cbre.cz/cz_cs/news_events/news_detail?p_id=16777)
48. PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
49. PLÁTEK, Jiří, 2013. Mezigenerační rozdíly? In: *Úspěšná prezentace* [online]. Praha: AV MEDIA [cit. 2017-04-09].
50. POHLER, Nina, 2011. Coworking 101: A new definition. *Deskmag* [online]. Berlin: Impresso [cit. 2017-04-07]. Dostupné z:  
<http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-101-a-new-definition>
51. Pracujete v dostatečně efektivním prostředí?, 2016. In: *Kanceláře.cz* [online]. Praha: KANCELARE.CZ pronájem & prodej [cit. 2017-04-12]. Dostupné z:  
<http://www.kancelare.cz/poradna/pracujete-v-dostatecne-efektivnim-prostredi>
52. PROVAZNÍK, Vladimír, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
53. ROSS, Philip, 2010. *Activity based working: The hybrid organisation: Buildings*. Microsoft.
54. ROZLOŽNÍK, Pavol a Peter MAČAJ, 2015. Dizajn s ohľadom na človeka z iného uhlu pohľadu. In *Dizajn s ohľadom na človeka*. Bratislava: Slovenská technická univerzita v Bratislave. ISBN 978-80-227-4403-4.
55. SOKOL, Lukáš, 2014. Activity Based Working, nový trend v koncepci uspořádání kancelářských prostor. *Ekontech.cz* [online]. Praha: ASA (Asociace studentů a absolventů) [cit. 2017-04-04]. Dostupné z:  
<http://www.ekontech.cz/clanek/activity-based-working-novy-trend-koncepci-usporadani-kancelarskych-prostor>
56. STÁRA, Martin, 2017. Od Forda k Baťovi a dál. Ve které generaci kanceláří pracujete vy? *Forbes* [online]. Praha: MediaRey, SE [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/pruvodce-historii-open-space/>
57. SVOBODOVÁ, Dagmar, 2015. *Profesní poradenství: vybrané kapitoly*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5092-7.
58. ŠIMÁKOVÁ, Markéta, 2014. Home office. In: *Daňáři online* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2017-04-04]. ISSN 2464-6873. Dostupné z:  
[http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d45576v56902-home-office/?search\\_query=home+office&search\\_results\\_page=](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d45576v56902-home-office/?search_query=home+office&search_results_page=)

59. ŠIMÁKOVÁ, Markéta, 2017. Odbornice: Naučme se pracovat s generací Y. Budeme ji potřebovat. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/zamestnani-generace-y-digitalni-revoluce-f1p-/podnikani.aspx?c=A170328\\_\\_112137\\_\\_podnikani\\_\\_kho](http://finance.idnes.cz/zamestnani-generace-y-digitalni-revoluce-f1p-/podnikani.aspx?c=A170328__112137__podnikani__kho)
60. ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
61. ŠTÍPEK, Jan, Jan PAROUBEK a Angelos PAPADOPOULOS, 2008. *Nauka o stavbách: administrativní budovy*. V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04150-5.
62. TASKIN, Laurent a Valérie DEVOS, 2005. Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework. *Journal of Business Ethics*. 62(1), 13-24. DOI: 10.1007/s10551-005-8710-0. ISSN 0167-4544. Dostupné také z: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-005-8710-0>
63. The Art of Staying Productive Even Across Distance, c2006-2017. In: *Wrike* [online]. San Jose: Wrike [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <https://www.wrike.com/library/ebooks/staying-productive-across-distances/>
64. TYLŠOVÁ, Judita a Miloslav FISCHER, 2016. Pracovní prostředí by vás mělo stimulovat, ne stresovat. *HR News* [online]. Praha: Ivitera [cit. 2017-04-09]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/pracovni-prostredi-by-vas-melo-stimulovat-ne-stresovat-id-2646455>
65. VLACH, Robert, 2013. Coworkingy v Česku. In: *Na volné noze: Portál nezávislých profesionálů* [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://navolnenoze.cz/blog/coworkingy/>
66. VLKOVÁ, Jitka, 2017. Začíná bitva o zákoník práce. *Mladá fronta DNES*. Praha: Mafra, 9. ISSN 1210-1168.
67. *Vývojová psychologie II.: dospělost a stáří*, 2007. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1318-5.
68. WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.
69. Work Life Balance, 2010. *My VMC: Virtual Medical Centre* [online]. Virtual Medical Centre [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.myvmc.com/lifestyles/work-life-balance/>
70. ZIKMUND, Martin, 2010. *Manažer by měl mít pod sebou maximálně pět lidí* [online]. Praha: BusinessVize.cz [cit. 2017-04-09]. ISSN 1805-0263. Dostupné z:

<http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/manazer-by-mel-mit-pod-sebou-maximalne-pet-lidi>

71. ZIKMUND, Martin, 2011. *Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu* [online]. Praha: BusinessVize.cz [cit. 2017-04-09]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>

# Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb.....	11
Obrázek č. 2: Grafické znázornění názvosloví pracovního prostředí.....	12
Obrázek č. 3: Velkoprostorová kancelář, společnost Sears, rok 1913.....	19
Obrázek č. 4: Open plane kanceláře The Johnson Wax Company, rok 1939.....	20
Obrázek č. 5: Kancelářská krajina.....	21
Obrázek č. 6: Cubicles.....	22
Obrázek č. 7: Domácí pracoviště.....	32
Obrázek č. 8: Coworkingové centrum Opero.....	34
Obrázek č. 9: Stůl ze série BEKANT (IKEA), cena 4 490 Kč.....	39
Obrázek č. 10: Rektifikační stoly, Konstantin Grcic, Vitra.....	40
Obrázek č. 11: Schéma Living Office.....	44
Obrázek č. 12: ComAp, prostory pro formální a neformální setkávání.....	58
Obrázek č. 13: ComAp, relaxační zóna Yacht Club.....	59
Obrázek č. 14: ComAp, relaxační zóna Zenová zahrada.....	60
Obrázek č. 15: ComAp, uzamykatelné skříňky.....	61
Obrázek č. 16: Etnetera, HUB.....	64
Obrázek č. 17: Etnetera, prostor pro občerstvování.....	65
Obrázek č. 18: Etnetera, prostor neformálního setkávání a relaxační síť.....	66
Obrázek č. 19: Etnetera, otevřený pracovní prostor.....	66
Obrázek č. 20: Etnetera, komunikační prostor s flexibilními příčkami.....	67
Obrázek č. 21: EY, lobby.....	71
Obrázek č. 22: EY, prostor pro občerstvování.....	71
Obrázek č. 23: EY, zasedací místnost.....	72
Obrázek č. 24: EY, relaxační prostor v posledním patře budovy.....	73
Obrázek č. 25: EY, pohled do open space.....	74
Obrázek č. 26: Impact HUB Praha, vlastní kancelář k pronajímání.....	76
Obrázek č. 27: Impact HUB Praha, zasedací místnost.....	77
Obrázek č. 28: Impact HUB Praha, relaxační zóna.....	78
Obrázek č. 29: Impact HUB Praha, coworkingový open space.....	79
Obrázek č. 30: MSD IT, pohled do kuchyňky.....	82
Obrázek č. 31: MSD IT, relaxační zóna s pingpongovým stolem.....	83
Obrázek č. 32: MSD IT, komunikační prostor s úložnými prostory.....	84

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Úrovně prostředí.....	10
Tabulka č. 2: Dvoufaktorová teorie motivace .....	16
Tabulka č. 3: Indikátory kvality inovativních konceptů .....	99

# Přílohy

Otázky sloužící jako podklad pro řízený polostrukturovaný rozhovor se zástupci jednotlivých společností:

1. Jaká je firemní kultura a organizační struktura ve vaší společnosti?
2. Jaké důvody přispěly ke změně pracovního prostředí?
3. Jakým způsobem byl připravován návrh realizace pracovního prostředí?  
Spolupracovala vaše společnost s architektem či jiným odborníkem?
4. Podílely se na tomto návrhu vaši zaměstnanci? Pokud ano, jakým způsobem?
5. Mají zaměstnanci ve vaší společnosti možnost využívat distanční formy práce? Pokud ano, v jaké míře?
6. Funguje ve vaší společnosti koncept hot-deskingu nebo hotellingu? Pokud ano, v jakém rozsahu?
7. Prováděli jste průzkum spokojenosti s pracovním prostředím po realizaci inovativního konceptu? Pokud ano, jaké byly jeho výsledky?
8. Přinesla změna pracovního prostředí zásadní změny v chování pracovníků nebo v chodu celé společnosti?
9. Jsou nové pracovní prostory efektivně využívány?
10. Jaká pozitiva s sebou realizace inovativního konceptu pracovního prostředí přinesla?
11. Existují negativa spojená s realizací inovativního konceptu pracovního prostředí? Pokud ano, jaká? Jaké jsou jejich důvody?
12. Pokud existují negativa spojená s realizací inovativního konceptu pracovního prostředí, jakým způsobem je plánováno jejich odstranění?
13. Využívá společnost pracovní prostředí jako jeden z benefitů při získávání pracovníků?
14. Jak hodnotíte provedenou realizaci vy osobně?



