

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra aplikované lingvistiky**

**Úloha vnitropodnikové komunikace při přechodu firmy na  
hybridní model práce**  
Diplomová práce

Autor: Bc. et. Bc. Kristýna Vnuk  
Studijní obor: Informační Management

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Marcel Pikhart Ph.D.

Hradec Králové

Listopad 2021

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 13.11.2021

Kristýna Vnuk

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce Mgr. et Mgr. Marcelovi Pikhartovi Ph.D.  
za metodické vedení práce, trpělivost a expertízu.



## **Abstrakt**

Tato práce pojednává o implementaci hybridního modelu práce ve vybrané firmě a s ním spojenou strategii interní komunikace. Pro získání dat relevantních pro vybranou společnost Q bylo využito dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s vedením firmy. Cílem práce je vytvořit efektivní model hybridního způsobu práce a jeho implementace ve vybrané firmě. Z hlediska change managementu je kladen důraz na strategii interní komunikace při řízení procesu změny. Tato práce odpovídá na hlavní výzkumné otázky, mezi které patří: Jaké jsou nejdůležitější výstupy analýzy dat z dotazníkového šetření? Jaký pracovní postup byl zvolen při přechodu na hybridní model práce ve vybrané firmě? Jak vypadá koncept hybridního modelu práce ve vybrané firmě? Jaká strategie interní komunikace byla zvolena pro change management spojený s implementací hybridního způsobu práce? Jaký bude mít dopad zlepšení interní komunikace na spokojenost zaměstnanců? Jak dlouho trvá zavedení změny?

Dopad zlepšení interní komunikace má obrovský vliv na přijetí nového modelu práce. Angažovanost všech úrovní managementu i samotných pracovníků vede k snazšímu přijetí hybridního modelu práce. Nastavení hybridního modelu má vést k spokojenosti a retenci zaměstnanců. Dle dosavadních dat lze očekávat zvýšenou produktivitu, soustředěnost pro individuální práci, jakož i inovaci a kolaboraci při práci z kanceláře. Spolu s implementací modelu FoW lze očekávat větší identifikaci zaměstnanců s jednotnou firemní kulturou, která napomůže dokončení stále trvajících slučováním procesů a nástrojů. Díky modernímu přístupu k lidskému kapitálu firmy lze očekávat lepší výchozí pozici společnosti při hledání nového talentu na pracovním trhu.

## **Abstract**

**Title: The role of internal communication during transition to hybrid work model**

This work deals with the implementation of a hybrid model of work in a selected company and the associated change management strategy of internal

communication. A questionnaire survey and guided interviews with the company's management were used to obtain data relevant to the selected company Q. The aim of the work is to create an effective model of a hybrid way of working and its implementation in a selected company. Emphasis is placed on the strategy of internal communication in managing the change process. This work answers the main research questions, which include: What are the most important outcomes of data analysis from the questionnaire survey? What work procedure was chosen during the transition to a hybrid model of work in the selected company? What does the concept of a hybrid model of work in a selected company look like? What internal communication strategy was chosen for the change management associated with the implementation of the hybrid way of working? What will be the impact of improving internal communication on employee satisfaction? How long does it take to implement change in selected company?

The impact of improved internal communication has a huge impact on the adoption of a new model of work. The involvement of all levels of management and the employees themselves leads to easier adoption of the hybrid model of work. Setting up a hybrid model should lead to employee satisfaction and retention. According to existing data, we can expect increased productivity, concentration for individual work, as well as innovation and collaboration when working from the office. Along with the implementation of the FoW model, greater identification of employees with a unified corporate culture is assumed, which will help complete the ongoing integration of processes and tools in selected company. Thanks to the modern approach to the company's human capital, we can expect a better starting position in the search for new talent on the labour market.

## Obsah

Úvod .....	1
1. Vymezení pojmů a přehled literatury .....	3
1.1 Hybridní model práce .....	18
1.1.1 Shrnutí výsledků dosavadních studií .....	25
2. Metodologie .....	30
2.1 Představení společnosti Q .....	31
2.2. Dotazníkové šetření ve společnosti Q .....	34
3 Výsledky dotazníkového šetření .....	39
4 Diskuse .....	44
5 Výsledný koncept Future of Work .....	47
5.1 Interní komunikace .....	57
5.1.1 Firemní úroveň komunikace .....	59
5.1.2 Lokální komunikace .....	61
6 Shrnutí výsledků .....	64
7 Závěry a doporučení .....	69
Seznam použité literatury .....	71

## Seznam obrázků

Obr. č. 1 Typy servisovaných kanceláří.....	12
Obr. č. 2 Produktivita od počátku pandemie podle odvětví.....	21
Obr. č. 3 Preference pro individuální soustředěnou práci v kanceláři vs. z domova.....	21
Obr. č. 4 Vnímání vlastní produktivity od počátku pandemie.....	22
Obr. č. 5 Preference pro kolaborativní práci kancelář vs. z domova.....	22
Obr. č. 6 Co pracovníkům nejvíce chybí na práci z kanceláře?.....	23
Obr. č. 7 Preference pro práci z kanceláře po COVID-19.....	24
Obr. č. 8: Preference práce z domova po COVID-19 s předchozí zkušeností modelu práce z domova před COVID-19.....	24
Obr. č. 9 Vnímání změny v rovnováze pracovního a osobního života.....	25
Obr. č. 10 Práce z domova, EUROSTAT data z 2020.....	26
Obr. č. 11 Schéma společnosti.....	33
Obr. č. 12 Schéma implementace FoW.....	49
Obr. č. 13 Podoba klasických kanceláří (vlevo).....	50
Obr. č. 14 Podoba hybridní kanceláře (vpravo).....	50
Obr. č. 15 Tapety FoW.....	55
Obr. č. 16 Využití přírodních prvků ve vybrané společnosti.....	56
Obr. č. 17 Intranet Future of Work.....	60

## Seznam tabulek a grafů

Graf č. 1 Složení respondentů dle lokality.....	35
Graf č. 2 Rozdělení respondentů dle zemí.....	36
Graf č. 3 Preferovaný model práce (vlevo).....	39
Graf č. 4 Preferovaný počet dní práce z kanceláře (vpravo).....	39
Graf č. 5 Rozdíly v preferenci modelu práce napříč regiony.....	40
Graf č. 6 Počet konferenčních hovorů za den (vlevo).....	41
Graf č. 7 potřeba přiřazeného místa (vpravo).....	41
Graf č. 8 Preference dnů v týdnu pro práci z kanceláře.....	42
Tabulka č. 1 Procentuální zastoupení regionů.....	36
Tabulka č. 2 Zastoupení mužů a žen.....	36



Tabulka č. 3 Složení kancelářských prostor v modelu FoW.....	51
Tabulka č. 4 Počet preferovaných dní pro práci z kanceláře.....	52
Tabulka č. 5 Poměr pracovníka na jedno pracovní místo.....	53

## Úvod

Spolu s růstem využití informačních technologií hledají zaměstnavatelé i zaměstnanci možnost agilně odpovídat na současnou situaci na trhu práce. Práce z domova nabízí flexibilitu pro skloubení potřeb domácnosti a zaměstnavatele, a tak přispívá ke spokojenosti zaměstnanců. Home office byl až donedávna považován za benefit, který byl dostupný v omezeném množství převážně u nadnárodních korporací v odvětví IT. Ačkoli jsou flexibilní formy zaměstnání na vzestupu, v prostředí České republiky bylo jejich využití v porovnání se zeměmi západní Evropy velice nízké až do příchodu pandemie COVID-19. (Eurostat, 2021)

Cílem této diplomové práce je vytvořit efektivní model hybridního způsobu operativy ve společnosti Q a jeho implementace. Z hlediska change managementu je hlavní tezí práce, že lepší efektivita a produktivita firmy je napojena na strategii interní komunikace, která vede k zvýšení důvěry pracovníků ve vedení firmy. Cílem je dokázat, že na základě změny strategie interní komunikace dochází k snazšímu přechodu zaměstnanců na hybridní model práce, dochází k jejich větší spokojenosti, loajalitě a nižší fluktuaci pracovníků. Tato práce bude odpovídat na hlavní výzkumné otázky mezi které patří: Jaké jsou nejdůležitější výstupy analýzy dat z dotazníkového šetření? Jaký pracovní postup byl zvolen při přechodu na hybridní model práce ve vybrané firmě? Jak vypadá koncept hybridního modelu práce ve vybrané firmě? Jaká strategie interní komunikace byla zvolena pro change management spojený s implementací hybridního způsobu práce? Jaký bude mít dopad zlepšení interní komunikace na spokojenost zaměstnanců? Jak dlouho trvá zavedení změny?

V teoretické části budou vysvětleny pojmy zásadní pro popsání problematiky a vývoje hybridního způsobu práce. Dále budou popsány komunikační strategie analyzované různými autory v souvislosti s dopady pandemie COVID-19 na interní komunikaci. (Bojadjev, Vaneva, 2021; Balta Peltekoglu, Demir Askeroglu, 2020; Warriar, Shankar, Belal, 2021) Základní poznatky pro post covidové nastavení firmy bude představeno skrze výzkum společnosti Colliers a JLL, světových leaderů pro poradenství na trhu Real Estate. (JLL, 2021; Boogard a Moller, 2021)

V praktické části bude využito globálního dotazníkového šetření provedeného ve vybrané IT firmě, jehož vzorek čítá 97 % všech zaměstnanců firmy. Do dotazníkového šetření se zapojilo 519 osob z lokalit jako je New York, Londýn, Zug, Frankfurt, Hong Kong, Tokyo, Buenos Aires, Chicago, Atlanta, Paříž a Praha. Tento dotazník dal, spolu s řízenými rozhovory s vedením firmy, vzniknout novému konceptu hybridního modelu operativity firmy. Tato práce bude sledovat implementační proces nového hybridního modelu práce s důrazem na strategii interní komunikace v průběhu změny modelu práce. Bude sledovat komunikaci týmovou, lokální i celofiremní.

# 1. Vymezení pojmů a přehled literatury

Od tradičních a rigidních systémů práce se přechází k otevřeným, decentralizovaným systémům, přičemž roste význam využití informačních a komunikačních technologií. Částečný pracovní úvazek, pružná pracovní doba, sdílené pracovní místo, stlačený pracovní týden a práce z domova jsou nejčastěji využívanými formami flexibilní práce. Jsou charakterizovány tím, že nemají pevně určený začátek a konec směny, místo výkonu práce, či neplní standardní osmihodinovou pracovní dobu.

Informace v následující části jsou základem pro pochopení, co musí interní komunikace při řízení změny firemní kultury a denní operativy obnášet. Tato kapitola prezentuje benefity a úskalí hybridního modelu práce, možnosti interního nastavení a modely servisovaných kanceláří na trhu. V neposlední řadě shrnuje teorii úspěšného řízení změny a sním spojené interní komunikace.

## Change management

Tématem change managementu se zabývá mnoho autorů ve vztahu k firemnímu prostředí v důsledku pandemie COVID-19. (Osbert-Pociecha, 2019; Holten, Hancock a Bolligtoft, 2020) Change management, neboli řízení změny, navazuje na obecný management a je postaven zejména na sociální psychologii a organizačním chování. Využívá sociotechniku a dotýká se kultury organizace. Řízení změn neboli change management v rámci firemního prostředí využívá znalostí, dovedností, schopností, metodologií, procesů, nástrojů a technik pro transformaci jednotlivce nebo skupiny ze současného stavu do stavu budoucího, tak aby se bylo dosaženo očekávaných přínosů a cílů organizace. (Raineri, 2011)

V change managementu je důležité rozdělení rolí. Účastníci změny jsou zpravidla všichni zaměstnanci organizace, kteří vstupují do procesu změny. Přičemž platí rozdělení úloh v rámci procesu změny mezi několik hlavních rolí:

- Iniciátor změny, nejčastěji autor vize nového uspořádání či procesu, přichází s nápadem. Jedná se o tvůrčí a aktivní osobnost. Z hlediska firmy se může jednat i o externího konzultanta. Jejich slabinou je vlastní implementace, kdy ztrácí realistický pohled při samotném zavádění změny.

- Manažer změny (Leader) je hybnou silou procesu změny. Bývá odborníkem v dané oblasti, má potřebné zdroje k provedení změn a zodpovídá se sponzorovi změny. Dobré zvládnutí změny je závislé na pracovníkovi, který změnu řídí.
- Vedoucí změny, vede a koordinuje celý proces změny. Koordinuje zdroje personální i finanční Stanoví pracovní skupinu.
- Realizátor změny je přímý účastník procesu změny.
- Uživatel změny využívá změnu v dlouhodobém horizontu, přebírá změnu jako nový standard. V závislosti na povaze změny může jít o zákazníka, zaměstnance či management.
- Analytik vyhodnocuje a navrhuje zlepšení či odchylky od stanoveného cíle.
- Investor změny je podnikatel, který poskytuje finanční prostředky. Zároveň může být iniciátorem změny.
- Podporovatelé a odpůrci změn. Do těchto kategorií lze zařadit všechny účastníky změn. Podporovatelé jsou nakloněni změně a podporují celý proces. Odpůrce je třeba vyslechnout a vysvětlit plánovaný záměr. (Franěk, 2021, s. 13)

Je nutné podotknout, že čím více přebírají účastníci aktivní roli v procesu změny, tím hladší je přechod do cílové podoby. Během procesu změny nemusí být přítomny všechny výše vypsání role. Je nutné, aby si každá firma pro daný projekt řízení změny určila zúčastněné strany, které se mají podílet na implementaci změny. Výše popsané role mají sloužit jako mantinely, které se osvědčily v praxi. U menších firem lze očekávat, že několik rolí bude vykonávat tatáž osoba.

Změna je procesem nového uspořádání a odklonu od současného stavu. Cílem řízené změny by mělo být dosažení lepšího uspořádání. Proces změny má tři fáze, rozmrazení, provedení změny a zamrazení. Linke a Zerfass představují následující kroky v situacích, kdy jsou zaměstnanci postaveni před změnu: Šok, kdy zaměstnanci reagují s podezřívavostí a nízkou motivací. Pouze až s překonáním prvotního zamítnutí a prozkoumáním inovace získají lepší pochopení nového a uvidí sami potřebu změny. Stále se může objevit přetrvávající nejistota. Pouze ve chvíli, kdy zaměstnanci přijmou změnu a otevrou se jí, jsou schopni ji implementovat

(experimentální fáze). Tak jsou získána praktická data o změně a inovace je tak završena. Dochází ke stabilizaci. (Zerfass a Linke, 2011) Procesy změny lze dělit na plánované a neplánované. Oba případy změn by měly být řízené. Smyslem je dosáhnout požadovaného a naplánovaného cíle. Je nutné vzít v potaz velikost firmy při určení nejlepší formy řízení změny, a proces change managementu personalizovat v závislosti na velikosti firmy, což dokázal i Liviu Tudor ve své práci *Differential Change Management In Small, Medium and Large Enterprises* z roku 2017. (Tudor, 2017)

Provedené změny musí být dlouhodobě udržitelné i z pohledu sociálního a ekologického. Nové trendy ukazují nutnost rozšíření hodnot podniku do oblastí vnějšího vnímání a zavádění TQM (Total Quality Management). V knize *Management* Donnelly popisuje komplexní transformaci struktury, lidských složek a komplexní změnu podnikové kultury. (Donnelly, 1997) Se změnou podnikové kultury a celkové transformace se nedílně pojí vnitropodniková komunikace, která do velké míry definuje budoucí úspěch či neúspěch kýžené změny. Interní komunikace určuje vnímání změny pracovníky firmy. Může tak ovlivnit, zda je změna přijata pozitivně, negativně nebo není vnímána vůbec, což může vést k selhání implementace změny v praxi.

Cílem změny je nové uspořádání, které vede ke zlepšení současného stavu. Iniciací změny nemusí být pouze negativní popud, může se jednat o neustálou snahu firmy o udržení konkurenceschopnosti na trhu. To však neznamená, že dochází ke změnám každý den, často jde o určité intervaly změny, které lze ve firmě vypořádat. Dosažení cíle znamená stanovení konkrétního výsledku, a ne provádění bezcílné změny. Integrací procesu změny vychází z vize, poslání a strategie podniku. Společnosti v dnešní době dbají na propojení svých strategií change managementu s ohledem na ochranu životního prostředí (Environmental Management systém ISO 14000), bezpečnosti práce na pracovišti (BOZP – bezpečnost a ochrana zaměstnanců při práci) a trvalé udržení kvality produktů a služeb systematickým řízením kvality organizace. (Franěk, 2021)

## Vnitropodniková kultura

Vnitropodniková kultura může být nazývána mnoha pojmy jako je podniková kultura, firemní kultura či organizační kultura, které jsou svým významem podobné či téměř totožné. Vnitropodniková kultura může být definována jako soustava sdílených hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které často nejsou specificky zformulovány do písemné podoby. Kultura organizace určuje způsob chování a jednání lidí a metody vykonávání práce. (Mullerová, 2011)

Podniková kultura nemá objektivní formu své existence. Jedná se o subjektivní vnímání interpersonálních vztahů mezi pracovníky. Označuje společné hodnoty a normy, které mají výraznou sociální povahu. Mění se v čase, v závislosti na změnách forem a intenzity interakcí uvnitř i navenek organizace. Je výsledkem kontinuálního procesu vývoje působením vnějšího okolí i vnitřní koordinace. Je zprostředkovávána v adaptačním procesu pro nově příchozí členy, aby věděli, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi firmy. Umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění, sjednocuje a zprostředkovává význam událostí a situací v podniku. (Mullerová, 2011)

Další definice se dívají na firemní kulturu jako na „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných“ (Mullerová, 2011, s. 6) či říkají, že „podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nich se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají, pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (Mullerová, 2011, s. 6)

Lukášová představuje dva možné pohledy ve vnímání podnikové kultury, a to interpretativní přístup a objektivistický přístup. Interpretativní přístup definuje podnikovou kulturu, jako „něco, čím organizace je“. (Lukášová, 2010, s. 16) Za prvky kultury jsou považovány rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, které mají svou symboliku. Klíčový význam zde nemá objektivní realita ale její interpretace. Organizační kultura je sdíleným systémem významů. Lze ji definovat jako souhrn idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem, které dodávají lidskost do fungování organizace. (Lukášová, 2010)

Objektivistický přístup vnímá kulturu jako náležitou a nedílnou součást jakékoliv společnosti či organizace. Kultura je pokládána za objektivní entitu, jakýsi podružný systém organizace, která se v průběhu času mění. Kultura stejně jako struktura, systémy a subsystémy organizace ovlivňuje fungování a produktivitu organizace. Firemní kultura může být cílevědomě tvořena a měněna. (Lukášová, 2010) Objektivistický přístup je častěji přijímaným pohledem na tematiku podnikové kultury u sociologů ve 21. století.

E. Schein rozdělil koncepci podnikové kultury na tři základní roviny.:

- Základní rovinu, která obsahuje celkový pohled na svět a přístup k životu, práci, lidem i sobě samým jako životu jednotlivých spolupracovníků.
- Střední rovinu, která obsahuje sociální normy a standardy jednání, jako jsou psaná či nepsaná pravidla společenského styku, hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky.
- Nejvyšší rovinu, která obsahuje systém symbolů, jako je podnikový slang, dress code, logo, formy společenského styku a firemní rituály (Schein, 1985)

Firemní kultura je výsledkem jednání členů organizace každý den, a proto je nutné zvážit mnoho faktorů: angažovanost manažerů, přetrvávající transparentnost vize a její exekuce, serióznost implementace odkazů na vizi a sankce pro zaměstnance, kteří se od vize společnosti odchýlí. (Zerfass a Linke, 2011)

Seznámení s podnikovou kulturou firmy je často součástí onboardingu, neboli zaučení nových zaměstnanců. Je spíše neformálně předávána zejména během socializace na pracovišti, nežli učena ze specifických materiálů, ve kterých ani nelze podnikovou kulturu jako celek obsáhnout. Vnitřní kultura představuje stálý aspekt i ve firmách, které procházejí trvalou změnou. Firma musí vzbuzovat v zaměstnancích důvěru, vedení, respekt, jakož i určitý stupeň svobody volby, pokud mají mít kladný přístup ke změně. (Zerfass a Linke, 2011)

### **Sharedesk/Hot desking/Desk sharing/Sdílená kancelář**

Cambridgeský slovník definuje hot desking jako způsob úspory kancelářských prostor, ve které pracovníci nemají své přidělené pracovní místo. Pracovní místo jim



je přiděleno pouze za předpokladu, že ho potřebují. (dictionary.cambridge.org, 2021)

Hot desking, desk sharing, sdílená kancelář nebo dělené pracovní místo je způsob denního fungování kanceláře, které je založeno na sdílení pracovního místa více zaměstnanci. Tento způsob práce přinesly na český trh zejména nadnárodní firmy, které využívají tento styl práce v zahraničí již delší dobu. Jedno pracovní místo připadá obvykle na dva, případně více zaměstnanců. Tento způsob organizace práce je velice oblíbený u firem, které mají větší týmy prodejců, kteří zpravidla nenavštěvují kancelář na denní bázi z důvodu servisování klientů v terénu. Některé společnosti však umožňují částečný či úplný home office všem svým zaměstnancům.

Na denní bázi tento systém přináší operativní úspory z nájmu prostor. Některé společnosti směřují svou pozornost spíše než na zmenšení pronajímaných prostor na zkvalitnění svých kanceláří. Využití odchýlení od tradičních pracovních míst může vést k větší variabilitě prostor, které je možné částečně přetvořit na relaxační zóny, meetingové prostory a showcase produktů firmy. Hot desking jako trend má kořeny v pozdních 80. - 90. letech 20. století. Dle dosavadních studií na toto téma může úspora kancelářských prostor dosáhnout až 30 %. (Berelson, Simini a Cooper, 2018; Dubey, 2010)

Ve firmách, které provozují hot desking existuje zpravidla více druhů využívání pracovních stolů nežli pouze hot desking. Pro některé role, je tento systém nepoužitelný. Příkladem je security či recepce, která má zpravidla přiřazené místo v budově pro snadnou pomoc zaměstnancům i zákazníkům. Firmy si dále definují, zda je nutné využití hot deskingu rezervovat zaměstnancem dopředu, tzv. hotelling (Dubey, 2010), či funguje na bázi first come, first served („Kdo přichází do kanceláře první, jako první vybírá své pracovní místo“). Hotelling většinou využívá software, který je společný pro celou firmu a v případě nadnárodních společností jej lze často použít i v zahraničních lokalitách. Stejně tak jej mohou využít zaměstnanci cestující ze zahraničních poboček. Pomocí firemního přihlášení lze vybrat volné místo pro daný den, či část dne a potvrdit check in. Tento systém má často přesah i na samotné pracovní místo, na kterém je světelné označení signalizující, zda je místo rezervováno či ne. Hotelling je hojně využíván na americkém trhu, kde až 50%

ekonomiky Spojených států stojí na tomto využívání kancelářských prostor. (Dubey, 2010)

Rezervace míst v českých firmách se rozšířila především v období pandemie COVID-19, kdy mnoho firem z bezpečnostních důvodů zajišťovalo dezinfekci pracovních míst před příchodem pracovníka do kancelářských prostor, jakož i po jeho opuštění. (Budai, 2020) Souběžně bylo nutné omezit množství pracovníků pohybujících se v kancelářských prostorech pro zachování vládních nařízení týkající se nutných rozestupů nejméně dvou metrů.

### **Vize**

Vize je jakýsi ideální model budoucnosti, kterého chce firma v určitý okamžik své existence dosáhnout. Horizont vize je z pravidla několik let až dekáda od současného stavu. Vize vyjadřuje žádoucí obraz budoucnosti firmy. Mělo by se jednat o natolik pozitivní výhled, který bude angažovat a motivovat zaměstnance firmy, jakož i klienty či partnery. Vize by měla být srozumitelná pro vnitřní i vnější prostředí firmy. Cílem vize společnosti je udat směr pro budoucí plánování firmy. Vize je největší motivátor firmy, protože napomáhá sjednotit všechny zúčastněné strany na společné cestě k jejímu naplnění. (Ondra, 2020) Vize společnosti má v pracovnících vyvolat inspiraci a vytvořit společnou identitu skrze vlastní integritu firmy. Vize společnosti dále udává směr pro vrcholový management při stanovení obecných a strategických cílů společnosti.

### **Poslání**

Poslání neboli mise vyjadřuje, proč firma na trhu existuje. Jedná se o samotný důvod existence organizace a její záměr. Má objasnit roli firmy na trhu a nastítnit cestu podniku k dosažení své vize. Poslání má identifikovat současný stav firmy včetně její historie. Zaměstnanci, vedení a zákazníci mají znát jasný důvod existence firmy, k čemu slouží a proč byla založena. (Ondra, 2020)

Stanovení poslání společnosti je formální prohlášení, které musí být součástí dokumentace systému řízení lidí dle normy ISO 9001. Poslání firmy může být vytvořeno autoritativně vedením firmy, nebo do jeho tvorby může být zahrnuta široká vnitřní populace společnosti. Druhý přístup zpravidla vede k větší

angažovanosti zaměstnanců při naplňování poslání společnosti. Nevýhodou tohoto přístupu je delší proces sestavení poslání vzhledem k množství rozdílných pohledů.

Správně definované poslání se, kterým se lidé ztotožní, je dobrým nástrojem v prosazování firemní strategie. Napomáhá ovlivňovat firemní kulturu, která zase napomáhá ve ztotožnění se s cíli organizace. Poslání firmy by mělo obsahovat několik atributů: obraznost, adresnost, uskutečnitelnost, jednoznačnost, flexibilitu a srozumitelnost. (Charvát, 2000)

### **Strategie firmy**

Strategie je dlouhodobý programový koncept chování organizace. Jedná se o pojetí činnosti firmy a distribuce zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených dlouhodobých cílů firmy. Strategie popisuje způsob, jak chceme dosáhnout vize. Základní směr strategie udává vlastník či vlastníci firmy. Realizace strategie spočívá ve firemních procesech, které udávají hodnoty, jež mají vést ke strategickým cílům. K dosažení strategických cílů je nutné optimálně využívat firemní zdroje jako jsou finance, informace, infrastruktura a lidé. Strategie slouží pro přenášení požadavků vlastníků na management firmy. Strategie má vliv na uspořádání, sjednocení a usměrnění chování a jednání pracovníků. Strategie je výstupem strategického řízení – v praxi se jedná zpravidla o formalizovaný dokument, který obsahuje popis mise, vize, strategických cílů a harmonogramu jejich realizace. (Ondra, 2020)

Strategie firmy by měla odpovídat na otázky: „Co děláme?“; „Kdo jsou naši zákazníci“ a „Čím jsme v tom, co děláme, lepší než konkurence?“ (Evans, 2013) Cíle strategie by měly stejně jako poslání mít stimulující efekt na pracovníky. Dosažení strategie firmy by mělo být měřitelné, časově omezené a mělo by být přijatelné z role těch, kteří mají strategii plnit. Strategie firmy by měla být srozumitelně specifikována. Samotná strategie firmy se pak dělí dle odvětví na strategii marketingovou, komunikační, ekonomickou a tržní. Ty mají dopomoci k tvorbě přidané hodnoty a s tím spojeného růstu firmy, jejího majetku a podílu na trhu.

### **Serviced office**

Servisovaná kancelář je kancelář, která je plně vybavena a řízena společností zaměřující se na facility management vystupující v roli poskytovatele kanceláře. Ta pak pronajímá jednotlivé kanceláře či patra jiným společnostem. Kancelář je

zpravidla vybavena IT infrastrukturou, meetingovými prostory, recepcí, technickým týmem, úklidem, poštárnou, wifi a dalšími službami, kterými se jednotlivé serviced offices odlišují. Servisované pracoviště je tvořeno třemi hlavními komponenty: lidmi, místem a technologiemi. (Amador, 2016) Lidský komponent servisovaných kanceláří plní nejen funkci správce prostor, ale i „happiness manažera“, neboli někoho, kdo zajišťuje plnění požadavků a přání klientů využívajících prostory. Z pohledu místa se jedná o samotný prostor pro práci, schůzky a relaxaci. Technologie, které jsou dostupné v klasických servisovaných kancelářích zahrnují IT infrastrukturu, audio video vybavení konferenčních prostor, vybavení pracovních stolů a dostupnost tisku.

Tento typ kanceláří je využíván klienty z několika hlavních kategorií:

- Společnosti, které mají centrálu v zahraničí, ale pro účely lokalizace potřebují postavit malý místní tým. Samostatná kancelář buď není ještě postavena nebo je finančně nevýhodnou variantou.
- Start-upy a střední podniky, které se nechtějí finančně zavázat na období 7-10 let, což je zpravidla doba trvání nájemní smlouvy bez možnosti jejího předčasného ukončení. Zároveň vidí benefit v existující administrativní podpoře, která dovoluje snížit náklady na tyto role uvnitř firmy.
- Takzvané overflow. Nadnárodní společnosti, které očekávají velký nárůst pracovníků v krátkém časovém období. Nejsou schopny rychle reagovat na nové potřeby a potřebují krátkodobě umístit pracovníky, dokud nebude dostavena vlastní kancelář.
- Klienti, kteří se stěhují z jednoho prostoru do jiného a potřebují překlenout mezidobí mezi ukončeným a novým nájmem.
- Projektové týmy, které potřebují prostor na určité období, dokud nebude projekt ukončen, př. filmová produkce. (Orega, 2021)

Pojem servisovaná kancelář je jedním z mnoha označení tohoto pracovního nastavení. Dále se lze setkat označením s managed office, flexibilní kancelář, obchodní centrum. Ve skutečnosti je servisovaná kancelář flexibilní pracoviště.

Obchodní centrum je budova či část budovy, ve které se nachází servisovaná kancelář. Jedná se o souhrn více servisovaných kanceláří, které jsou spojeny, a pro které je zajištěna jistá administrativní podpora. Coworking space je jiný druh servisované kanceláře, který využívá jako hlavní odlišnost zaměření na lidský faktor servisovaných kanceláří: vytváří prostor pro komunitu jako součást svého obchodního modelu.

Obr. č. 1 Typy servisovaných kanceláří



Zdroj: AMADOR, Cecilia. INFOGRAPHIC: TYPES OF SERVICED OFFICES. *Allwork* [online]. 2016 [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://allwork.space/2016/03/infographic-types-of-serviced-offices/>

Všechny další názvy, se kterými se lze setkat v souvislosti využíváním flexibilních pracovišť pak využívají buď model servisované kanceláře či coworkingu, případně jejich spojení do hybridního modelu. Na obrázku č. 1 lze vidět další typy servisovaných kanceláří, od logistických center, business center až po inkubátory, akcelerátory či virtuální kanceláře.

Historie servisovaných kanceláří sahá do 60. let 20. století. Tyto servisované kanceláře vznikaly jako sdílený prostor pro právníky v USA, tento koncept se dále rozšířil do UK a Austrálie. Údaje z listopadu 2014, dle šetření Business Centre Association (dnes Flexible Space Association) ukazují, že serviced office model využívá více než 80 000 firem, což generuje pracovní pozice pro více než 400 000 lidí. (Orega, 2021)

### **Co-working**

Co-working je v tomto textu označení pro systém sdíleného pracoviště. Definice slova „co-working“ doslova znamená pracovat společně. Termín zároveň definuje nový způsob práce, který je založen na kolaborativní práci jednotlivců, kteří se propojují, tak aby rozšířili své pracovní pole. Tím, že více a více společností preferuje kontraktory či freelance projektanty dochází zákonitě i ke změně stylu práce. Tento způsob práce jednotlivců najímaných na určité projekty organizacemi dovoluje společností rychleji reagovat na aktuální změny na trhu. Tento model je velice úzce napojen na vývoj technologií, které v dnešní době dovolují pracovat odkudkoliv, pokud člověk disponuje počítačem, dovednostmi a nápady.

Na stejném principu je založen i systém co-workingových kanceláří, které umožňují pronájem místa (pay per desk) či členství na předem určenou dobu. Umožňují tak prostor pro práci i pracovní schůzky v rámci pracovní komunity tvořené jednotlivci. Je zde zpravidla k dispozici stejné zázemí jako v kamenných kancelářích s tím rozdílem, že pracovníci nemají permanentně rezervované jedno místo, ale mohou se pohybovat po coworkingové kanceláři dle aktuálních preferencí. Samozřejmě se jedná o prostor, ve kterém je nutné na konci dne opustit kancelář a nezanechat za sebou na pracovním místě nic osobního. U některých coworkingů je pro osobní věci přidělena skříňka, kam si zpravidla lze odložit to, co by pracovník nechal v klasické kanceláři na svém permanentním místě. Tento typ

kancelářských prostor je používán zejména freelancery, ale může být využíván i start-upy či velkými firmami, které mají omezený počet pracovníků v dané lokalitě a udržování vlastní kanceláře by pro ně nedávalo finanční smysl. (Foertsch, 2011)

První oficiální co-workingová kancelář vznikla jako prostor pro utvoření komunitního střediska pro podnikatele v roce 2002 ve Vídni. V roce 2005 pak vznikla první oficiální co-working kancelář v San Franciscu jako reakce na asociální obchodní střediska a neproduktivní pracovní život při práci z domova. Nabízela pracovní místa, wifi zdarma, sdílené obědy, meditační pauzy, masáže, cyklotúry a striktní zavírací dobu v 5:45 odpoledne.

Od této doby došlo k obrovské popularizaci coworkingových kanceláří. V roce 2013 více než 100 000 lidí pracovalo z co workingových center ve více než 3 000 lokalitách. (Foertsch, 2011)

### **Interní komunikace**

Komunikaci lze definovat jako „proudění informací ze zdroje k příjemci“. (Fronková, 2018, s. 11) Firemní komunikace vyjadřuje postoj organizace k předávanému sdělení, často je vnímána jako soubor komunikačních návyků, se kterými se ztotožňují všichni členové organizace a vytváří tak dobré komunikační způsoby, které jsou přítomné ve všech komunikačních aktivitách napříč celou organizací. Další způsob pohledu na firemní komunikaci dává prioritu komunikačním produktům, které mají podobu interních sdělení, dopisů, tiskových zpráv, internetových stránek, veřejných projevů či elektronické pošty. Tedy souhrn všech sdělení interní i externí komunikace firmy. Interní komunikace je důležitým tématem pro vnitřní stabilitu společnosti. Interní komunikace napomáhá firmě překonat těžká období a angažovat zaměstnance v podpoře a zejména v přijetí změn ve fungování společnosti. Tímto tématem se v posledních letech zabývalo mnoho autorů, právě kvůli roli efektivní interní komunikace ve zvládnutí krize spojené s pandemií COVID-19. (Bojadjev, Vaneva, 2021; Balta Peltekoglu, Demir Askeroglu, 2020; Warriar, Shankar, Belal, 2021)

Komunikaci lze rozlišovat na mnoho typů: na přímou a zprostředkovanou; vnitřní a vnější. Komunikace je všeprostopující proces, který do velké míry definuje úspěch či neúspěch firmy, ale i změn, které se snaží firma implementovat. Podle

počtu účastníků lze komunikaci dále dělit na interpersonální mezi dvěma jedinci, skupinovou, probíhající mezi členy skupiny, kteří mají možnost se k tématu vyjádřit, a masovou, která je typická pro shromáždění, kde dochází k předávání sdělení velkému počtu posluchačů.

Přímá a zprostředkovaná komunikace závisí na možnosti okamžité reakce a použití pomůcek pro přenos zprávy. Vnitřní a vnější komunikace určují adresáta informace. Vnější komunikace je zpravidla směřována na klienty, zákazníky, dodavatele, potenciální zaměstnance a širokou veřejnost. Externí komunikaci má na starosti obvykle oddělení PR či marketingu. Určuje podobu „image“ společnosti navenek. Jejím hlavním úkolem je zajistit dobrou pověst firmy, její značky a ovlivňovat postoj, který vůči ní zaujme veřejnost. U mnoha firem existují zákazníci, kteří se pro své nákupy rozhodují podle ekologie firmy, dodržování férových pracovních podmínek nebo zaměstnávání lidí s postižením. (Townsaid, 2018) To všechno má za úkol externí komunikace zohlednit ve své strategii pro přilákání zákazníků, dodavatelů i potenciálního talentu.

Interní komunikace je zpravidla využívána pro informování členů organizace a komunikace s nimi. Má zajistit zlepšení jejich loajality a spokojenosti na pracovišti. Další možností dělení interní komunikace je podle směru šíření: horizontální a vertikální komunikace. Horizontální komunikace má většinou neformální podobu a odehrává se mezi kolegy, bez vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Komunikace vertikální může směřovat shora dolů, tedy od managementu k podřízeným. Jedná se zpravidla o distribuci úkolů a zadávání příkazů pro výkon práce. Je zde velice důležitá frekvence, způsob a obsáhlost komunikace. Osobní schůzky je možné obohatit o krátké shrnutí informací a úkolů, jež byly na schůzce domluveny. Ty jsou distribuovány po schůzce skrze elektronickou poštu. O aktuálním stavu se pak management informuje na konferenčních hovorech, které doplňují osobní komunikaci. To souvisí s druhým typem vertikální komunikace, což je zdola nahoru, kdy management dostává informace od podřízených. K tomuto způsobu komunikace slouží zprávy, reporty nebo například zlepšovací návrhy. (Tomíčková, 2012) Je důležité přesvědčit zaměstnance, že mají možnost své obavy a návrhy komunikovat s managementem a že budou vyslechnuti. Podle Zerfasse je úkolem interní komunikace vytvářet prostor pro nápady. (Zerfass a Linke, 2011)



Vzájemná důvěra je stěžejní pro vytvoření efektivní a pravdivé komunikace. Záměrná inovace vyžaduje motivované jedince. Výzkumy ukazují, že přesvědčivá a kreativní organizační kultura napomáhá docílit tohoto stavu. V organizaci je taktéž velice důležité dělit komunikaci na formální a neformální. (Tureckiová, 2007, s. 76-77) Toto dělení je pak závislé na existenci norem a pravidel komunikace.

Pro zajištění účinnosti firemní komunikace je zapotřebí disponovat dobře definovanou a nastavenou komunikační strategií firmy. V této práci bude diskutována převážně interní komunikace vzhledem k řízení změny modelu práce. Práce odkudkoli vyžaduje nejen velmi silně rozvinutou komunikaci týkající se samotné změny z hlediska pracoviště, ale také výuku manažerů a pracovníků, jak efektivně využívat komunikačních prostředků, které nevyžadují fyzickou přítomnost pracovníků a manažerů na jednom místě. Komunikací mezi pracovními a manažery před a po pandemii COVID-19 se zabývali Bojadjiev a Vaneva, kteří došli k závěru, že vedení příkladem a zájem managementu o rovnováhu pracovního a soukromého života pracovníků se ukázaly jako nejlepší prostředky k uchování talentu v organizaci. (Bojadjiev, Vaneva, 2021) Otázkou zůstává, jak efektivně sledovat výkonnost pracovníků a jak přizpůsobit fungování firmy neustále se rozvíjícímu tržnímu prostředí, které bylo donuceno se nárazově přetvořit kvůli pandemií COVID-19?

### **Strategie interní komunikace**

Strategie interní komunikace musí být založena na skutečnosti, že zaměstnanci potřebují získávat srozumitelné, ucelené a pravdivé informace o tom, co se jich bezprostředně týká a mít možnost vyjádřit svůj názor či obavy. To vede k vytvoření pocitu jistoty a důvěry v organizaci, která má vliv na angažovanost zaměstnanců a následně i na jejich výkony a celkovou prosperitu organizace. (Holá, 2011)

Pro zajištění angažovaného pracovního kolektivu je nutné zajistit naplňování strategie interní komunikace na všech úrovních, firemní úrovni, týmové úrovni i osobní komunikaci manažera. Na firemní úrovni jsou sdělovány stěžejní informace o fungování společnosti, zatímco na úrovni týmu dochází k výměně informací v rámci hranic týmové spolupráce. V neposlední řadě musí interní komunikační strategie být v souladu s celkovou strategií a být respektovaná napříč organizací.

Z hlediska implementace změny je nezbytné revidovat obchodní strategií, vizi organizace, dále definovat komunikační strategii složenou z pěti základních aspektů: „strategie, struktura, systémy, standardy a dovednosti.“ (Wright, 2009, s. 21)

Na základě požadované ideální situace popsané výše je možná implementace nástroje „7S“ vytvořené společností McKinsey & Company. Tato dekompozice je využívána pro hodnocení kritických faktorů libovolné organizace. Patří mezi modely kritických faktorů úspěchu. Byla navržena koncem 70. let 20. století jako sedmi prvkový způsob dekompozice organizace na komponenty:

**Skupina** – cíleně orientované společenství lidí

**Strategie** – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení

**Sdílené hodnoty** – vize, poslání, firemní kultura

**Schopnosti** – dovednosti, znalosti, zkušenosti pracovníků

**Styl** – charakteristický způsob konání, jednání, chování

**Struktura** – organizační uspořádání, definování povinností a odpovědností

**Systémy** – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií (Managementmania, 2015)

Je využívána při strategických auditech, ve strategickém řízení a v řízení změn. Právě její využití pro řízení změny je pro tuto práci důležité. Mezi klíčové faktory úspěchu lze řadit všechny systémy, tedy systémově řízené procesy, například informační a komunikační systémy, jejichž zlepšování, bezpečnosti a aktuálnosti je nutné věnovat dostatečnou pozornost. Každý vedoucí pracovník by měl také pro dosažení úspěchu přizpůsobit svůj styl řízení zásadám efektivní komunikace a zejména zásadám nastavené interní komunikace v rámci organizace.

Důležitým faktorem je také: skupina neboli spolupracovníci, jejich schopnosti, kvalifikace, potenciál, motivace, stabilita a vzájemné vztahy. Zásadní roli při naplňování strategie organizace hrají její sdílené hodnoty, které vyjadřují její vztah k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům nebo například investorům. Pokud jsou sdílené hodnoty dobře komunikovány, ústí v žádoucí normy chování.

Organizace přistupují k interní komunikaci velmi rozdílným způsobem, který se odvíjí od jejich hierarchie. Odpovědnost za interní komunikaci je v některých z nich agendou marketingového oddělení, v jiných se jedná o zodpovědnost oddělení

lidských zdrojů. Lze se setkat i s existencí specialisty interní komunikace, který zastává činnost obou těchto oddělení. (Wright, 2009, s. 23-26) U marketingového oddělení je riziko většího důrazu na externí komunikaci a zanedbání interní komunikace, v případě HR je pak riziko zevšednění, málo kreativity a špatné prezentační a obchodní dovednosti.

Na každého pracovníka působí jeho okolí. Pokud je cílem nastavit v organizaci standardy, je nutné, aby se jimi začali řídit jedinci, kteří mají vliv nejsilnější, tedy ředitelé, manažeři, vedoucí zaměstnanci a team leadeři. Ti mohou začít cíleně pracovat na svém vzhledu, stylu, projevu, chování nebo na podobě pracovního prostředí. Ostatní zaměstnanci se těmito standardům postupně přizpůsobí. Je nutné, aby samotné sdělení, chování a řeč byly v symbióze. Nonverbální faktory komunikace mají na okolí velmi silný vliv a jsou rychlým přenašečem emocí. Je nezbytné, aby obzvláště manažeři a lidé v pozicích, kde je potřeba skutečně efektivně komunikovat, neustále zdokonalovali své komunikační dovednosti, pracovali na svém neverbálním projevu a přístupu k lidem a práci. (Tomíčková, 2012)

Posledním prvkem komunikační strategie jsou její systémy, tedy prostředky a nástroje, jejichž prostřednictvím dochází k přenosu sdělení. Každý komunikační nástroj či kanál má své silné i slabé stránky. Chceme-li být schopni vybrat pro danou situaci optimální komunikační nástroje, musíme těmito jejich vlastnostem porozumět. Dalším zásadním krokem pro zajištění efektivity zpráv je využití kombinace různých komunikačních nástrojů. Jejich výběr by nikdy neměl být uskutečňován pouze na základě výpočtu potenciálních nákladů, ale zejména podle prognózy jejich efektivity. (Tomíčková, 2012)

## **1.1 Hybridní model práce**

Kanceláře tak jak je známe do nedávné minulosti, byly vytvořeny během průmyslové revoluce a jejich hlavním úkolem bylo optimalizovat administrativní úkoly. Práce znamenala dělat standardizované úkoly jednotlivci na individuálních po sobě jdoucích stolech. Hlavním cílem tohoto modelu byla efektivita a kontrola. Většina dnešních organizací tento přístup již neprosazuje. Model čisté kontroly

a efektivitu se mění a pozornost je přesouvána na spolupráci, sdílení informací, inovace a důvěru ve své pracovníky.

V souvislosti s globální pandemií COVID-19 došlo k radikální změně ve využívání pracovních prostor a práce se zaměstnanci. Dochází k zásadnímu posunu mentality firem. Zaměstnanci jsou nově vnímáni jako ústřední kapitál organizace s největším vlivem na prosperitu firmy. Spolu s touto změnou dochází k většímu důrazu na faktory důležité pro zaměstnance, jako je kvalita života, osobní spokojenost a rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Hybridní model práce jako pojem získal na váze právě v období pandemie, kdy pro zajištění zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, v některých případech v důsledku vládních nařízeních, došlo k přeměně fungování firem, které se snažily najít nové cesty denní operativy, která nevyžaduje každodenní docházku do kanceláře s fixní pracovní dobou. Došlo k obrovskému posunu z hlediska využívání již existujících technologií video konferencí, které podporují práci odkudkoliv. Využívání těchto komunikačních technologií se však nelimitovalo pouze na pracovní prostředí, tyto nástroje byly poprvé využity v praxi školním systémem jako celkem, jakož i státní správou. Dalším důležitým krokem byla behaviorální změna, kterou podstupovali pracovníci ze všech odvětví. Lidé museli upravovat své denní návyky, pracovní etiku a zvyklosti prakticky na denní bázi. (Radonic, Vukmirovic, 2021) Hybridní model práce v praxi znamená využívání tzv. home office, tedy práce z domova, jakož i práce z kanceláře v různém poměru buď zvoleným samotným zaměstnancem či firmou.

Na vliv nastavení hybridního způsobu práce na produktivitu bylo provedeno již několik výzkumů, které ukazují smíšené výsledky. Pracovní produktivita pro individuální úkoly byla navýšena, zatímco produktivita, kde je nutná spolupráce napříč organizací ukazuje některé mezery. Radonic a Vukmirovic v roce 2021 analyzovali vliv hybridního modelu práce na nehmotný kapitál firmy, tedy lidský, vztahový, strukturální a intelektuální kapitál společnosti. Jejich výsledky poukazují na pozitivní aspekty zavedení hybridního způsobu práce ve firmách pracujících v IT odvětví. (Radonic, Vukmirovic, 2021)

Z výzkumu provedeného společností JLL vyplývá, že 70 % zaměstnanců kanceláře považuje za místo, které silně napomáhá týmovému duchu a kreativní spolupráci. Výsledky výzkumu dále poukazují na to, že zaměstnanci pracující

z domova se přiklání v budoucnu k práci z kanceláře přibližně dva dny v týdnu. 74 % pracovníků by uvítalo čtyřdenní pracovní týden. (JLL, 2021) To znamená, že nedojde k celkovému upuštění od práce z kanceláří, ale bude nutné kancelářské prostory přetvořit z prostoru s řadami kancelářských stolů na prostory sloužící k interakci, spolupráci, inovacím a vzdělávání zaměstnanců. V této souvislosti se očekává výrazný posun v modelech flexibilních prostor, přičemž vlastníci nemovitostí budou takové prostory vytvářet sami nebo ve spolupráci s jejich provozovateli.

Tento model samozřejmě značí obrovské úspory pro firmy z hlediska požadavků na rozlohu kancelářských prostor, které mohou investovat do lepších technologií pomáhajících zaměstnancům při spolupráci na dálku. Uvolněné prostředky lze využít jako investice do nových projektů. Podle Ashley Cummings, seniorní poradkyně pro klienty ze společnosti JLL, by měly firmy naslouchat svým zaměstnancům a jejich potřebám. Prožitek v období světové pandemie se liší jednotlivce od jednotlivce, proto je důležité, aby firmy reagovaly na specifické potřeby svých pracovníků a neimplementovaly generický model hybridního způsobu práce, který nemusí být vhodný v daném prostředí organizace. (JLL, 2021)

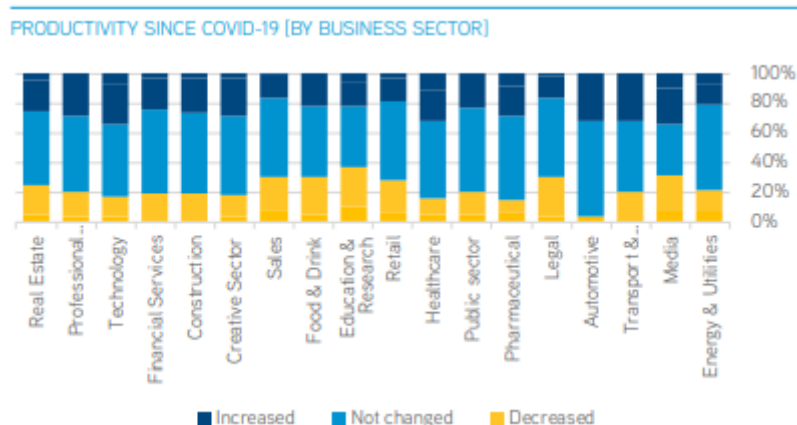
Pandemie zásadně ovlivnila tradiční priority v profesním životě. Pro 72 % respondentů je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem důležitější nežli výše mzdy. Zaměstnavatelé musí přehodnotit dosavadní strategii retence pracovníků a zvážit odlišné priority, než tomu bylo doposud. Společnosti musí rozvíjet řešení, která nabízejí zaměstnancům možnost volby a flexibility, což má obrovský vliv na spokojenost a pracovní výkon zaměstnanců. (JLL, 2021)

Pro firmy, které již před pandemií umožňovaly svým zaměstnancům využívat částečný home office a flexibilní pracovní dobu, byla tato etapa pouze dalším evolučním krokem, kdy bylo zapotřebí vytrýbit kolaborační techniky a virtuální reporting. Pro firmy, které k tomuto stylu práce a benefitu ještě nedospěly, došlo k obrovskému šoku. Tyto společnosti neměly základy, které by jim dovolily agilně odpovídat na náhlou změnu operativy společnosti. Bylo zapotřebí vynaložit značných sil pro rychlou adaptaci a zajištění chodu firmy. Aby toho docílily, vydaly množství prostředků pro rychlé přizpůsobení světové situaci a zefektivnění firemních procesů. Mnoho firem bylo překvapeno, že i přes distanční formu kolaborace jsou jejich pracovníci schopni efektivity, generace zisku a nových

nápadů. Pandemie však nezměnila jen přístup firem k práci z domova, ale změnila i pohled zaměstnanců, kteří se více zaměřují na priority jako je již zmíněná kvalita života. Pro mnoho pracovníků nemuset dojíždět každý den do práce znamená finanční a časovou úsporu. Ta může dosahovat až tří hodin denně, které mohou strávit s rodinou, sportovními i relaxačními aktivitami či vyvíjet další přidanou hodnotu pro svou organizaci. Změna v prioritách zaměstnanců zákonitě znamená i změnu priorit při vyhledávání nových pracovních příležitostí, kde flexibilní pracovní doba a flexibilita pracoviště rostou na žebříčku priorit pracovníků.

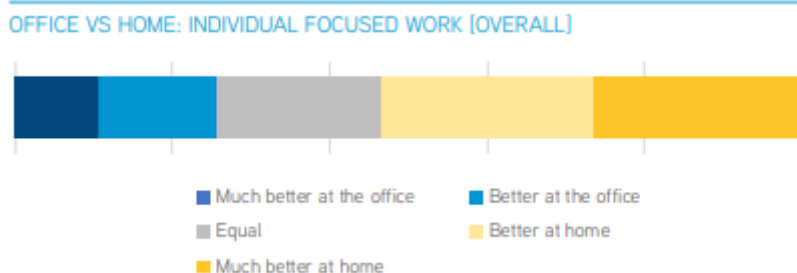
Studie z března letošního roku od firmy Colliers, která čítá více jak 5000 respondentů z 25 zemí napříč 18 sektory ukazuje, že 77 % respondentů uvádí, že jejich produktivita zůstala stejná či se zvýšila, pouze 23 % respondentů uvedlo, že pozorují snížení vlastní produktivity. Nejvyšší nárůst produktivity je zaznamenán v IT a sektoru médií. Největší pokles produktivity je zaznamenán ve vzdělávacím a vývojovém sektoru. (Boogard a Moller, 2021)

**Obr. č. 2 Produktivita od počátku pandemie podle odvětví**



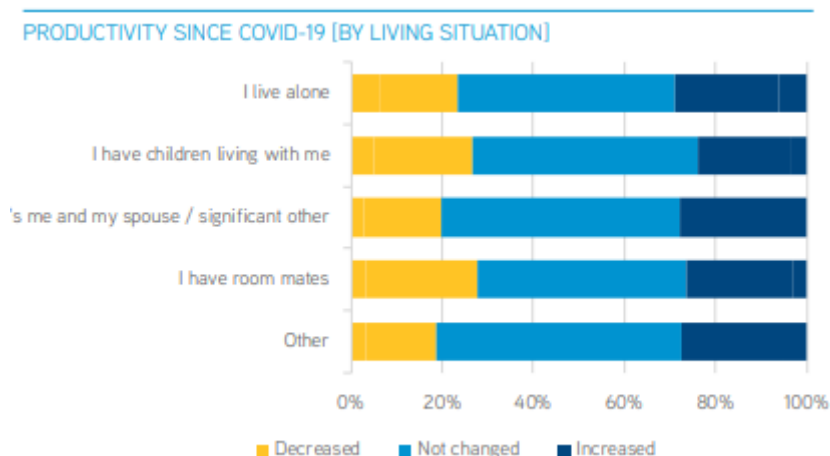
Zdroj: BOOGAARD, Ian Jaap a Sven MOLLER. Exploring the post-COVID-19 Workplace: OCCUPIER SERVICES | EMEA. Colliers, 2021.

**Obr. č. 3 Preference pro individuální soustředěnou práci v kanceláři vs. z domova**



Zdroj: BOOGAARD, Ian Jaap a Sven MOLLER. Exploring the post-COVID-19 Workplace: OCCUPIER SERVICES | EMEA. Colliers, 2021.

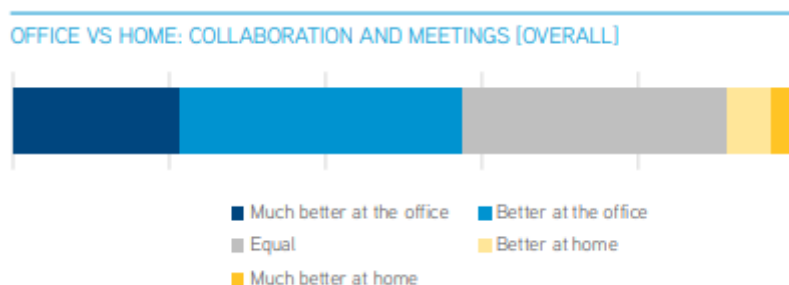
**Obr. č. 4 Vnímání vlastní produktivity od počátku pandemie**



Zdroj: BOOGAARD, Ian Jaap a Sven MOLLER. Exploring the post-COVID-19 Workplace: OCCUPIER SERVICES | EMEA. Colliers, 2021.

Většina respondentů se cítí produktivnější u individuálních úkolů při práci z domova. Tato teze však platí pouze u respondentů, kteří mají vhodné podmínky pro soustředěnou práci u sebe doma. U respondentů s malými dětmi nebo u respondentů, kteří nemají určenou místnost pro práci z domova se může toto tvrzení lišit. Studie Colliers poukázala na vliv bydlení respondentů na jejich produktivitu. Respondenti s dětmi a spolubydlícími reportují snížení produktivity, případně pouze její malé navýšení. Je nutné, aby každá firma znala potřeby svých zaměstnanců a vytvořila individuální model na míru svým pracovníkům a talentu, který chtějí přilákat.

**Obr. č. 5 Preference pro kolaborativní práci kancelář vs. z domova**



Zdroj: BOOGAARD, Ian Jaap a Sven MOLLER. Exploring the post-COVID-19 Workplace: OCCUPIER SERVICES | EMEA. Colliers, 2021.

Většina respondentů naopak cítí větší produktivitu pro kolaborativní úkoly při práci z kanceláře to u více než 50 % respondentů. Aspekt kolaborace v kancelářském prostředí se pravidelně objevuje při diskusích o hybridním stylu práce. U různých nastavení v rámci společnosti lze očekávat různé výsledky. Mnoho firem pracuje za pomoci virtuálních týmů, kdy jsou členi týmu rozmístěni v různých koutech světa.

**Obr. č. 6 Co pracovníkům nejvíce chybí na práci z kanceláře?**



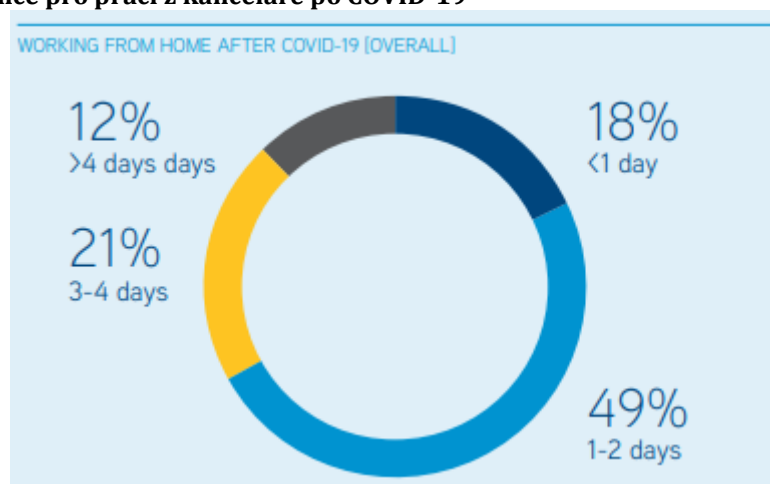
Zdroj: BOOGAARD, Ian Jaap a Sven MOLLER. Exploring the post-COVID-19 Workplace: OCCUPIER SERVICES | EMEA. Colliers, 2021.

Tento fakt byl zopakován i v otázce „Co Vám nejvíce chybí na práci z kanceláře?“ Spolu s osobní kolaborací s kolegy se mezi odpověďmi objevila i „Možnost spontánně potkat své kolegy“ a „Rozdělení osobního a pracovního života“. (Boogard a Moller, 2021) Tyto odpovědi jsou v jedné linii s očekávaným atributem kanceláře jako socializačního prostředí. Vytváření pevných kolegiálních vztahů má vliv na firemní kulturu a atmosféru ve firmě. Z tohoto hlediska je prostředí kanceláře nezaměnitelné za prostřední virtuální.

Tato data jsou velice důležitá pro pochopení budoucnosti práce, využívání pracovního prostředí a umožňují firmám porozumět potřebám zaměstnanců a nutnosti přizpůsobení pracovního nastavení, tak aby došlo k růstu produktivity se současnou možností úspor firmy.



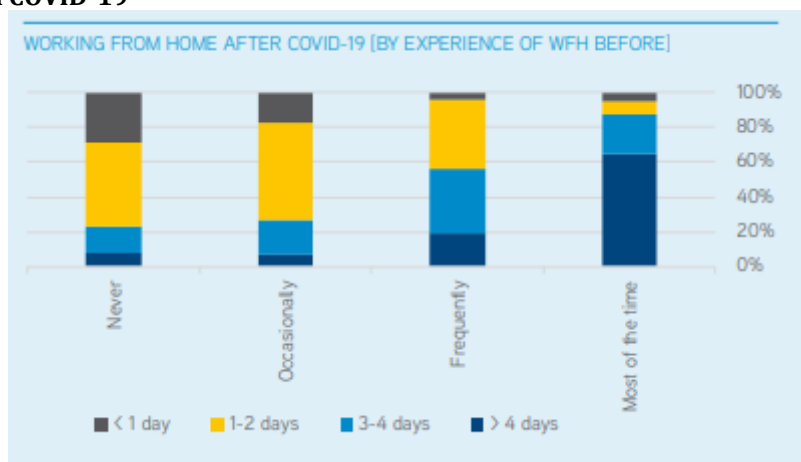
**Obr. č. 7 Preference pro práci z kanceláře po COVID-19**



Zdroj: BOOGAARD, Ian Jaap a Sven MOLLER. Exploring the post-COVID-19 Workplace: OCCUPIER SERVICES | EMEA. Colliers, 2021.

Podstatnou otázkou je: Jaký počet dnů v týdnu pro práci z kanceláře je ideální pro hybridní model práce? Studie firmy Colliers (Boogard a Moller, 2021) ukazuje, že 49 % preferuje práci z kanceláře pouze 1-2 dny v týdnu. Z čehož pro pracovníky, kteří nevyužívali práci z domova před pandemií COVID-19 se jedná o absolutní většinu. 73 % respondentů by chtělo využívat možnost práce z domova minimálně 1 den v týdnu i po skončení pandemie.

**Obr. č. 8: Preference práce z domova po COVID-19 s předchozí zkušeností modelu práce z domova před COVID-19**

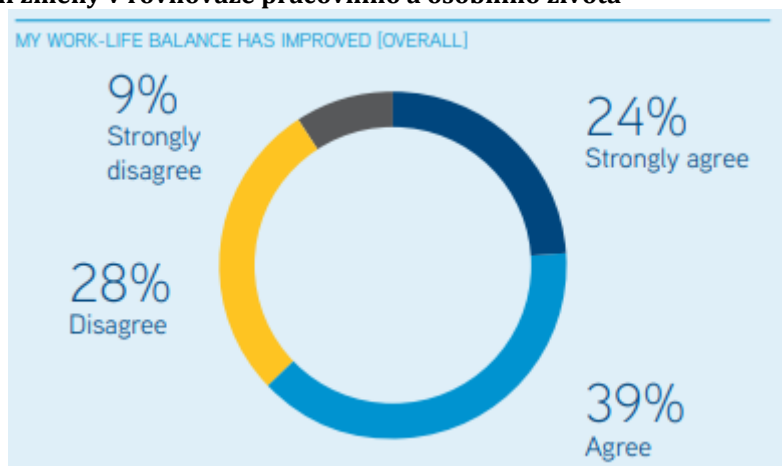


Zdroj: BOOGAARD, Ian Jaap a Sven MOLLER. Exploring the post-COVID-19 Workplace: OCCUPIER SERVICES | EMEA. Colliers, 2021.

Nejvíce se k práci z domova i po skončení pandemie přiklánějí respondenti ze sektorů farmaceutik, IT, vývoje a vzdělání. A nejméně se k práci z domova po

skončení pandemie přiklánějí respondenti ze sektoru retail, advokacie a logistiky. Co se týče přístupu k práci z domova napříč věkovými skupinami. Mladší respondenti 21-30 se přiklánějí více k práci z kanceláře oproti svým protějškům z ostatních věkových skupin. 63 % respondentů cítí zlepšení poměru osobní vs. pracovní život díky práci z domova, přičemž respondenti, kteří mají dedikovanou místnost na práci cítí značně lepší poměr osobního a pracovního života. (Boogard a Moller, 2021)

**Obr. č. 9 Vnímání změny v rovnováze pracovního a osobního života**



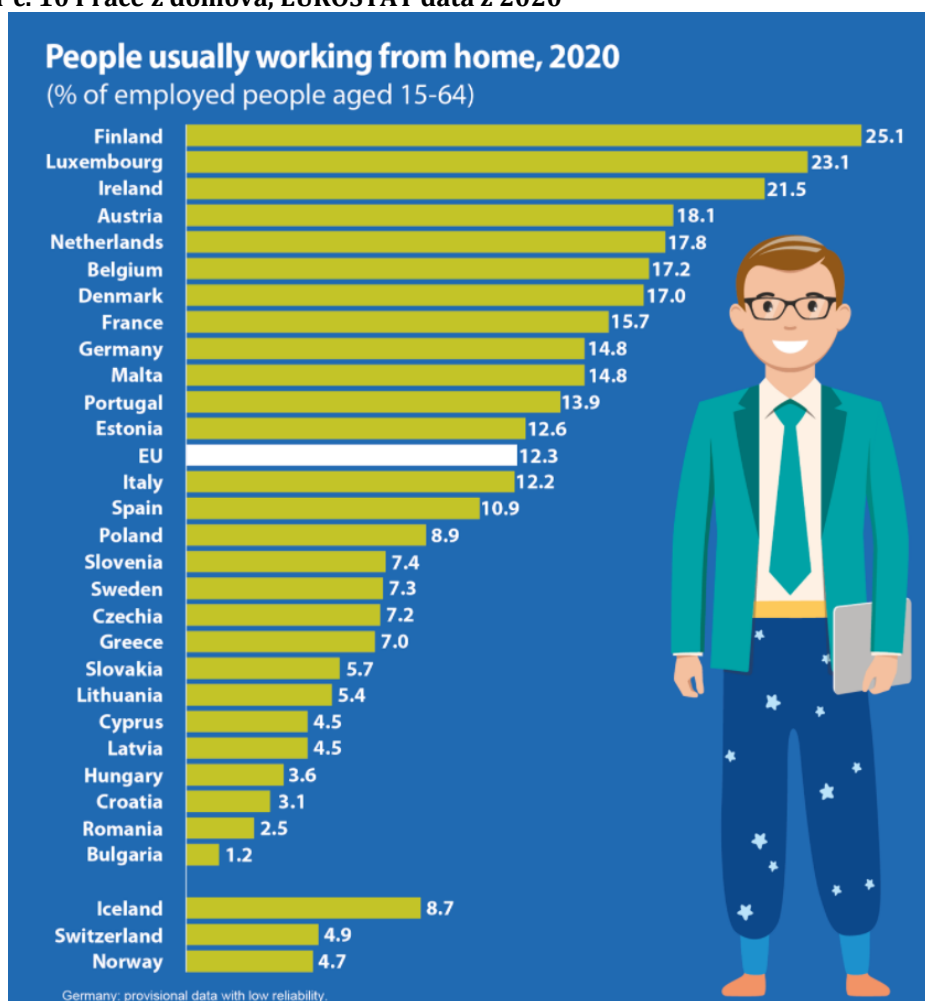
Zdroj: BOOGAARD, Ian Jaap a Sven MOLLER. Exploring the post-COVID-19 Workplace: OCCUPIER SERVICES | EMEA. Colliers, 2021.

Většina firem se obávala zachování kvalitního leadershipu a managementu pracovníků na dálku. Studie Colliers ukazuje, že 88 % respondentů cítí, že je jejich manažer schopen efektivně řídit virtuálně. Je to právě přizpůsobení manažerů, kteří vedou vlastním příkladem své pracovníky, která napomáhá tranzici na hybridní model práce. Tato behaviorální změna byla zmíněna i ve studii Radonice, Vukmirovce a Milosavljevice z roku 2021.

### **1.1.1 Shrnutí výsledků dosavadních studií**

Před pandemií COVID-19 pouhých 5,2 % zaměstnanců mezi lety 15-67 využívalo práce z domova v Evropské Unii dle dat Eurostat. Toto číslo vzrostlo průměru EU na 12,3 % v roce 2020. (Eurostat, 2021) Po skončení pandemie COVID-19 dle dat Evropské unie až 82 % z nich chce využívat možnost práce z domova aspoň jeden den v týdnu. (Boogard a Moller, 2021, s. 11)

Obr. č. 10 Práce z domova, EUROSTAT data z 2020



Zdroj: How usual is it to work from home? Eurostat: *Your Key to European statistics* [online]. 2021 [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>

Respondentům chybí kancelářské prostory nejvíce za účelem spolupráce se svými týmy, avšak 82 % respondentů by rádo využívalo práce z domova i v budoucnu minimálně 1 den v týdnu. V průměru by respondenti rádi využívali práci z domova 2 dny do týdne. Počet dnů se však může lišit napříč různými odvětvími. V advokacii je průměr pro práci z domova 1,7 dne týdně, naopak v IT sektoru se jedná o 2,4 dny týdně. Produktivita a životní balanc jsou hlavními důvody pro tento nový model práce. Počet dnů práce z domova se zároveň může lišit u různých pracovníků, napříč firmami a potřeby zaměstnanců se nemusí perfektně slučovat s potřebami firmy.

Produktivita u respondentů při práci z domova subjektivně neklesla ba naopak se zvýšila či zůstala stejná. Samozřejmě se jedná o subjektivní názor respondentů,

a tak tato čísla nelze brát za striktně objektivní. Dalším krokem pro efektivní práci na dálku je neustále se vyvíjející technologie, která usnadňuje možnost kolaborace a práce z domova. 90 % respondentů zmiňuje, že jsou spokojeni s technologií, kterou mají k dispozici pro svoji práci z domova.

Konzistentní obsazenost kanceláře v průběhu týdne je důležitá pro efektivní přechod na hybridní styl práce. Je důležité zajistit plánované střídání mezi týmy a nastavit určitá pravidla, která pomohou lidem porozumět kdy, kde a jak se zařídit pro práci z domova. Pokud k tomuto nastavení nedojde lze očekávat nával pracovníků v určité dny, což by snížená kapacita kanceláře a meetingových prostor nebyla schopna pokrýt. Administrativní podpora by nebyla schopna stíhat návaly zaměstnanců a na místo efektivnější kolaborace na pracovišti by nastal chaos. Tento přesun na hybridní model práce musí zahrnovat důležitou behaviorální a kulturní změnu firmy. Což je velice důležité pro nastavení interní komunikace v rámci firmy, která bude hlavním tahounem této firemně kulturní změny. Organizace, týmy a jednotlivci musí lépe strukturovat a naplánovat svůj pracovní týden. Například, identifikovat dny na soustředění pro práci z domova a dny pro kolaboraci na pracovní dny strávené v kanceláři, které stráví se svým týmem. Pracovní stoly musí být alokovány týmům nebo jednotlivcům, kteří si je rezervují pro daný den či směnu. Nelze najít jedno řešení, které bude vyhovovat všem. Jednotlivé faktory jsou velice závislé na typu práce a roli, kterou pracovník má uvnitř organizace. To zahrnuje vytváření plánování obsazenosti budovy založené na týmech, aktivní plánování poptávky po pracovním prostoru kanceláře a kapacity, jakož i jaký tým bude pracovat v jaké kapacitě v kanceláři v jaký den.

Další důležité faktory, které je nutné brát v potaz, pokud se bavíme o novém hybridním modelu práce je jeho efekt na životní prostředí, náklady firmy a talentu na pracovním trhu. Během pandemie došlo k redukci znečištění vzduchu a emisí CO<sub>2</sub> z důvodu sníženého dojíždění pracovníků do kanceláří. Využívání jednorázových materiálů, jako jsou plastové přístroje a kelímky, bylo omezeno. Avšak pozitivní vliv na životní prostředí ve vztahu k zavedení hybridního modelu práce není daný. Společnosti musí vynaložit úsilí při plánování obsazenosti prostor a implementovat inovativní přístup k operativě budov.

Náklady firmy na kancelářské prostory mohou klesnout radikálně z důvodu snížení počtu metrů čtverečních a změnám v hlavním využívání kancelářských prostor jako prostoru pro kolaboraci spíše než celodenní soustředěnou práci u stolu. Spolu se snížením pronajímaných prostor nedochází k úspoře jen v pronájmu prostor, ale i k operativním úsporám v energiích a administraci prostor. Třetím argumentem pro zavedení hybridního modelu práce je rozšíření vyhledávacího pole talentu na pracovním trhu, kdy je možné oslovit jedince z druhé strany země. Ten se může efektivně zapojit do virtuálního pracovního procesu spolu se svým týmem bez náročné relokace či dojíždění. (Boogard a Moller, 2021)

Společnosti by měly dbát na optimalizaci podmínek pro práci z domova. Ergonomické vybavení, správné a nerušené pracovní podmínky budou něčím, čím se budou muset zabývat jak firmy, tak i pracovníci. Radikální změny v podobě, využití a velikosti kancelářských prostor spolu s novým nastavením pro práci z domova je nutné dobře komunikovat. Jak již dokázaly výzkumy v minulosti jakýkoliv management změny musí být doprovázen kvalitní oboustrannou komunikací, tak aby došlo k vytvoření pevných základů pro tento nový styl práce.

V tuto chvíli je již jisté, že hybridní model je budoucností pracovního nastavení u mnoha firem. Pro zopakování bych ráda shrnula, že se jedná o kombinaci spolupráce tváří v tvář a virtuální práce z domova. Jedná se o plynulé řešení pro:

- zlepšení produktivity,
- zlepšení kvality života, zdraví zaměstnanců jakož i nalákání a udržení talentovaných pracovníků,
- snížení dopadů dojíždění na životní prostředí,
- optimalizaci operativních nákladů na kancelářské prostory. (Peamen a Métayer, 2021)

Možná negativa hybridního stylu práce, která je nutné brát v úvahu a minimalizovat jejich důsledky při implementaci modelu v interní komunikaci jsou následující. Může dojít ke skrytí nevykonných jednotlivců uvnitř týmu za úspěchy celku. Vytváření uzavřených bloků týmů, které mezi sebou nekomunikují, a tak

dochází k izolaci nápadů, nepropojenosti napříč jednotlivými týmy a v důsledku toho i poklesu efektivity firmy. Kdy „pravá ruka neví, co dělá levá“.

## 2. Metodologie

V praktické části bude využito deskriptivní statistiky v podobě celofiremního dotazníku ve vybrané IT firmě. Dotazník byl anonymní a byla dodržena pravidla GDPR. Shromáždění dat trvalo po dobu tří měsíců, a to června, července a srpna 2021. Kompletace dat byla provedena formou sdíleného souboru Excel, který byl vyplněn manažery jednotlivých týmů. Ti měli za úkol, projednat preference se svými podřízenými a zanést je do souboru. Vzorek respondentů čítá 97 % všech zaměstnanců firmy. Do dotazníkového šetření se zapojilo 519 osob z lokalit jako je New York, Londýn, Zug, Frankfurt, Hong Kong, Tokyo, Buenos Aires, Chicago, Atlanta, Paříž a Praha. Tento dotazník spolu s řízenými rozhovory s vedením firmy, dal byl základem pro vytvoření nového konceptu hybridní práce v dané firmě. Jedná se o přímou účast autora na vytvoření a zavedení modelu hybridního způsobu práce v praxi. Tento text bude pojednávat o interní komunikaci změny modelu práce, skrze komunikaci týmovou, lokální i celofiremní.

Hlavní výzkumné otázky této práce jsou:

- Jaké jsou nejdůležitější výstupy analýzy dat z dotazníkového šetření?
- Jaký pracovní postup byl zvolen při přechodu na hybridní model práce ve vybrané firmě?
- Jak vypadá koncept hybridního modelu práce ve vybrané firmě?
- Jaká strategie interní komunikace byla zvolena pro change management spojený s implementací hybridního způsobu práce?
- Jaký bude mít dopad zlepšení interní komunikace na spokojenost zaměstnanců?
- Jak dlouho trvá zavedení změny?

V předchozí části této práce bylo zmíněno několik velice důležitých aspektů hybridního modelu práce a jeho efektivního zavedení. Mezi ně patří:

- Identifikování potřeb zaměstnanců.
- Identifikování potřeb firmy.

- Změna managementu a reportingu založená na virtuálním prostředí, která je spojena s výběrem správných nástrojů pro hybridní model práce. Dochází ke změně stylu managementu, kdy manažer již neřídí sérií jednotlivců, ale tým.
- Změna koncepce kancelářských prostor, tak aby podporovaly hybridní model práce. Jejich hlavní účel se mění na prostor pro kolaboraci v rámci týmů a poskytnutí možnosti setkávání se napříč organizací.
- Správná a oboustranná interní komunikace.
- Vytvoření nové firemní kultury a pravidel pro využívání kancelářských prostor.
- Školení týmů, manažerů i zaměstnanců pro efektivní práci v hybridním modelu práce.
- Správně naplánovaná obsazenost budovy.
- Zpětná kontrola správnosti nastavení.
- Vytváření vhodných pracovních podmínek zaměstnanců při práci z domova v budoucnosti.

Všechny výše zmíněné aspekty budou hrát roli při vytváření konceptu hybridního modelu práce v dané firmě, jeho úspěšné implementace a dále budou sledovány napříč praktickou částí této práce.

Druhou částí praktického výzkumu byly řízené rozhovory s hlavními zúčastněnými stranami, které se budou podílet na implementaci změny. Mezi nimi byly reprezentanti oddělení lidských zdrojů, IT oddělení, financí a výkonné rady společnosti. Cílem bylo zajistit, že výsledný koncept práce není vhodný pouze pro samotné zaměstnance, ale že je v jedné linii se strategií vedení firmy. Zároveň došlo ke konceptualizaci řízení změny a její implementace. Jednalo se o 15minutové až hodinové diskuse ohledně výsledné formy nového konceptu práce. Rozhovory byly nahrávány.

## **2.1 Představení společnosti Q**

Společnost Q je firma zabývající se finančními technologiemi, která byla vytvořena v roce 2019 sloučením poskytovatele indexů společnosti B a firmy pro



analýzu rizik – společnosti A. Samostatné firmy A a B fungují na trhu již více než 20 let. Společnost Q funguje jako slučující „skořápka“ pro tyto dvě společnosti A a B, udává jejich jednotný směr, strategii a sjednocuje procesy bez byrokratického sjednocení firem.

Vizí společnosti Q je vytvářet otevřené, transparentní finanční trhy, které mají pozitivní společenský dopad. Společnost Q chce být katalyzátorem této transformace tím, že umožní svým klientům poskytovat sofistikovaná finanční řešení. Misí společnosti je optimalizovat investiční dopad svých klientů. (Oficiální web společnosti Q)

Společnost Q je součástí skupiny akcionáře 1 a sídlí v německém Eschbornu s°klíčovými pobočkami v New Yorku, Zugu, Buenos Aires, Praze a Londýně. Společnost má přibližně 600 zaměstnanci po celém světě, přičemž největší pobočky mají mezi 50 až 140 zaměstnanci. Menší pobočky jako je Paříž, Chicago, San Francisco, Atlanta, Hong Kong, Tokyo a Zurich mají mezi 5-30 zaměstnanci.

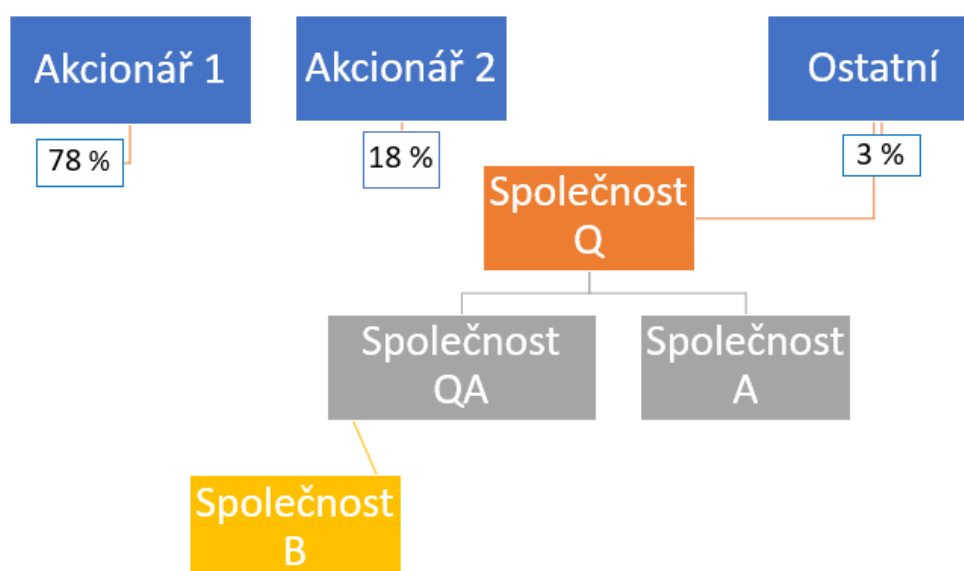
Vzhledem ke sloučení firem a částečnému oddělení od své mateřské společnosti akcionáře 1 v roce 2019 dochází v posledních 2 letech k mnoha změnám uvnitř firmy. K nim patří slučování procesů bývalých samostatných celků společnosti A a°B. Stejně jako všechny firmy v období koronaviru byla firma Q vystavena bezprecedentní situaci, kdy bylo nutné zajistit fungování společnosti při přechodu z kancelářského prostředí na home office. Model home officu, či práce z domova, nebyl před obdobím koronaviru ve společnosti umožněn. Jedná se zároveň o°specifickou firmu z hlediska probíhajícího slučování procesů, technologií a°strategií, které nebyly od roku 2019 doposud dokončeny.

Společnost A má převahu na trhu USA, dále v Buenos Aires a Hong Kongu. Disponuje vlastními procesy, které doposud nemusely podléhat evropským normám. Zastoupení společnosti v USA bylo do vytvoření společnosti Q primárním určovatelem interních pravidel a procesů, které jsou v mnoha ohledech uvolněnější než v Evropské unii. To přináší mnohá úskalí z hlediska přejímání pravidel pro fungování společnosti a sjednocování nástrojů. Hlavní třecí plochy zahrnují slučování prostředků a nástrojů využívaných oddělením lidských zdrojů, finanční řízení firmy, nákupní politiky a možnosti individualizace servisu klientům. Společnost A má vlastní kancelářské prostory, což v minulosti napomohlo identitě

firmy. Jednotlivé lokality s drtivou převahou zaměstnanců společnosti A mají vždy lokální vedení, které je i v členské radě, která určuje směřování firmy.

Společnost B má silnou pozici na evropském trhu, kde zaměstnává drtivou většinu pracovníků. Řídí se normami Evropské unie a je regulována Evropskou centrální bankou z hlediska fungování na akciovém trhu. Společnost B byla do roku 2019 do velké míry integrována do procesů, pravidel, benefitů i složení mateřské společnosti, která figuruje jako akcionář 1. Kancelářské prostory, byly podnajaty od mateřské společnosti, která spravuje nájemní smlouvy s pronajímateli. Celý facility management byl v režii společnosti akcionáře 1. Stejně nastavení bylo i u IT vybavení, interní komunikace, benefitů pro zaměstnance od firemních aktivit po aplikace pro cestování. Veškeré nástroje využívané oddělením lidských zdrojů a financemi, nástroje pro cestování, nákupní politika i vybavení následovalo vnitřní nastavení akcionáře 1. Oddělení od mateřské společnosti akcionáře 1 je pro tuto část současné společnosti Q mnohem radikálnější a provází ho mnoho pochyb na straně zaměstnanců společnosti B. Identita zaměstnanců se do velké míry slučovala s mateřskou společností, a proto je implementace nové firemní kultury pro tuto část společnosti Q náročnější než pro její kolegy ze společnosti A.

Obr. č.11 Schéma společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost Q je vlastněna ze 78 % mateřskou společností akcionáře 1, z 18 % akcionářem 2 a 3 % vlastní ostatní držitelé akcií. Akcionář 1, Společnost Q a společnost QA mají centrálu v Německu. Společnost A má centrálu v USA a společnost B má centrálu ve Švýcarsku.

Společnost A a společnost B mají na sebe napojené své dceřiné lokální entity. Za společnost A nalezneme entity v Austrálii, Švýcarsku, Francii, Japonsku, Singapuru, Německu, Hong Kongu, Velké Británii a Argentině. Za společnost B nalezneme entity v USA, Hong Kongu, České republice, Velké Británii, Francii a Itálii.

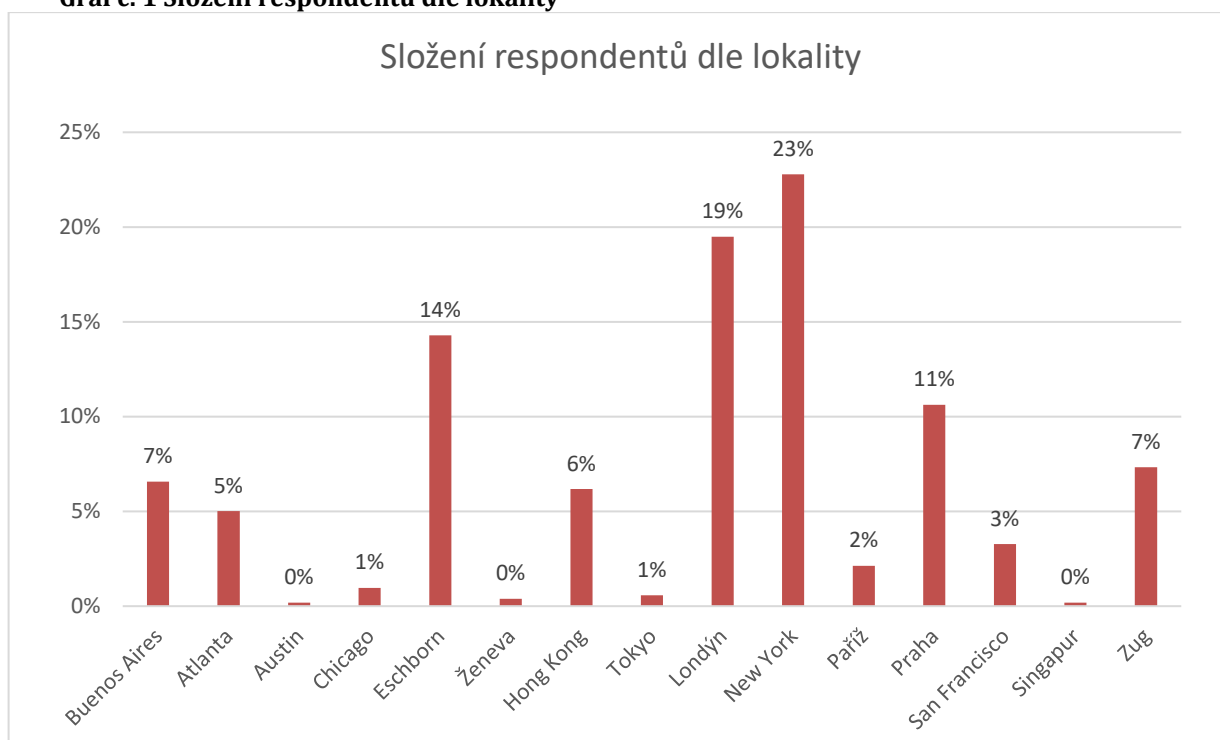
V lokalitách, kde jsou přítomny dceřiné společnosti A a B dochází ke sloučení strategií, procesů, kancelářských prostor i vedení. K tomuto sjednocování dochází již od roku 2019, avšak doposud tento proces nebyl zcela dokončen. I z tohoto důvodu je nutné přechod na hybridní způsob práce velice dobře řídit a komunikovat pracovníkům.

Interní komunikace nebyla doposud specificky konceptualizována. Strategie komunikace firmy jako celku je teprve vytvářena, což v mnoha zaměstnancích vzbuzuje pocit nejistoty a nedůvěry vůči směřování společnosti. Je nutné tedy nastavit efektivní řízení změny v případě přechodu firmy na hybridní model práce.

## **2.2. Dotazníkové šetření ve společnosti Q**

V červnu, červenci a srpnu 2021 se firma rozhodla identifikovat potřeby zaměstnanců skrze celofiremní dotazník, který byl zaslán všem manažerům. Dotazník byl anonymní a byla dodržena pravidla GDPR. Shromáždění dat bylo provedeno formou sdíleného souboru Excel. Manažeři byli povinni prodiskutovat potřeby svých přímých podřízených a zanést je do excelového souboru. Společně tak přišly jednotlivé týmy s modelem práce, který je pro ně nejlépe vyhovující.

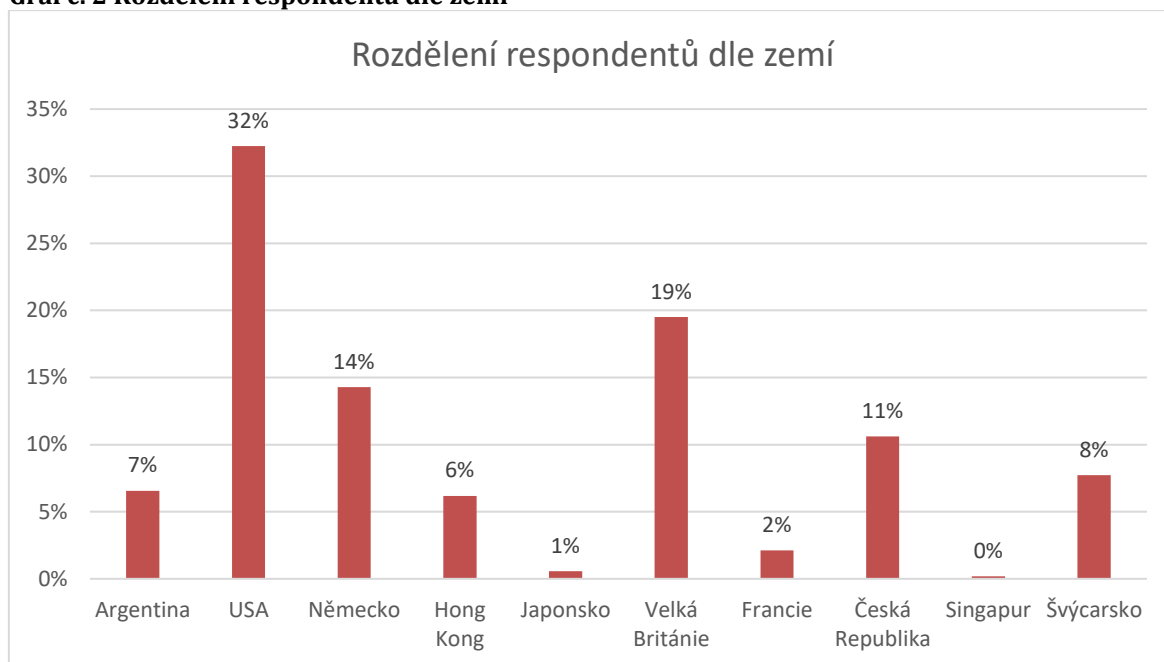
**Graf č. 1 Složení respondentů dle lokality**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat *Společnost Q HR Return to the Office Survey*, 2021.

Největší procentuální účast respondentů pochází jednoznačně z New Yorku a Londýna. Každá z těchto poboček má více než 100 zaměstnanců. Dohromady tyto dvě lokality zastávají 42 % všech pracovníků. Další velké pobočky se nacházejí v Eschbornu a v Praze s rozmezím 65-75 zaměstnanců na pobočku, každá tedy má mezi 10 % až 15 %. Pod 10% hranicí všech zaměstnanců je Zug, Buenos Aires a Hong Kong, které čítají do 50 respondentů každá. Pro přehlednost je připojen graf č. 2 lokalizace respondentů podle jednotlivých zemí. Vzhledem k plánování implementace hybridního modelu práce je dobré využít největší pobočky jako pilotní lokality nového konceptu práce. Tím, že tyto lokality dohromady čítají téměř polovinu všech zaměstnanců firmy je účinek nového modelu nejvyšší. Větší lokality ve vybrané firmě zároveň znamenají větší variabilitu týmů se specifickými požadavky, které mohou poukázat na specifické nastavení procesů a potřeb, které je nutné vzít v potaz v novém modelu práce. Pokud dojde k implementaci nového modelu u téměř 50% zastoupení zaměstnanců, lze očekávat, že bude nový model práce snadněji přijat dalšími lokalitami po vzoru Londýna a New Yorku.

**Graf č. 2 Rozdělení respondentů dle zemí**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat *Společnost Q HR Return to the Office Survey*, 2021.

Vzhledem k alokaci čtyř poboček na teritoriu USA, v Atlantě, Chicagu a San Franciscu, čítají respondenti z USA 32 %. Dalších 19 % respondentů je z Velké Británie, 14 % z Německa a 11 % z České republiky. Z hlediska regionů je zajímavé rozdělení viz tabulka č. 1, kde více než polovina respondentů pochází z Evropských zemí a pouhých 7 % je reprezentováno za Asií a 7 % za Jižní Ameriku.

**Tabulka č. 1 Procentuální zastoupení regionů**

Region	Procentuální zastoupení
<b>USA</b>	32 %
<b>Evropa</b>	54 %
<b>Asie</b>	7 %
<b>Jižní Amerika</b>	7 %

Z hlediska rozdělení mužů a žen ve firmě lze vidět zastoupení viz tabulka č.2. Téměř 69 % respondentů tvoří muži a 31 % tvoří ženy. Jelikož vybraná firma podniká ve sféře IT a bankovníctví, není překvapením, že většinové zastoupení ve firmě stejně tak jako v odvětví IT, mají muži.

**Tabulka č. 2 Zastoupení mužů a žen**

Pohlaví	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
---------	-------------------	-------------------------

<b>Muž</b>	357	69 %
<b>Žena</b>	162	31 %

Jelikož měly dotazníkové otázky odpovědět na vytyčené aspekty hybridního modelu práce v kapitole 1., tedy identifikovat potřeby zaměstnanců, identifikovat potřebu manažerů, dodat dostatečné informace pro fyzickou změnu kancelářských prostor, vytvoření nové firemní kultury a správně naplánované obsazenosti budovy, byly vybrány níže vypsané otázky do dotazníkového šetření.

Seznam dotazníkových otázek:

- Jméno;
- Typ zaměstnání;
- Lokalita;
- Oddělení;
- Preferovaný model práce, ve kterém chce zaměstnanec setrvat
  - model hybridní, průměrný počet dní práce z kanceláře 2-3 dny v týdnu;
  - primárně práce z domova, průměrný počet dní práce z kanceláře 1-2 dny v týdnu;
  - primárně práce z kanceláře, průměrný počet dní práce z kanceláře 4-5 dnů v týdnu;
- Očekávaný počet dnů práce z kanceláře;
- Počet konferenčních hovorů
  - vysoký: respondent tráví na konferenčních hovorech většinu dne;
  - střední: respondent tráví přibližně polovinu dne na konferenčních hovorech;
  - nízký: respondent má v průměru pár hovorů za den, tráví méně než polovinu dne na telefonu;
- Požadavek na dedikovaný pracovní stůl v kanceláři;

- Potřeba speciálního IT vybavení;<sup>1</sup>
- Preferované dny v týdnu, které chce respondent trávit prací z kanceláře;
- S jakými odděleními respondent nejčastěji spolupracuje.
- Co je hlavním důvodem respondenta pro návštěvu kanceláře

Následně mohl respondent zanechat komentář v případě nutnosti dovysvětlit některé požadavky. Data z tohoto dotazníku byla vyhodnocena pro každou z největších lokalit zvlášť i jako celek. Trend napříč jednotlivými lokalitami se významně nelišil od trendu globálního.

Procento účasti na tomto dotazníku je 97 % ze všech zaměstnanců firmy. Účelem tohoto dotazníku je poskytnout vedení firmy informace o potřebách zaměstnanců. Ty jsou základem pro vytvoření strategie firmy a její další směřování. Z tohoto důvodu byl kladen velký důraz na získání co nejširšího vzorku odpovědí ze strany zaměstnanců. Zodpovědný kontakt z týmu HR byl vybrán do získání chybějících odpovědí od manažerů, kteří ji neodevzdali v prvním termínu kompletnosti výsledků. Tím, že do celého procesu byly aktivně zapojeni manažeři jednotlivých týmů, došlo k částečnému uspokojení bodu dva z implementace hybridního modelu, tedy identifikování potřeb firmy.

Zaměstnanci spolu se svými manažery komunikovali o preferencích práce z kanceláře i domova. Účelem bylo nalézt vyhovující nastavení jak pro jednotlivé pracovníky, tak i pro manažery, kteří musí dbát na efektivitu práce týmu a jeho propojenosti. Data, která byla z tohoto šetření získána jsou popsána v praktické části této práce.

---

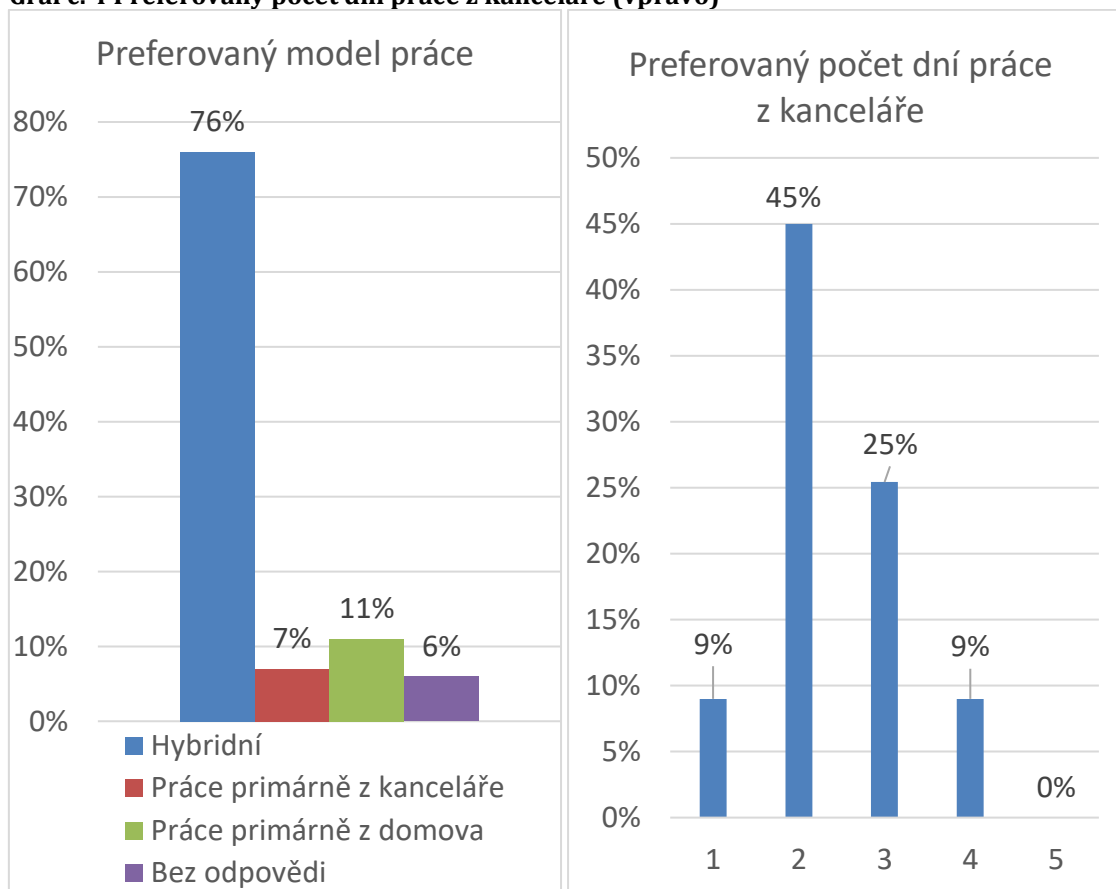
<sup>1</sup> Jelikož se jedná o IT společnost, zejména u vývojářů lze očekávat speciální vybavení, které musí být napojeno na firemní síť a připojeno k trvalému pracovnímu místu.

### 3 Výsledky dotazníkového šetření

Analýza výsledků dotazníkového šetření poukázala na mnoho důležitých informací, které poskytly základ pro koncept hybridního způsobu práce ve vybrané firmě. Preference respondentů ve výběru pracovního modelu, počtu dnů pro práci z kanceláře, počet konferenčních hovorů a preference dnů v týdnu pro práci z kanceláře jsou hlavními stavebními bloky pro selekci správného přístupu implementace hybridního modelu, který vyhovuje vybrané společnosti Q.

Graf č. 3 Preferovaný model práce (vlevo)

Graf č. 4 Preferovaný počet dní práce z kanceláře (vpravo)



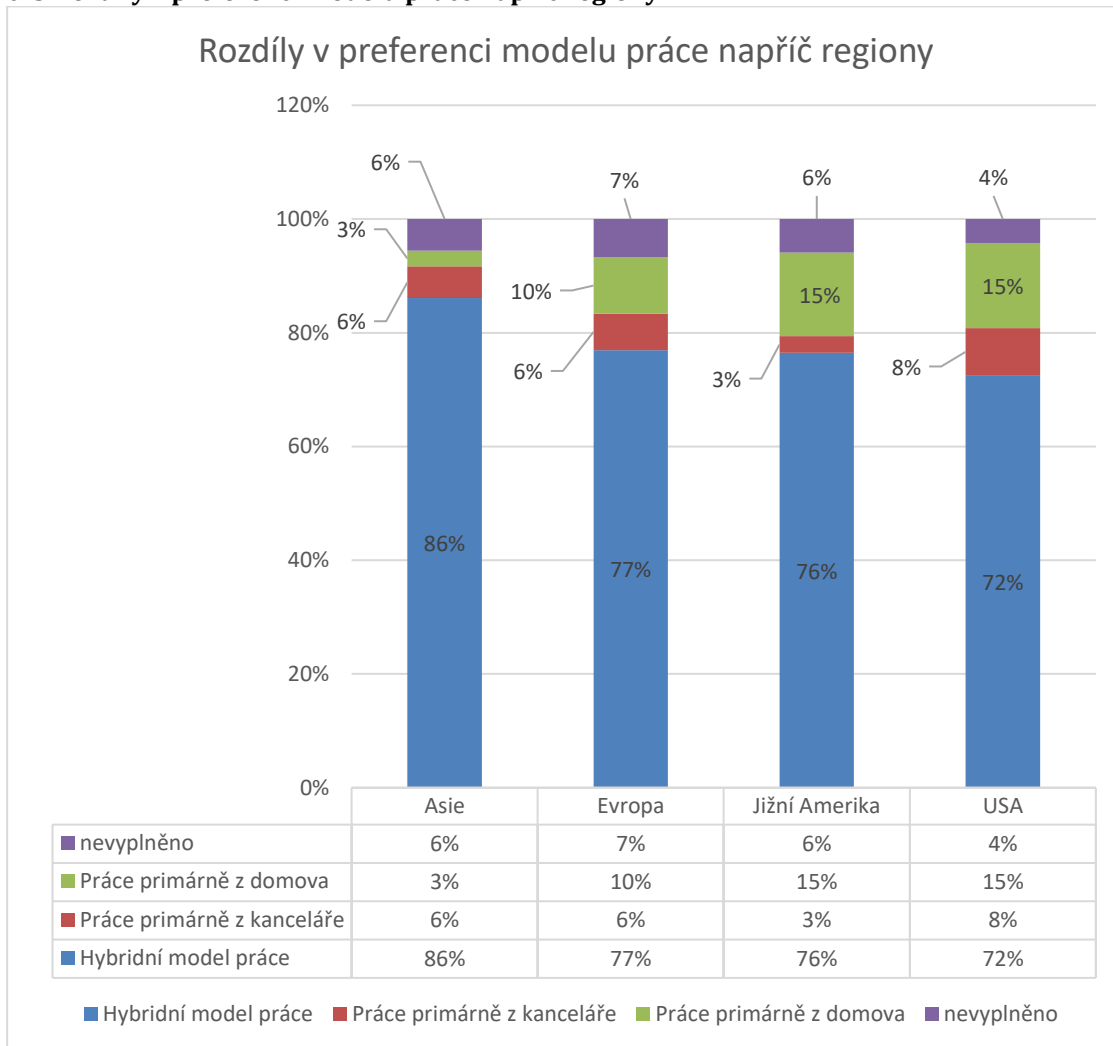
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat *Společnost Q HR Return to the Office Survey*, 2021.

Na grafu č. 4 lze vidět jasnou preferenci hybridního modelu práce se 76 %. 11 % respondentů preferuje práci převážně z domova a pouhých 7 % preferuje primárně práci z kanceláře. Co je zajímavé na těchto datech je, že žádný z respondentů neuvadl preferenci práce z kanceláře 5 dní v týdnu. Vedení firmy je tak jasné, že nemůže pokračovat ve stejném modelu fixní pracovní doby z prostředí



kanceláře, jako tomu bylo před pandemií COVID-19. Dle grafu č. 5 celkem 70 % zaměstnanců preferuje práci z kanceláře 2-3 dny v týdnu. Za pomoci těchto dat, lze jednoduše vypočítat přibližnou obsazenost kanceláře a potřeby firmy na počet pracovních míst pro danou lokalitu.

**Graf č. 5 Rozdíly v preferenci modelu práce napříč regiony**

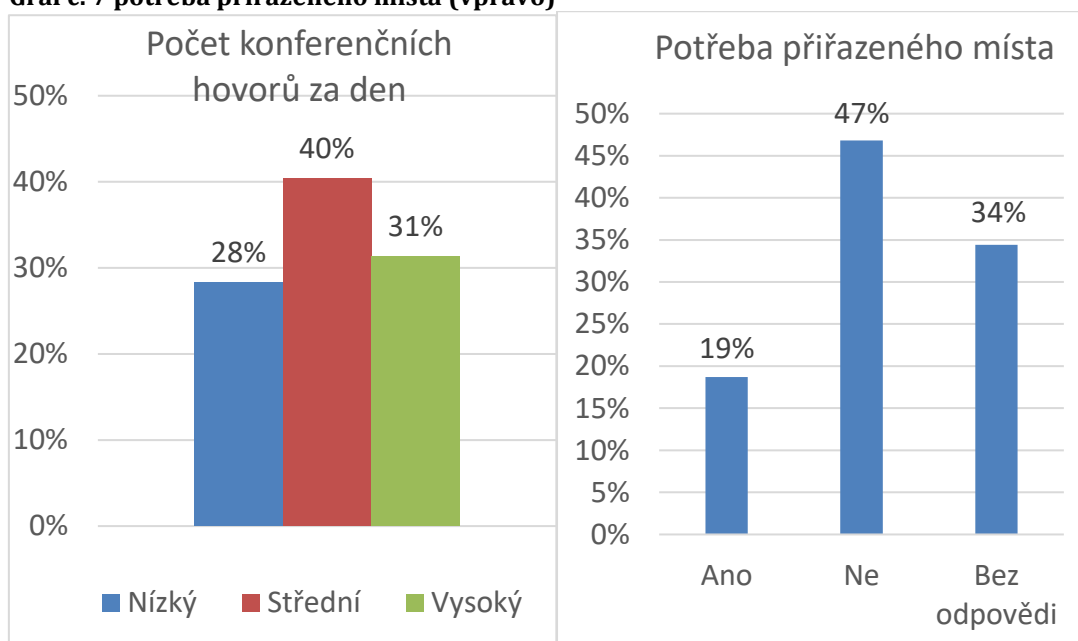


Zdroj: Vlastní zpracování dle dat *Společnost Q HR Return to the Office Survey, 2021.*

V přístupu k hybridnímu způsobu práce napříč regiony lze vidět rozdíly mezi odpověďmi respondentů v preferencích modelu práce. Nejvyšší zájem o hybridní způsob práce projevili respondenti z Asie s 86 %. Velice konzistentní přístup lze pozorovat u Evropy, Jižní Ameriky a USA. Možná překvapením je v rozptylu do 10 % nejnižší zájem o využívání hybridního způsobu práce u respondentů z USA. Avšak po zvážení dat pro práci z domova spolu s hybridním způsobem práce lze vidět

jasnou konzistenci napříč všemi regiony. Za zajímavý údaj lze považovat rozdíl v přístupu k práci z domova u respondentů z Asie versus ostatními regiony, kde se dostáváme k rozdílu mezi 7 % až 12 %. Primární práce z domova doposud není v asijské kultuře zcela uznávána. Práce primárně z kanceláře se nachází pod 10 % u respondentů ze všech regionů. Nejnižší je preference práce primárně z kanceláře v Jižní Americe a nejvyšší v USA.

**Graf č. 6 Počet konferenčních hovorů za den (vlevo)**  
**Graf č. 7 potřeba přiřazeného místa (vpravo)**



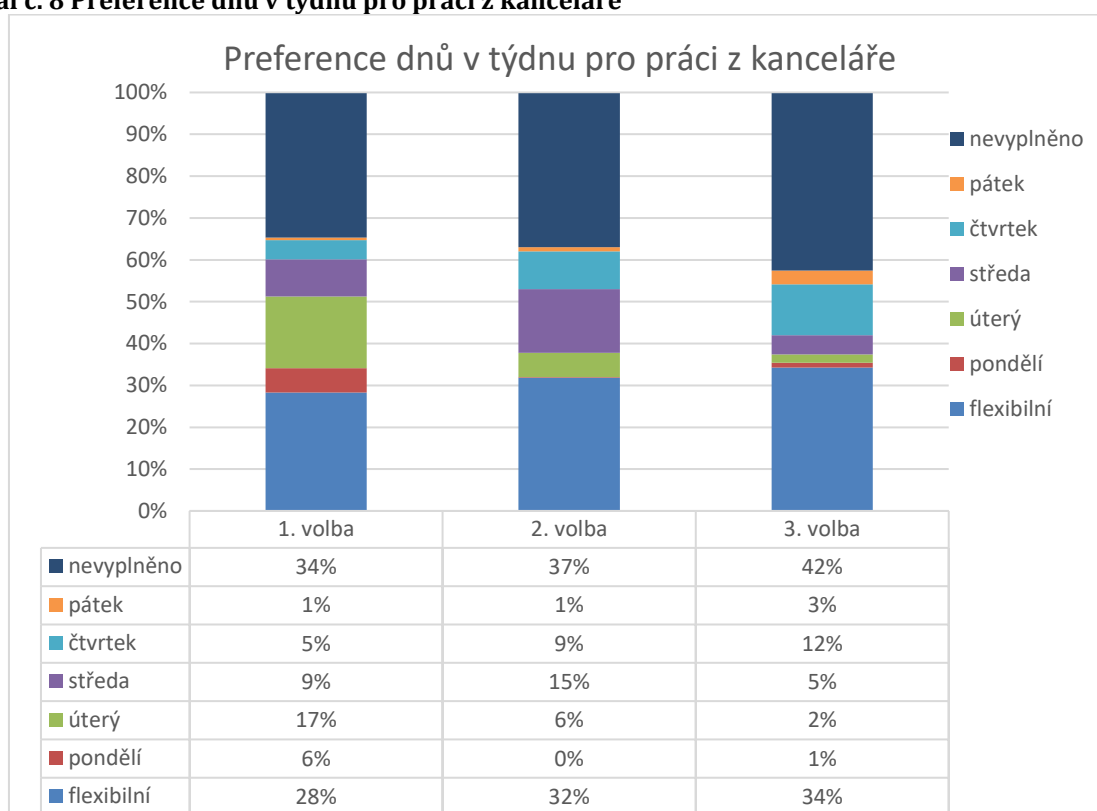
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat *Společnost Q HR Return to the Office Survey*, 2021.

Počet konferenčních hovorů napomáhá vedení firmy porozumět potřebným funkcionalitám kanceláří v budoucnosti firmy. Což zahrnuje akustické vlastnosti otevřených kanceláří, možnost uskutečnění konferenčních hovorů v soukromí, ale i analýzu, kolik hovorů může být eliminováno sjednocením týmových dnů v kanceláři. Jakou časovou úsporu od rezervace schůzky po její samotné uskutečnění můžeme očekávat, pakliže kanceláře podporují kolaboraci a efektivní řešení problémů skrze agilní zóny pro spolupráci, meetingové místnosti, popisovací tabule v otevřených kancelářích, či umístění týmu v otevřených kancelářích spolu.

Je nutné vzít v potaz doplňující otázky z dotazníkového šetření. Preferenci dnů v týdnu pro práci v kanceláři, spolupráci s dalšími týmy a speciální požadavky na vybavení. Nastavení kanceláře by mělo napomáhat inovaci, kolaboraci

a°vyzdvižení firemní kultury. Na otázku „Co je hlavním důvodem pro návštěvu kanceláře?“ respondenti odpověděli „kolaborace v rámci týmu“, „socializace s kolegy“ a v neposlední řadě i „nevhodné podmínky pro práci z domova“. Preference dnů pro práci z kanceláře dále napomáhá finálnímu výpočtu poměru pracovníka na jedno pracovní místo, jelikož udává informaci o obsazenosti kanceláře napříč dny v týdnu. Vzhledem k převažujícímu hybridnímu modelu práce a rozmezí 2-3 dnů za týden pro práci z kanceláře, byly respondentům nabídnuty odstupňované tři volby pro práci z kanceláře. Výsledky lze vidět na grafu č. 9.

**Graf č. 8 Preference dnů v týdnu pro práci z kanceláře**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z *Společnost Q HR Return to the Office Survey*, 2021.

Podle dat z tabulky viz výše, vidíme, že většina respondentů nemá jasnou preferenci dnů v týdnu pro práci z kanceláře, avšak pokud očistíme tabulku o „flexibilní“ a „nevyplněno“ lze rozpoznat jasnou preferenci „úterý“, „středy“ a „čtvrtku“ pro práci z kanceláře. Tyto údaje napomáhají dále očistit poměr zaměstnance na pracovní místo o očekávané vyšší preference práce z kanceláře v těchto dnech. Je nezbytně nutné komunikovat se zaměstnanci a jednotlivými týmy a předem domluvit celotýmové dny v kanceláři. Uzpůsobit kalendář těchto dnů, tak

aby spolu týmy, které spolupracují nejvíce mohly komunikovat a řešit problémy „na místě.“ Rizikem se stává možná izolace týmů podle rozložení dnů. Tento systém však bere v potaz, zaměstnance, kteří chtějí využívat převážně práce z kanceláře. Je nutné komunikovat, že týmové dny slouží spíše pro kolaboraci uvnitř týmu, ale prostor kanceláře není nikdy uzavřen žádné z divizí.

Dalším potencionálním rizikem je malá obsazenost kanceláří v nepreferovaných dnech jako je „pondělí“ a „pátek“. Lze očekávat, že týmy, kterým budou přiřazeny tyto dny pro celotýmovou práci z kanceláře, nebudou spokojeny a°budou požadovat přesun. Tím vzniká nebezpečí špatně nastavené obsazenosti kanceláře. K této problematice se nabízejí dvě řešení: celopobočkové dny práce z domova v určené dny. Administrativní podpora bude prodloužena v ostatní pracovní dny, pro zabezpečení všech požadavků příchozích zaměstnanců, nebo může být i zkrácena u některých rolí jako je security či recepce. Druhou možností je motivace zaměstnanců pro příchod v tyto dny, ať se jedná o pobočkové akce jako pondělní firemní snídaně, páteční happy hour, firemní obědy apod. Tento druh motivace navíc napomáhá dalšímu prohloubení firemní kultury, loajality a pospolitosti. Může sloužit i pro interakci všech odvětví a snížení rizika izolace napříč týmy.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1, možným negativem nového stylu práce je skrytí neproduktivních jedinců za úspěchy celku. Vedení firmy, by mělo využívat prostředky, které napomohou odstranit toto riziko a dále pracovat s manažery v nastavení zpětné vazby. Vedení firmy musí zakomponovat do svého každodenního fungování prostředky informačních technologií a online reportingu, které budou dále podporovat virtuální propojenost v rámci týmu a poskytovat relevantní data o°práci jednotlivců.

## 4 Diskuse

Oddělení lidských zdrojů bylo vlastníkem firemní změny modelu práce do nástupu Head of Real Estate, autora práce, který si zodpovědnost za implementaci modelu převzal od srpna 2021. I proto byla konverzace s oddělením lidských zdrojů nejdůležitějším krokem pro porozumění současné situace a směřování strategie firmy. Nejdůležitější částí plánování bylo sjednotit strategii plánovaných náborů s plánováním přestavby prostor pro hybridní model práce. Jasná preference zaměstnanců pro hybridní způsob práce viz analýza dat z kapitoly č.2 musí být sloučena s vizí společnosti z hlediska firemní kultury, která je součástí strategie oddělení lidských zdrojů. Rozhovory poukázaly na cíl HR, a to navrácení pracovníků v určité míře zpět do kanceláří, které bude vyhovovat jak vedení, tak i zaměstnancům. Upuštění od práce ze společných pracovních prostor je striktně vyloučeno. Dle ředitelky pro lidské zdroje je žádoucí minimálně 1 - 2krát týdně zajistit prezenci zaměstnanců v kancelářských prostorách. Absolutní flexibilita pro práci z domova tak nebude implementována, a to ze strachu o izolaci pracovníků a nedostatečné sounáležitosti s firemní kulturou. Z hlediska firemní kultury byly navrženy pobočkové akce, jako business snídaně, obědy či popracovní happy hour, které mají obnovit společenský aspekt pracovního prostředí a vytvořit pevné kolegiální vazby.

Vzhledem k tomu, že reporting efektivity práce byl nastaven již v době pandemie Covid-19, došlo k položení pevných základů pro částečnou práci z domova, avšak nelze zaměnit sociální, inovativní a kolaborativní aspekt kanceláře za jednotný model práce z domova. Zároveň se nelze vrátit zpět do modelu práce z kanceláře se sledováním příchodu a odchodu z kanceláře, tak jako tomu bylo ve vybrané společnosti Q v době před pandemií COVID-19.

Při hovoru s globální ředitelkou lidských zdrojů pro firmu Společnost Q byl zmíněn další důležitý podnět přerodu firmy a zdůvodnění vůle vedení pro tuto radikální změnu ve fungování, a to strach z fluktuace zaměstnanců. Firma v současné době prochází masivním nábořem zaměstnanců, kdy projekce nově otevřených pozic pro některé lokality jako je Praha, Frankfurt a Londýn dosahují

navýšení o 20 %-30 % oproti současnému počtu lokálních zaměstnanců. Správná interní komunikace je tak stěžejní pro úspěšnost nového modelu práce.

Dalším důležitým tvůrcem nového konceptu práce bylo oddělení IT. IT pracovalo dlouhodobě na integraci Microsoft Teams do denní operativy zaměstnanců. Tím, že mnoho oddělení je rozdělených do několika lokalit, bylo důležité nastavit systém, který jim dovoluje kolaborovat na projektech bez větších omezení. Novou výzvou v rámci nového modelu práce je vybavení kanceláří na hybridní schůzky, tedy kombinaci fyzické a virtuální účasti na schůzce. Na základě potřebných specifikací od Real Estate oddělení, došlo k výběru konferenčního systému od firmy Logitech, která je integrovaná v aplikaci Microsoft Teams, a tak navazuje na již zaběhlý systém komunikace. Druhou výzvou byla selekce rezervačního systému pro rezervaci pracovního místa na pobočkách, kde bude nově nastaven poměr zaměstnance na jedno pracovní místo a bude upuštěno do systému přidělených pracovních míst na každého zaměstnance. Výzvou jsou v tomto ohledu specifika některých regionů. U poboček v USA musí pracovník nejprve prokázat certifikát o vakcinaci na COVID-19. Funkcionalita rezervačního systému je tak odlišná od potřeb u poboček v Evropské unii, kde jsou větší nároky na ochranu osobních dat z hlediska GDPR. Pro rezervační systém byly nakonec vybrány dva produkty: Robin, který bude fungovat jako centrální rezervační systém pro všechny pobočky. Ten je v USA doplněn o druhou aplikaci Sequoiasoft, která bude zajišťovat kontrolu certifikátů vakcinace.

Rozhovor s finančním ředitelem se soustředil zejména na nákladovou stránku implementace. Tím, že je změna tvořena a implementována vnitřně, nejsou zde náklady na třetí stranu, která by poskytovala konzultační služby. Nákladnost samotné přestavby prostor, aplikace firemního designu v praxi a technologický přechod na hybridní způsob práce však obnáší značné investice. Cílem finančního oddělení je implementovat pouze aspekty, které budou mít největší pozitivní efekt na způsob práce zaměstnanců. Jak již bylo řečeno přechod na hybridní způsob práce s vyšším poměrem než 1 zaměstnanec na 1 pracovní místo s sebou zpravidla nese finanční úspory z pronájmu prostor. To se ukázalo pravdou u projektu FoW pro kancelář v Londýně, a to s úsporou za pronájem a operativu kanceláře 10.5 %. I přes plánovanou relokaci kanceláře do centra Londýna a investicemi do přestavby

nových prostor je stále suma za pronájem a operativu prostor nižší již v prvním roce pronájmu a to o 6.5 %. Pokud by byla zachována původní lokalita pobočky se stejnou cenou za m<sup>2</sup> dosahovaly by úspory až 25.5 %. Dalším zájmem ze strany finančního řízení je zastavit fluktuaci zaměstnanců a zajistit atraktivitu společnosti pro nábor nového talentu. I z tohoto důvodu byl velký zájem společnosti na modernizaci fungování společnosti, tak aby byla zajištěna příznivá výchozí pozice firmy na pracovním trhu. To přispělo k rozhodnutí o přesunu kanceláře do atraktivnější lokality v Londýně se současným zachováním nižších nákladů.

Z hlediska výkonné rady společnosti byl zájem o analýzu současného využívání jednotlivých poboček a nabídnutí potencionálních úspor v nejdražších lokalitách z hlediska pronájmu. Doposud nebyla ve vybrané společnosti Q postavena analýza praktického využívání prostor zaměstnanci versus počet pracovních míst a m<sup>2</sup>. Vedení firmy z hlediska spolupráce na implementaci konceptu hybridního způsobu práce nabídlo svou aktivní roli při behaviorální změně v rámci procesu change managementu. Pro naplnění tohoto závazku byly domluveny návštěvy vedení hlavních poboček v New Yorku, Londýně, Praze, Zugu a Eschbornu, kde má být znovu utvrzen směr firemní strategie při operativní změně ve fungování firmy. Tyto návštěvy napomáhají sdílení informací shora dolů i zdola nahoru.

## 5 Výsledný koncept Future of Work

Z důvodu v současnosti probíhajícího sjednocení strategií společností A a B je jedna společná firemní a kulturní identita stále v zárodku. Tuto jednotnou identitu je nutné posílit z hlediska fungování společnosti, komunikace se zaměstnanci i°designové identity firmy skrze vlastní kancelářské prostory. Informace získané od respondentů poukazují na hlavní témata, kterými by se vedení společnosti mělo zabývat. Avšak je nutné podotknout, že samotný koncept, který má být zaměstnancům komunikován, nemůže být vytvořen striktně dle přání zaměstnanců, ale musí být v jedné linii se strategií vedení firmy. Případně nově vytvořenou strategií firmy, která je kompromisem mezi požadavky zaměstnanců a°dlouhodobým plánem vedení. Vedení společnosti čelilo rozhodnutí, jakou cestu nastavení nového konceptu FoW zvolit. Je několik možností přístupu:

- 1. Naplánovat a adaptovat se hybridnímu modelu práce před fyzickým návratem zaměstnanců zpět do kanceláří**
  - Vytvořit post covidovou strategií kanceláře a design.
  - Optimalizovat velikost kanceláře a její design, než se pracovníci vrátí zpět.
  - Zhodnotit zkušenosti a vliv na efektivitu práce až po návratu zaměstnanců.
  - Znovu upravit podobu post covidového modelu práce podle zjištěných informací.
- 2. Pilotovat vybrané lokality a adaptovat model.**
  - Začít s pilotními lokalitami.
  - Testovat nový design kanceláří, technologie a kulturně behaviorální změnu.
  - Zhodnotit zkušenosti a vliv na efektivitu práce v praxi.
  - Vytvořit podobu postcovidového modelu práce na základě ponaučení z pilotních lokalit.
- 3. Počkat a zhodnotit důsledky změn operativy u ostatních společností a z nich se ponaučit.**
  - Udržet stávající konfiguraci modelu práce před pandemií COVID-19.
  - Zhodnotit zkušenosti a vliv na efektivitu práce v praxi.



- Vytvořit model práce na základě zpětné vazby od zaměstnanců a z externího výzkumu.

Každý přístup má svá pro i proti. První přístup masové změny modelu práce napomáhá firmě nezůstat pozadu za trhem a přilákat tak nové talenty. Avšak znamená obrovské investice do renovace prostor, technologií a nástrojů, které mohou a nemusí být plně využívány. Další optimalizace dle zkušeností z praxe tak může náklady až zdvojnásobit.

Druhý přístup selektuje pár klíčových lokalit, které prochází jak fyzickou změnou prostor, technologií a nástrojů, tak i kulturní změnou společnosti. Vedení firmy získá zpětnou vazbu z pilotních lokalit, co funguje a co naopak ne, a je schopna modifikovat přístup u dalších poboček dle zpětné vazby ze strany zaměstnanců a lokálního vedení a dále optimalizovat nový hybridní model práce.

Třetí přístup není zcela ideální kvůli riziku zaostání firmy za trhem práce. Neschopnost přilákat talent, který je zvyklý na modernizovaný přístup k pracovnímu prostředí i fungování firmy. Ponaučení z externích zdrojů taktéž poskytuje pouze částečná data, která mohou a nemusí být zcela relevantní pro prostředí dané firmy. Každá firma a firemní kultura má svá specifika, a tak i systém zavedený na základě zkušenosti jiných firem a expertů se může ukázat jako neefektivní v daném prostředí. Jako pozitivum však lze vyzdvihnout snížení investic do přestavby prostor a fungování firmy.

Firma Q zvolila druhý přístup, tedy pilotovat hybridní model práce na příkladu vybraných poboček v New Yorku a Londýně. Jedná se o pobočky, které dohromady čítají téměř 50 % všech zaměstnanců firmy, a tak je příhodné implementaci změny pilotovat právě na nich vzhledem k vysokému vzorku zaměstnanců, kteří mohou poskytnout zpětnou vazbu k nastavení konceptu. Na základě ponaučení z těchto poboček dojde k implementaci optimalizovaného modelu práce do všech lokalit. Z kulturního hlediska byla vybrána jedna z hlavních poboček v USA, s firemní identitou společnosti A a jedna pobočka v Londýně s firemní kulturou společnosti B.

Zatímco Londýn a New York byly vybrány pro fyzickou přeměnu kancelářských prostor a ztělesnění jednotné firemní identity společnosti Q. Všechny

pobočky započaly behaviorálně kulturní změnu a jsou připravovány na nový model práce FoW, který bude implementován do všech lokalit s postupem času.

Model hybridního způsobu práce dostal pracovní název „Future of Work“ neboli budoucnost práce (dále FoW). Dívá se na nové fungování firmy z několika pohledů. Z pohledu fyzické přestavby kancelářských prostor, modernizace IT vybavení, které má za úkol umožnit hybridní schůzky, change management procesů a zvyklostí fungování firmy a samotného rebrandingu firmy. V této fázi došlo ke spojení všech zúčastněných stran: facility managementu, lidských zdrojů, financí, marketingu, technické podpory, jakož i samotných členů rady představitelů společnosti, kteří se spolupodíleli na vytvoření tohoto konceptu.

Obr. č. 12 Schéma implementace FoW



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska fyzické přeměny kancelářských prostor bylo nutné vzít v potaz informace od předních firem v rámci odvětví Real Estate, jako je např. studie společností Colliers a JLL popsané v kapitole 1.1, které poskytují vhled do trendu hybridního modelu práce napříč odvětvími i kulturami. Tyto informace poskytly základní mantinely přechodu na hybridní kancelář. Jakými nástroji musí kancelář disponovat a jakým způsobem se má změnit samotný vzhled pracoviště, který má za úkol podpořit především kolaboraci, inovaci a firemní identitu.

Dále je třeba zakomponovat zjištění z celofiremního dotazníkového šetření do nastavených mantinelů a úpravy strategie tak, aby byla vyhovující právě pro vybranou společnost Q. Všechna zjištění popsaná v grafech výše napomohla k finální vizi nového stylu kanceláře, její funkcionality ale zároveň i konceptu behaviorální změně ve fungování firmy.

Podoba hybridních kanceláří se velmi liší oproti klasickým kancelářským prostorům, které dávají největší důraz na individuální soustředěnou práci, jak je vidět na obr. č. 12. Kolaborativní aspekt hybridní kanceláře je jedním z nejdůležitějších komponentů, na které je během designového stádia nutné myslet. Variabilní prostory, které je možné využívat v týmu i jednotlivě s přístupem k technologiím, které napomáhají spojení virtuální a fyzické spolupráce. Prostory, které podporují náhodné setkávání zaměstnanců mezi sebou a podporují tak sociální aspekt kanceláře, který je důležitý z hlediska firemní kultury a identity. Účel kanceláře v rámci FoW je nazván „Create, Collaborate, Celebrate“ (tvořit, spolupracovat a oslavovat) což má vystihovat hlavní účel práce z kanceláře. Příklad vzhledu hybridní kanceláře lze vidět na obr. č. 13. V neposlední řadě se jedná také o branding společnosti, který by měl prostupovat kancelářskými prostory a vzbuzovat v lidech jednotnou identitu napříč jednotlivými pobočkami. Vzhledem k unikátní situaci propojování světů společnosti A a B má jednotná identita ještě větší váhu.

**Obr. č. 13 Podoba klasických kanceláří (vlevo)**  
**Obr. č. 14 Podoba hybridní kanceláře (vpravo)**



Kancelářské prostory jsou taktéž jedním z nejdříve vizuálních fyzických změn při přechodu na hybridní způsob práce. Jedná se tak o investici společnosti, která má velký vliv na úspěch či neúspěch konceptu FoW. Investici do podoby kanceláří a°jednotné identity společnosti lze ospravedlnit z hlediska snížení počtu m<sup>2</sup>, které jsou v dané lokalitě pronajímány. Nejedná se však o čistý odpočet počtu pracovních míst na lokalitu, ale i o redistribuci využití současných kancelářských prostor.

Příkladem je kancelář v New Yorku, kde při zavádění FoW nedošlo k fyzickému snížení pronajatých m<sup>2</sup>, a to hned z několika důvodů. Jedním z nich jsou smluvní podmínky, které často nejsou synchronizované se změnou strategie společnosti. Druhým aspektem bylo obrovská soustředěnost na hustotu pracovních míst na m<sup>2</sup>, které neodpovídá nové vizi společnosti. Třetím důvodem byla redistribuce prostor a bývalých pracovních míst na agilní kolaborativní prostory, odpočinkové zóny a prostor pro celopobočkové akce.

Opačný příklad implementace hybridního modelu lze vidět na pilotní pobočce v Londýně, kde s přestěhováním se do nových kancelářských prostor a se snížením počtu m<sup>2</sup> došlo k úspoře 10.5 % oproti původním nákladům na pronájem, a to i přes relokaci do centra Londýna. I s investicemi do nové podoby kancelářských prostor v prvním roce nedošlo k překročení původní částky za pronájem prostor.

Na tabulce č. 3 lze vidět změnu v rozdělení kancelářských prostor před a po zavedení konceptu FoW.

**Tabulka č. 3 Složení kancelářských prostor v modelu FoW**

Pilotní kanceláře FoW					
Lokalita	Londýn		New York		FoW Average
	Před	Po	Před	Po	
Workstations	61%	42%	49%	35%	<b>35%-40%</b>
Kitchen + Break out zones	10%	15%	10%	10%	<b>10%-15%</b>
Meeting rooms	10%	15%	13%	13%	<b>13%-15%</b>
Reception	0%	7%	1%	1%	<b>up to 5%</b>

<b>Agile Working areas</b>	0%	5%	0%	10%	<b>5%-10%</b>
<b>Storage</b>	2%	0%	3%	3%	<b>up to 5%</b>
<b>Corridors</b>	14%	12%	19%	22%	<b>10%-20%</b>
<b>Server room</b>	1%	1%	1%	1%	<b>1%</b>
<b>Copy corner</b>	1%	0%			<b>1%</b>
<b>Lockers</b>	1%	2%			<b>3%</b>

Jako první krok bylo zapotřebí určit ideální poměr zaměstnance na pracovní místo. Od tohoto čísla se dále odvíjí složení dalších kancelářských zón, jako jsou odpočinkové zóny, počet meetingových místností, agilní kolaborativní prostory s AV vybavením, potřeby pro zajištění správné akustiky prostor atd. Je zde viditelný posun od hustoty pracovních míst k vytváření variabilnějších zón, které zohledňují individuální preference podmínek a prostředí pro práci jednotlivců a týmů.

**Tabulka č. 4 Počet preferovaných dní pro práci z kanceláře**

Preferovaný počet dní	Hybridní model	Práce primárně z kanceláře	Práce primárně z domova	Nevyplněno	Celkem	Počet potřebných míst
1	13	-	32	-	45	9
2	228	-	5	-	233	18
3	132	1	1	-	134	27
4	13	30	1	-	44	36
5	-	4	-	-	4	45
Nevyplněno	9		20	30	59	45
<b>Celkem</b>	<b>395</b>	<b>35</b>	<b>59</b>	<b>30</b>	<b>519</b>	<b>180</b>

Na základě jednotlivých dat od každého zaměstnance dojde k výpočtu potřebných míst dle preference zaměstnance na počet dnů v kanceláři. U kategorie nevyplněno bylo počítáno s průměrem pro hybridní model práce 3 dny práce z kanceláře, práce primárně z domova 2 dny práce z kanceláře a u nevyplněno bylo počítáno s 5 dny pro práci z kanceláře. Vzhledem k diskusi s ředitelkou oddělení lidských zdrojů nebyl zahrnut scénář nulové preference návštěvnosti do kancelářských prostor.

Pak došlo k očištění poměru 519:180 o preference dnů v týdnu pro práci z kanceláře a požadavku na přiřazené místo, jakož i zajištění spolupráce napříč

týmy. I přes to, že finální poměr dosahuje hodnoty 2.08 pracovníka na jedno pracovní místo, došlo ke konsenzu vedení firmy na poměru 1.5 zaměstnance na jedno pracovní místo. K dalšímu snížení poměru došlo zejména z hlediska efektivního change managementu. Zaměstnanci zvyklí na přiřazené pracovní místo se obávají příchodu do přeplněné kanceláře, kde nenaleznou místo pro práci. Je v zájmu strategie firmy určit mezikrok k hot deskingu v plné formě. Proto byl zvolen nižší poměr, než naznačují čísla z dotazníku. Po prvních pozitivních zkušenostech se zaměstnanci přestanou obávat a firma bude mít v nadcházejících letech prostor pro růst v současných prostorách za pomoci dalšího upravování poměru pracovníka na pracovní místo po aklimatizačním období. Za očekávanou dobu aklimatizace je v tuto chvíli určeno období jednoho roku. Po této periodě dojde ke zpětnému ověření správného nastavení hybridního modelu práce z perspektivy zaměstnanců i manažerů. Po aklimatizačním období může být poměr zaměstnance na jedno pracovní místo navýšen dle aktuálních preferencí zaměstnanců, kteří mají již zkušenost s hybridním modelem práce v praxi.

**Tabulka č. 5 Poměr pracovníka na jedno pracovní místo**

<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>519</b>
<b>Počet potřebných míst</b>	<b>180</b>
Poměr	2.88
Očištěný poměr o preference dnů v týdnu, požadavků na přiřazené místo, spolupráci napříč týmy.	2.08
Navrhovaný poměr zaměstnance na 1 jedno pracovní místo	<b>1.5</b>

Druhým bodem je digitální přeměna stylu práce a kancelářských prostor. To zahrnuje inovaci vybavení kanceláře, které má napomoci hybridní spolupráci napříč týmem. Nové nastavení příslušenství (myš, klávesnice, headset a monitor) k efektivní práci by mělo být přiděleno každému zaměstnanci. Pracovníci mohou využívat toto vybavení při práci z domova, jakož i při práci z kanceláře. Jak ukázala studie firmy Colliers i vlastní šetření ve vybrané společnosti Q, jsou to právě nedostatečné podmínky a příslušenství pro práci z domova, které mohou mít velký vliv na produktivitu v rámci homeoffice. Přidělení příslušenství jednotlivým pracovníkům je zároveň bezpečnostně zdravotní opatření. Pro porovnání situace

před pandemií, bylo příslušenství s výjimkou headsetu přiděleno na každé pracovní místo. V novém modelu by tak šlo o sdílení vybavení pracovníky, kteří v daný pracovní den využívají stejné místo v kanceláři. Možnost šíření bakterií je tak vyšší a zároveň není vyřešeno nastavení podmínek pro práci z domova. Další možností nastavení je využití dotace firmy na vybavení pro home office. Mnoho firem v praxi využívá tento model, kdy je zaměstnancům přidělen určitý rozpočet pro úhradu základního vybavení pro práci z domova.

Dalším bodem digitální přeměny jsou využívané prostředky pro spolupráci. Microsoft Teams je jedním z nástrojů, který je již v praxi využíván pro spolupráci na dálku. Přijetí kolaboračních nástrojů čelilo mnoho firem na počátku pandemie při nutnosti rychlé adaptace na virtuální spolupráci. Tento nástroj položil základ pro efektivní práci z domova i spolupráci napříč týmy z různých regionů. Rezervační systém místa, audio vizuální vybavení meetingových prostor a kolaborativních zón je novinkou, kterou se musí IT tým v současnosti zabývat.

Třetím a pro tuto práci stěžejním bodem je behaviorální přeměna společnosti. Změna v přístupu k práci, jakož i kancelářským prostorám vyžaduje dlouhodobý a strategický přístup v interní komunikaci i chování vedení firmy. Teamový leadeři musí být sjednoceni s vizí konceptu FoW a jít příkladem svým týmům. Jedná se o nastavení fixních týmových dnů v kanceláři, schválení počtu pracovních míst alokovaných jednotlivým týmům, nastavení „home bases“, tzv. domovských zón jednotlivých týmů, a podpora konverzace o novém nastavení práce a monitorování produktivity zaměstnanců ve virtuálním prostředí, jsou novými výzvami, kterými se musí firma zabývat. Patří sem i zavedení pravidelných pobočkových událostí, které mají podpořit spolupráci napříč týmy a snížit riziko izolace.

Strategický přístup interní komunikace v rámci řízení změny spočívá v nastavení funkčních, oboustranných kanálů pro informování o plánovaných změnách. Příkladem nástroje pro zmírnění odporu zaměstnanců v procesu změny je podpora jejich aktivní role na finální podobě konceptu FoW v aspektech, které nejsou stěžejní pro vedení firmy, jako jsou např. hlasování o názvech meetingových místností, volba designu některých místností, hlasování o výběru kávovaru. To vše může podpořit hladší přijetí změny a rychlejší adaptaci zaměstnanců, kteří se cítí



být součástí rozhodovacího procesu, a tím pádem mají vliv na podobu vlastního fungování ve firmě. O interní komunikaci spojené s change managementem přeměny na hybridní model bude tato práce pojednávat v následujících kapitolách.

Čtvrtým aspektem je přítomnost firemní designové identity, která na příkladu vybrané společnosti má obrovský vliv na vytvoření jednotné firemní identity, která doposud chybí. Elementy jedné kultury výrazně souvisí s vizuálním podnětem společnosti, kterým se prezentuje navenek. V případě společnosti Q došlo k výběru několika designových elementů, které mají prostupovat podobou všech kanceláří v modelu FoW. Nejedná se o nákladné změny jako spíše o změny s velkým vizuálním dopadem. Mezi ně byly zahrnuty akustické prvky v barvách společnosti, tapety v meetingových místnostech a společných prostorech, které mají přesah do prezentace společnosti v externí komunikaci, umístění loga u vstupních prostor do kanceláře. Tematika přírody, která má dále rozvíjet environmentální společenskou a kulturní zodpovědnost firmy. Využití přírodních elementů v designu prostor souvisí i s efektem biofilie. Biofilie je spojovaná se snížením hladiny stresu, zlepšením kognitivní funkce, zlepšení nálady a kreativity. Efekt biofilie v designu prostor je popisován mnoha autory v posledních pěti letech. (Klotz, Bolino, 2021; Wijesooriya, Brambilla, 2021; Shim, Lee, 2015) Rebranding se však může týkat i operativních prvků, stejného vybavení napříč všemi pobočkami a stejných procesů podporujících udržitelnost kanceláře. Příkladem je i jednotná firemní identita propojená s designem vzoru komunikace spojené s projektem FoW.

**Obr. č. 15 Tapety FoW**



Zdroj: Marketingové materiály společnosti Q



**Obr. č. 16 Využití přírodních prvků ve vybrané společnosti**



Zdroj: CRE8: Jones Lang LaSalle [online]. [cit. 2021-11-05]. Dostupné z: <https://cre8.cz/cs/reference/jones-lang-lasalle>

Vzhledem k velikosti jednotlivých poboček, které čítají do 150 zaměstnanců, je možné vytvořit úpravu modelu hybridního způsobu práce dle lokálních specifik. Je nutné zachování jednotné strategie napříč všemi pobočkami ale samotná úroveň implementace hybridního modelu práce se může lišit pobočka od pobočky.

FoW vznikl na základě dat od respondentů a strategie vedení firmy pro další sjednocování celků společnosti A a B do vize jednoho celku společnosti Q. Z tohoto důvodu je aktualizovaný branding velkou součástí přestavby prostor, ke které v tuto chvíli dochází jako součástí 4. bodu implementace FoW, vytvoření jednotné identity.

Po dobu jednoho roku budou sledovány důsledky implementace konceptu FoW u pilotních poboček. Po této době dojde k zpětné validaci vlivu na produktivitu zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců ve firmě. Zkušenosti z poboček v New Yorku a v Londýně budou dále tvarovat využití konceptu v praxi za pomoci osvědčených metod a postupů. Behaviorálně kulturní změna již byla započata napříč celou organizací spolu s fyzickou změnou kancelářských prostor a vybavení u pilotních poboček. Otevření hybridních kanceláří v Londýně a New Yorku je naplánováno na začátek ledna 2022. Další fyzické úpravy kancelářských prostor jsou naplánovány v souladu s vypršením současných nájemních smluv v dalších lokalitách. K omezeným fyzickým změnám u všech poboček nad 50 zaměstnanců však dojde již v roce 2022. Plánované změny zahrnou inovaci vybavení pro video konference u vybraných meetingových místností, akustické prvky a tapety v otevřených kancelářích v souladu s novým brandingem kanceláří. Pobočky pod 30 osob budou přesunuty do servisovaných co-workingových kanceláří, které poskytují variabilitu a flexibilitu prostor v souladu s vizí hybridního modelu práce ve firmě Q.

## 5.1 Interní komunikace

Komunikace je jedním z nejdůležitějších aspektů jakéhokoliv řízení změny. Napomáhá spojit v komunikaci vertikální zdola nahoru, sdílet potřeby zaměstnanců, jakož i v komunikaci shora dolů, strategii a směřování firmy. Snižuje tak riziko neefektivní změny, která nebude přijata zaměstnanci, a tím pádem nebude využit její plný potenciál. Interní komunikace je zpravidla využívána pro informování členů organizace a komunikace s nimi. Její kýžený vliv má zajistit zlepšení jejich loajality a °spokojenosti na pracovišti.

K change managementu spojeného s přechodem na hybridní model práce je nutné přistupovat dle aktuálních potřeb firmy a jejich zaměstnanců. Velká roztržitost společnosti a menší týmy v mnoha lokalitách nahrávají spíše jednotnému konceptu použitému napříč celým světem. Zatímco větší klíčové pobočky mohou mít vlastní interpretaci nového systému práce dle lokálních potřeb. Vždy je nutné zachovat jednotnou myšlenku a směr společnosti, zatímco úroveň, do které je hybridní model implementován, se může v jednotlivých lokalitách lišit. Dle kapitoly č. 1 lze komunikaci spojenou s řízením změny na hybridní model práce rozdělit na níže popsané kategorie.

**Skupina** – pracovní skupina reprezentující ve vybrané společnosti Q oddělení lidských zdrojů, real estate, vedení firmy a lokálních manažerů.

**Strategie** – cílem pracovní skupiny je nastavit nový způsob práce, který kombinuje práci z domova a z kanceláře.

**Sdílené hodnoty** – koncept nového stylu práce by měl být zakomponován do vize společnosti a firemní kultury, je nutné podpořit behaviorální změnu uvnitř struktury firmy.

**Schopnosti** – dovednosti, znalosti, zkušenosti pracovníků, kteří se podílejí na pracovní skupině, mají poskytnout zaměstnancům možnost podílet se na finálním uspořádání změny.

**Styl** – jakým způsobem bude změna komunikována a implementována.

**Struktura** – jednotnost pro zavedení nového způsobu práce je třeba docílit na všech úrovních řízení, od lokálních manažerů, oddělení HR až po vedení firmy.

**Systémy** – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologie musí podporovat možnost hybridní spolupráce.

Je zapotřebí určit vlastníka komunikace change managementu, který bude zodpovědný za celý proces. U marketingového oddělení je riziko většího důrazu na externí komunikaci a zanedbání interní komunikace, v případě HR je pak riziko zevšednění, málo kreativity, špatné prezentační a obchodní dovednosti. Často dochází k odsunutí interní komunikace na „druhou kolej“, jelikož je vnímána jako podružná k tradičním/denním úkolům. To pak způsobuje spirálu chyb v procesu změny firemní kultury a může zapříčinit, že se zaměstnanci s novou firemní kulturou neztotožní. Vedení firem by mělo zvážit využití třetí strany, které by byl change management outsourcován.

Spokojenost s komunikací v organizaci může být definována jako spokojenost jedince s různými aspekty komunikace v jeho organizaci. (Smith, Patmos, Pitts, 2018, s. 50) Studie Akkirmana, Harrise (2005) a Tsai a Chuanga (2009) na téma spokojenosti zaměstnanců s komunikací v organizaci u pracovníků využívajících hybridní model práce před propuknutím pandemie COVID-19 ukázaly, že komunikační spokojenost zaměstnanců může být měřena za pomoci šesti hlavních faktorů: zaměstnancův vztah s přímým manažerem, komunikační klima, celková spokojenost s komunikací, horizontální komunikace, integrita společnosti a osobní zpětná vazba. Přičemž nejdůležitějšími faktory u hybridního způsobu práce jsou manažerská komunikace, osobní zpětná vazba a komunikační klima. Ty představují největší kontributory ve vztahu komunikace a pracovní náplně mezi pracovníky. (Smith, Patmos, Pitts, 2018)

Výběr kanálů pro komunikaci v řízení změny má obrovský vliv na přijetí změny zaměstnanci. Smith, Patmos a Pitts ve své studii analyzovali vliv výběru komunikačních kanálů u hybridních pracovníků v souvislosti s jejich osobností. U nich měřili odchylky spokojenosti zaměstnanců v závislosti na výběru komunikačních kanálů. Jejich výsledky poukázaly na fakt, že i přes různorodé benefity celé škály komunikačních kanálů mezi nimi, email, instantní zprávy, plakáty, bulletiny, komunikace z tváře do tváře mají všechna svá pro i proti. Je to právě jejich kombinace v praktickém využití, která docílí největší efektivity

v°zajištění spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Právě kombinace komunikačních kanálů umožní oslovit pracovníky s různými osobnostmi a°preferencemi získávání informací. (Smith, Patmos, Pitts, 2018)

Pro zajištění angažovaného pracovního kolektivu je tedy nutné zajistit naplňování strategie interní komunikace na všech úrovních - firemní úrovni, lokální úrovni, týmové úrovni i osobní komunikaci manažera. Na firemní úrovni mají být sdělovány stěžejní informace o fungování společnosti. Informace, které jsou relevantní pro všechny pracovníky firmy. Pro tyto účely byl vytvořen firemní intranet, který byl spuštěn v polovině září 2021. Více o úloze tohoto kanálu bude nastíněno v kapitole 4.1.1. Na úrovni jednotlivých lokalit byly sjednány tři hlavní kanály pro sdílení informací, a to Yammer skupiny, obdoba firemního Facebooku, kde jsou sdíleny informace k modelu FoW pro danou lokalitu, lokální konference, kde hlavní představitelé komunikují nově nastavený model a zodpovídají otázky v reálném čase. Dochází zde k výměně informací v rámci celého týmu.

Využívání nových technologií má obrovskou důležitost pro úspěšné a efektivní řízení změny a produktivity práce. Nejedná se pouze o využívání technologií pro sdílení informací na firemní úrovni, ale i důležitý nástroj vytváření sociálních vazeb mezi samotnými pracovníky. Firma by měla podporovat komunikaci nejen vertikální ale i neformální horizontální mezi kolegy. K tomu by měl vést i change management spojený s FoW, který má za úkol předcházet možné izolaci způsobené částečnou prací z domova.

### **5.1.1 Firemní úroveň komunikace**

Úkolem firemní úrovně komunikace je nastavit kladné komunikační klima mezi zaměstnanci a vedením, nastavení kanálů pro snadnou horizontální komunikaci a definici integrity firmy. Ve vybrané firmě Q byly tyto úkoly řízení komunikace change managementu řešeny skrze firemní intranet a celofiremní online konference, tzv. townhalls.

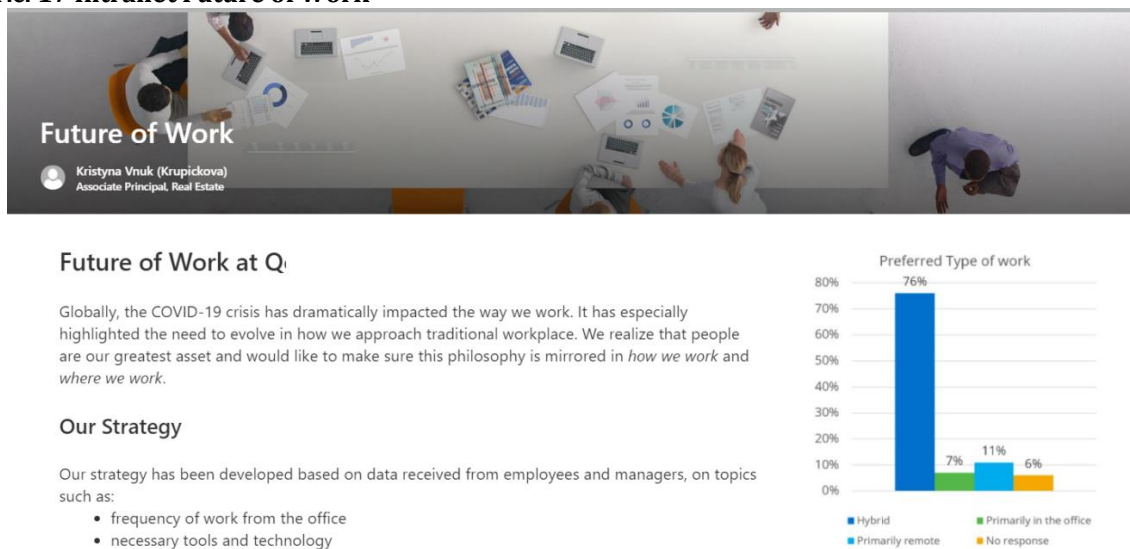
#### **Firemní intranet**

Na firemním intranetu v domovské stránce je přímý odkaz na článek týkající se nového stylu práce „Future of Work at company Q“, kde jsou poskytnuty všechny

základní informace k novému modelu práce, které jsou závazné pro všechny lokality. Důležitou částí této komunikace je vysvětlení metodologie tvorby modelu FoW. FoW jako koncept byl založen na základě poznatků z dat sdílených zaměstnanci. Vedení firmy poskytlo pouze rámec pro fungování preferovaného modelu, tak aby byly preference zaměstnanců lineární se strategií vedení.

Intranet poskytuje základní informace o hybridním modelu práce, odkaz na Yammer skupiny pro jednotlivé lokality, kde jsou předávány informace týkající se jednotlivých lokalit a kontaktní formulář, kterým mohou pracovníci kontaktovat zodpovědnou osobu za Future of Work koncept, jejíž úkolem je zodpovědět všechny otázky a obavy zaměstnanců. Ty pak dále slouží pro vytvoření sekce FAQ a neustálého zlepšování stránek tak, aby zodpovídaly na všechny hlavní otázky, které si mohou zaměstnanci klást. Tím, že je vytvořena zpětná smyčka a zaměstnanci mají možnost virtuálního kladení otázek, dochází ke zlepšení odezvy v rámci procesu change managementu firmy. Zpětná vazba je tak nastavena již na celofiremní úrovni jako doplnění úrovně lokální. Nastavení zpětné vazby skrze intranet napomáhá sdílení informací zdola nahoru a urychluje optimalizaci změny. Jedná se zároveň o pilíř nastolení příznivého komunikačního klimatu.

Obr.č. 17 Intranet Future of Work



## Celofiremní online konference

Vedení firmy pořádá pravidelné měsíční celofiremní online konference, kde komunikuje nejen výsledky firmy na trhu, ale zároveň využívá tento prostor pro

informování zaměstnanců o směřování společnosti z hlediska interních procesů a změn. Nejvyšší manažeři pro finance a lidské zdroje zde potvrzují jednotnou zprávu o směřování společnosti a zodpovídají některé otázky zaměstnanců. Opět se jedná o krok, který má napomoci komunikačnímu klimatu ve firmě. Možnost dotazů zaměstnanců ze všech poboček z celého světa umožňuje instantní konverzaci s vedením firmy.

Samotný koncept FoW má vytvářet jednotnou strukturu směřování fungování společnosti, avšak samotná implementace hybridního modelu práce je u větších poboček upravena podle lokálních potřeb a možností. Jde o jakýsi mezikrok k ideálnímu stavu plně hybridního způsobu práce. Poskytuje pracovníkům určitou dobu aklimatizace pro ztotožnění se s novým směřováním firmy. Z tohoto hlediska byly vytvořeny kanály pro komunikaci s lokálními pobočkami.

### **5.1.2 Lokální komunikace**

Úlohou lokální komunikace je poskytovat informace relevantní pro dané lokality, které podstupují fyzické změny v kancelářském nastavení. Přímá komunikace s liniiovými manažery, horizontální komunikace a osobní zpětná vazba zde hrají hlavní roli ve správném přijetí změny modelu práce. Pro kanály lokální komunikace byly zvoleny Yammer stránky, pobočkové online konference, návštěvy vrcholového managementu jednotlivých poboček a angažovanost liniiových manažerů na implementaci změny.

#### **Yammer stránky**

Yammer jako prostředek pro komunikaci vznikl již v roce 2008. Jedná se o podnikovou sociální síť, používanou pro soukromou komunikaci v organizaci. Přístup k síti Yammer je určen internetovou doménou uživatele, tedy umožňuje komunikaci pouze jednotlivcům se schválenými adresami. Její využívání ve společnosti Q započalo až v létě 2021, jako hlavní neformální komunikační nástroj se zaměstnanci a mezi zaměstnanci. Pro účely přechodu na FoW je využíván pro sdílení informací týkajících se specifických lokalit. Rozmístění týmových zón v kanceláři, podmínky pro vstup do kanceláří vztahující se k lokálním

bezpečnostním nařízením, nastavení práce z kanceláře vs. práce z domova a nastavení celotýmových dnů pro práci z kanceláře.

Tento prostředek je důležitý z hlediska získávání zpětné vazby od lokálních zaměstnanců. Za jeho pomoci lze vytvořit dotazníky a hlasování o výsledné vizualizaci kanceláře, pojmenování meetingových místností, výběru kávovaru. Jedná se o umožnění participace zaměstnanců na menších, ne tak důležitých, aspektech nového modelu hybridní práce. Je možné jej využít i pro získání znalosti o potřebách zaměstnanců pro práci z domova. Zejména o tom, jaké prostředky potřebují zaměstnanci pro efektivní práci z domova a v jakém prostředí doma pracují. Jedná se o hlavní kanál pro komunikaci změn pro danou lokalitu. Je používán ke sdílení novinek z rekonstrukce, hlasování o rebrandingu prostor, výběru charity pro darování starého vybavení.

### **Pobočkové online konference**

Dalším prostředkem lokální komunikace jsou pobočkové konference, podle aktuálních podmínek ve fyzické či virtuální podobě. Leadeři jednotlivých poboček dále diskutují se zaměstnanci o budoucím nastavení firmy. V jaké podobě bude koncept FoW představen, v jakém časovém úseku a co mohou od své budoucnosti ve firmě očekávat. Upevňují tak i jednotnou firemní kulturu a přístup „One company Q“ (jednotná společnost Q). Tento aspekt osobní komunikace je velice důležitý z hlediska upevňování firemní identity, která je v současné době nadále rozdvojená.

### **Návštěvy top managementu jednotlivých lokalit**

Dalším prostředkem komunikace a upevňování jednotného postupu firmy jsou návštěvy vedení jednotlivých klíčových poboček. Ty dále upevňují postoj firmy a °jistotu zaměstnanců. Nejdůležitější v této fázi je, aby zpráva, kterou zaměstnanci dostávají byla jednotná a jasná a oni měli možnost vyjádřit své obavy.

V rámci change managementu při přechodu firmy na koncept FoW je nutné brát v potaz mezikroky od klasického systému otevřených kanceláří s přidělenými místy k hot desking, tak jak je znám ze sdílených kanceláří. Tyto mezikroky mají napomoci zaměstnancům v přechodu na nový styl práce. Jedním z nich je systém týmových „home bases“, neboli domovských zón. Tyto zóny jsou přiřazeny jednotlivým týmům

a sestaveny podle nejčastější kolaborace napříč týmy. Jedná se o určitý počet pracovních míst v kanceláři, odpovídající poměru zaměstnanců v týmu na pracovní místa 1.5:1. Rozložení domovských zón bylo diskutováno s manažery jednotlivých týmů, tak aby byla zajištěna co nejefektivnější spolupráce. Tento systém funguje i°jako zmiňovaný mezikrok z hlediska pocitu jistoty zaměstnance, který se necítí ztracen na celém prostoru kanceláře, a ví kde hledat své nejbližší spolupracovníky. Je nutné doplnit, že pracovníci nejsou striktně vázáni na svou home base. Pokud je jejich domovská zóna již naplněna, mohou využít jakékoliv jiné prázdné pracovní místo v kanceláři.

### **Komunikace liniových manažerů k týmům**

Liniový manažeři mají důležitou úlohu z hlediska vlastní implementace konceptu FoW. Musí být v souladu se strategií hybridního modelu práce a připravit své týmy na další fungování ve firmě. V jejich zájmu je zajistit efektivitu a°produktivitu vlastních podřízených. Mají za úkol nastavení celotýmových dnů v kanceláři, které mají podpořit kolaboraci uvnitř týmu i napříč jednotlivými divizemi. Je nutné, aby leadři byli příkladem pro jednotlivé členy svého týmu v přijetí hybridního modelu. Je taktéž důležité, aby jasně komunikovali se svými podřízenými o nastavení hybridního modelu, který bude pro manažera i°zaměstnance optimální.



## 6 Shrnutí výsledků

Kulturně behaviorální změna v operativě firem v průběhu pandemie COVID-19 má obrovské dopady na budoucnost pracovního modelu po celém světě. U všech profesí, které to dovolují, byl nastaven model virtuální práce z domova v krizové situaci v letech 2020 až 2021. Budoucnost práce je tak značně ovlivněna změnou preferencí a priorit pracovníků v těchto letech. Rovnováha osobního a pracovního života jakož i flexibilita práce, se dostávají do popředí rozhodujících faktorů při výběru zaměstnavatele a setrvání ve firmě.

Tato práce pojednávala o implementaci hybridního modelu práce ve vybrané společnosti Q na základě dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s vedením firmy. Do dotazníkového šetření se zapojilo 519 respondentů z vybrané firmy Q, což představuje 97 % všech zaměstnanců firmy. V porovnání výsledků z dosavadních studií na toto téma spolu s výsledky dotazníkového šetření lze vidět konzistenci v preferencích zaměstnanců. Pro zajištění efektivní implementace modelu je zásadní strategie řízení změny pomocí interní komunikace.

Nejdůležitější výstupy analýzy dat z dotazníkového šetření zahrnují významnou preferenci zaměstnanců pro využívání částečného home officu i po skončení pandemie COVID-19. Hybridní model práce, představující práci z kanceláře 2-3 dny v týdnu je hlavní nejpreferovanější formou modelu práce u 76 % respondentů. 11 % respondentů preferuje práci z domova. 45 % respondentů preferuje práci z kanceláře 2 dny a dalších 25 % preferuje práci z kanceláře 3 dny v týdnu. Žádný z respondentů nevedl preferenci práce z kanceláře 5 dní v týdnu. Změna modelu práce v budoucnu je podle získaných dat nevyhnutelná a je zapotřebí její správné a včasné nastavení pro retenci současných zaměstnanců a přilákání talentu. Tato data se stala základem pro nastavení poměru pracovníka na jedno pracovní místo. Bází pro nově nastavený poměr je poměr 2.08 pracovníka na jedno pracovní místo, který vyplývá z preferencí zaměstnanců pro práci z kanceláře, dnů v týdnu, potřeby speciálního nastavení pracovního místa a potřeby přiřazeného místa. Pro snadnější přechod na nový model práce byl tento poměr snížen na 1.5 pracovníka na jedno pracovní místo, tak aby došlo k lepšímu přijetí modelu zaměstnanci v aklimatizačním období jednoho roku.

Lze pozorovat jasnou konzistenci v preferenci hybridního modelu práce napříč všemi regiony, přičemž nejvyšší preference hybridního modelu práce lze pozorovat u respondentů z Asie. 71 % respondentů tráví v průměru minimálně půl den na konferenčních hovorech, což má obrovský vliv na nastavení funkcionality kanceláře, která musí být akusticky přizpůsobena množství různých hovorů najednou. Pouhých 19 % respondentů cítí potřebu vlastního přiřazeného místa. Je nutné brát v potaz nutnost speciálního vybavení pracovního místa u některých rolí, jako jsou například vývojáři, kteří potřebují speciální souhrn technologií. Dalším specifikem je klasifikace citlivosti dat, s kterými některé týmy pracují. Ty pak potřebují být usazeni izolovaně od zbývajících týmů. Tyto role a omezení implementace hybridního modelu práce jsou příkladem firemních specifíků, která nelze získat z externích zdrojů.

Dále lze pozorovat jasnou preferenci úterý, středy a čtvrtku mezi respondenty pro práci z kanceláře. Je tak nutné rozložit obsazenost kanceláře pro celotýmové schůzky rovnoměrně v průběhu týdne, tak aby nedošlo k zahlcení administrativní podpory a nedostatku pracovních stolů s novým poměrem zaměstnance na pracovní místo. Lze hovořit i o nařízení dnů pro práci z domova v nepreferované dny, jako je pondělí a pátek pro zajištění správné utilizace personálu a prostor.

Jako hlavní důvod pro práci z kanceláře respondenti uvedli „kolaboraci se svým týmem“, „socializační aspekt kanceláře“ a „nevhodné podmínky pro soustředěnou práci z domova“. Nový model práce a s ním spojených kancelářských prostor musí redefinovat účel kanceláře jako prostoru pro spolupráci, generaci nápadů, inovací a místo pro socializaci.

Firma Q zvolila model pilotních poboček hybridního modelu práce FoW na příkladu kanceláří v New Yorku a v Londýně. Jedná se o pobočky, které dohromady čítají téměř 50 % všech zaměstnanců firmy, a tak je příhodné implementaci změny pilotovat právě na nich, vzhledem k vysokému vzorku zaměstnanců, kteří mohou poskytnout zpětnou vazbu k nastavení konceptu. Na základě ponaučení z těchto poboček dojde k fyzické implementaci optimalizovaného modelu práce do všech lokalit. Všechny pobočky započaly behaviorálně kulturní změnu a jsou připravovány

na nový model práce FoW, který bude implementován do všech lokalit s postupem času.

Model implementace je rozdělen do čtyř kategorií. fyzické přestavby kancelářských prostor, modernizace IT vybavení, change management procesů a zvyklostí fungování firmy a samotného rebrandingu firmy. Do implementace se zapojila oddělení facility managementu, lidských zdrojů, financí, technické podpory jakož i manažeři pilotních poboček.

Samotný koncept FoW se skládá z čtyř prvků- fyzické přeměny kancelářských prostor; zavedení poměru 1.5 zaměstnance na jedno pracovní místo; změna účelu kanceláře na místo podporující inovaci spolupráci; a socializaci. Účel kanceláře v rámci FoW je nazván „Create, Collaborate, Celebrate“ (tvořit, spolupracovat a oslavovat) což má vystihovat hlavní aspekty práce z kanceláře. Je třeba vytvořit prostory, které budou zaměstnancům poskytovat dostatečnou flexibilitu pro soustředěnou práci, fyzické i hybridní schůzky a usnadňovat neformální kontakt mezi kolegy. Otevřené a navzájem propojené kanceláře dávají větší možnost spolupráce napříč jednotlivými týmy a neformálnímu setkávání kolegů uvnitř kancelářských prostor. Soustředěná práce je do velké míry přesunuta na práci z domova.

V rámci fyzické přeměny je investováno do technologického pokroku používaných nástrojů pro videokonference, snadné připojení k technice u pracovních stolů a nástrojů pro virtuální spolupráci. Nové vybavení pro videokonference musí umožňovat snadné použití pro hybridní schůzky, kombinaci fyzické a virtuální presence. Zapojení techniky u pracovních stolů musí být možné z jakéhokoliv zařízení bez potíží. Nástroje pro virtuální spolupráci musí umožňovat managementu kontrolu zadaných úkolů v týmu a jejich status a snadné sdílení souborů napříč organizací. Dalším bodem digitální přeměny firmy je spolupráce na efektivním využívání obsazenosti budovy skrze rezervační systém Robin, který je ve vybrané společnosti Q v současnosti zaváděn v pilotních lokalitách. Pracovníci mohou přizpůsobit svou docházku do kanceláře podle obsazenosti, nebo se mohou z hlediska spolupráce rozhodovat na základě docházky kolegů, se kterými spolupracují na projektu.

Třetím faktorem a pravděpodobně tím nejsložitějším, je změna procesů a°kultury ve firmě. Ta trvá z implementačního hlediska nejdéle. Je nutné počítat s aklimatizačním obdobím zaměstnanců na nový model práce. Tato změna byla započata napříč celou organizací již nyní, oproti fyzické, digitální přeměně a°designové identitě, která je pilotována na pobočkách v NY a Londýně. Je třeba aby byl nový model práce přijat současnými zaměstnanci firmy a byl přejímán nově příchozím talentem, který chce firma Q přitahovat. Vedení i liniový manažeři musí být v souladu s konceptem FoW a musí vést svým příkladem i další. Komunikace v řízení změny je nejdůležitější pro úspěšné přijetí nového konceptu práce. Je nutné, aby koncept FoW byl dále zdokonalován dle zpětné vazby ze strany managementu. Ten musí vést behaviorální změnu uvnitř svých týmů.

Čtvrtým aspektem je vytvoření jednotné designové identity firmy, která by měla prostupovat virtuálním i fyzickým prostředím organizace. Implementace jednotných komponentů v kanceláři, které mají jak funkční, tak i brandový element, je součástí fyzické přeměny kancelářských prostor. Příkladem jsou akustické prvky v barvách společnosti, jednotné IT vybavení pracovních míst i konferenčních prostor, efekt biofilie a důraz na společenskou a environmentální zodpovědnost firmy. Tyto změny dále napomáhají vytvoření nové jednotné firemní kultury, která doposud chyběla od vytvoření společnosti Q. K fyzické změně prostor patří i°redistribuce funkčních zón napříč kancelářemi. Dochází k upuštění od řad pracovních stolů zaplňujících celý prostor kanceláře. Větší důraz je kladen na kolaborativní prostory, relaxační zóny a individuální pracovní místa umožňující soukromí a°soustředěnost.

Nejdůležitějšími faktory u spokojenosti zaměstnanců s komunikací ve firmě při virtuální práci je manažerská komunikace, osobní zpětná vazba a komunikační klima. Výběr kanálů pro komunikaci v řízení změny má obrovský vliv na přijetí změny pracovníky firmy. Smith, Patmos a Pitts ve své studii analyzovali vliv výběru komunikačních kanálů u hybridních pracovníků v souvislosti s jejich osobností na jejich spokojenost na pracovišti. Jejich výsledky poukazují na různorodé benefity škály komunikačních kanálů mezi nimi např. email, instantní zprávy, plakáty, bulletiny, komunikace z tváří v tvář, jež všechny skýtají všechna svá pro i proti. Je to kombinace komunikačních kanálů v praktickém využití, která docílí největší

efektivity v zajištění spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. (Smith, Patmos, Pitts, 2018)

Strategie interní komunikace, která byla zvolena, se skládá z firemní a lokální úrovně komunikace, které mají podpořit hladké přijetí konceptu FoW. Dle výsledků práce Smitha, Patmose a Pittse byla zvolena kombinace kanálů interní komunikace. Využívaným kanálem komunikace je psaná komunikace, na stránkách firemního intranetu, podniková sociální síť Yammer a informační bulletiny zasílány emailem. Dalším kanálem je komunikace tváří v tvář, která je na firemní úrovni obsažena skrze celofiremní online konference s vedením firmy, pobočkovými návštěvami a pobočkovými akcemi. Z hlediska instantních zpráv je využíván kanál FoW na Microsoft Team a Yammer stránky, na kterých je podporována přímá angažovanost zaměstnanců ve volbě některých aspektů operativy FoW. Na firemní úrovni komunikace jsou sdíleny celofiremní informace o implementaci konceptu. Se zaměstnanci jsou transparentně sdíleny podklady, které vedly k přijetí konceptu FoW. Jednotný narativ je utvrzován i na celofiremních konferencích. Na lokální úrovni jsou sdíleny specifické informace k implementaci v daných lokalitách jako např. rozdělení home bases, vybavení kanceláří, rozvrh týmových dnů v kanceláři, hlasování o podobě kanceláří atd. U lokální komunikace je narativ opakován vedením firmy a manažery poboček.

Dopad zlepšení interní komunikace má obrovský vliv na přijetí nového modelu práce. Angažovanost všech úrovní managementu i samotných pracovníků vede ke snazšímu přijetí hybridního modelu práce. Zároveň poskytuje důležitou zpětnou vazbu implementačnímu týmu FoW, což vede k jeho neustálému zlepšování. Nastavení hybridního modelu má vést ke spokojenosti a retenci zaměstnanců. Dle dosavadních dat lze očekávat zvýšenou produktivitu, soustředěnost pro individuální práci, jakož i inovaci a kolaboraci při práci z kanceláře. Spolu s implementací modelu FoW lze očekávat větší identifikaci zaměstnanců s jednotnou firemní kulturou, která napomůže dokončení stále trvajících slučování procesů a nástrojů. Díky modernímu přístupu k lidskému kapitálu firmy lze očekávat lepší výchozí pozici společnosti při hledání nového talentu na pracovním trhu.

## 7 Závěry a doporučení

Předpokládat potřeby společností v budoucnosti je velice náročné, zejména kvůli nestabilní světové situaci doprovázející pandemií COVID-19, která se liší země od země, jakož i měsíc od měsíce. Úroveň, do které tento virus ovlivnil ekonomickou, zdravotní a sociální scénu značně ovlivňuje střednědobou až dlouhodobou strategii firem. Je nutné, aby firmy převzaly proaktivní roli ve snaze porozumět hybridnímu modelu práce, jehož podoba musí být vhodná specifikům dané společnosti.

Zkušenosti z využívání práce z domova již před obdobím pandemie ukazují pozitivní vliv na produktivitu zaměstnanců u individuálních úkolů. Odvrácení se od docházkového modelu a tradičních kancelářských prostor s přiřazeným místem je nevyhnutelným u odvětví a rolí, které to dovolují. Zavedení sdílených pracovních míst a flexibilita práce z pohledu času a místa vede k větší spokojenosti zaměstnanců a zlepšení kvality jejich života. Zásadní změna priorit u pracovníků v posledních dvou letech donutila vedení firem pohlížet na model práce skrze odlišnou optiku. Nastavením sdílených pracovních míst dochází ke snížení požadavků firem na velikost kancelářských prostor. Pokud je kapacita kancelářských prostor správně nastavena, je možné snížením pracovních míst vytvořit větší důraz na kvalitu kancelářských prostor, které by měly nabízet kolaborativní prostory, relaxační zóny i prostory pro koncentraci. Zároveň dojde ke snížení počtu pronajímaných kancelářských prostor a tím pádem i k uvolnění prostředků firmy na zlepšení podmínek svých zaměstnanců či investice do inovativních projektů.

Na výsledcích dotazníkového šetření na příkladu vybrané společnosti Q lze vidět konzistenci dat spolu s dalšími globálními studii od společností JLL a Colliers. Kolem 70 % respondentů chce i v budoucnu využívat možnosti práce z kanceláře přibližně 2-3 dny v týdnu. Cítí se produktivnější při práci z domova u individuálních úkolů. Na práci z kanceláře jim nejvíce chybí fyzická spolupráce s kolegy, sociální aspekt kanceláře a percepce firemní kultury. Vedení firmy Q cítí potřebu přizpůsobení se novému stylu práce, jakož i zachování elementů fyzické spolupráce, která nemůže být replikována ve virtuálním prostředí. K fyzické změně započalo u pilotních lokalit, zatímco všechny pobočky firmy Q prochází behaviorálně-kulturní změnou již nyní.

Strategie interní komunikace se skládá z firemní a lokální úrovně komunikace, které mají podpořit hladké přijetí konceptu FoW. Dle provedených výzkumů byl zvolen mix komunikačních kanálů, které mají usnadnit přijetí změny. Angažovanost všech úrovní managementu i samotných pracovníků vede k snazšímu přijetí hybridního modelu práce. Zároveň dodává důležitou zpětnou vazbu implementačnímu týmu FoW, což vede k jeho neustálému zlepšování. Nastavení hybridního modelu má vést k spokojenosti a retenci zaměstnanců.

Další výzkum by se mohl soustředit na přijetí hybridního modelu pracovníky firmy a sledované snížení či zvýšení nákladů na operativu firmy ve střednědobém horizontu 2-5 let. Určitě je nutná zpětná kontrola správného nastavení konceptu FoW a jeho úprav na základně zpětné vazby od pracovníků a dle zkušeností vedení firmy. Prostor pro výzkum se nabízí i v rozdílné přizpůsobivosti ke změnám v operativě firem napříč různými věkovými skupinami.

## Seznam použité literatury

- [1] AKKIRMAN, Ali D. a Drew L. HARRIS. Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development* [online]. 2005, **24**(5), 397-409 [cit. 2021-10-30]. ISSN 0262-1711. Dostupné z: doi:10.1108/02621710510598427
- [2] AMADOR, Cecilia. INFOGRAPHIC: TYPES OF SERVICED OFFICES. *Allwork* [online]. 2016 [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://allwork.space/2016/03/infographic-types-of-serviced-offices/>
- [3] BALTA PELTEKOĞLU, Filiz a Emel DEMİR ASKEROĞLU. Dijital Ortamda Kurum İçi İletişim: İşletmelere Yönelik Bir Araştırma. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi/26306220*. ISSN 2630-6220. Dostupné z: doi:10.17829/turcom.693378
- [4] BERELSON, Keren, Filippo SIMINI, Theo TRYFONAS a Peter COOPER. Sensor-Based Smart Hot-Desking for Improvement of Office Well-Being. In: *Proceedings of the 1st International Conference on Digital Tools & Uses Congress - DTUC '18* [online]. New York, New York, USA: ACM Press, 2018, 2018, s. 1-9 [cit. 2021-11-05]. ISBN 9781450364515. Dostupné z: doi:10.1145/3240117.3240131
- [5] BOJADJIEV, Marjan I. a Marjana VANEVA. The Impact of Covid-19 Crisis on a Company's Internal Communication. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*. 2021, **19**(2), 239-256. ISSN 1334-4684. Dostupné z: doi:10.7906/indecs.19.2.5
- [6] BOOGAARD, Ian Jaap a Sven MOLLER. Developing the post-COVID Workplace: OCCUPIER SERVICES | EMEA. Colliers, 2021.
- [7] BOOGAARD, Ian Jaap a Sven MOLLER. *Exploring the post-COVID-19 Workplace: OCCUPIER SERVICES | EMEA*. Colliers, 2021.
- [8] BUDAI, David. Dezinfekce místo svačiny: Nová éra po návratu do kanceláří. Co ve firmách mění koronavirus? *StartupJobs* [online]. 3.6.2020 [cit. 2021-11-05]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/koronavirus-navrat-do-kancelari-startupy-firmy-opatreni>.
- [9] *Cambridge dictionary* [online]. [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/hot-desking>
- [10] CRE8: Jones Lang LaSalle [online]. [cit. 2021-11-05]. Dostupné z: <https://cre8.cz/cs/reference/jones-lang-lasall>
- [11] ČESKÁ REPUBLIKA. Sdílené pracovní místo: Zákoník práce. In: *2020 Sb.* číslo 285. Dostupné také z: <http://www.sbirkazakonu.info/zakonik-prace/>



- [12] DONELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
- [13] DUBEY, N.B. *Office Management: Developing Skills for Smooth Functioning*. New Delhi, India: Global India Publications, 2010. ISBN 9380228163.
- [14] EVANS, Joe, 2013. Firemní strategie: 5 stěžejních oblastí, které je třeba uvést v soulad. In: *Svetbyznysu.cz* [online]. Dostupné z: <http://www.svetbyznysu.cz/2013/01/firemni-strategie-5-stezejnich-oblasti-kttere-je-treba-uvest-v-soulad/>
- [15] FOERTSCH, Carsten. Coworking Spaces: What Is Coworking And Its Cultural Background? *Deskmag* [online]. 2021, 2011 [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://www.deskmag.com/en/coworking-spaces/what-is-coworking-about-the-changing-labor-market-208>
- [16] FRANĚK, Petr. *Management změny v organizaci*. Praha, 2021. Diplomová práce. Ambis vysoká škola a.s. Vedoucí práce Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.
- [17] FRONKOVÁ, Markéta. *Interní komunikace v organizaci*. Plzeň, 2018. Bakalářská práce. ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI. Vedoucí práce PhDr. Milan Jermář, Ph.D.
- [18] HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-3134-6
- [19] HOLTEN, Ann-Louise, Gregory Robert HANCOCK a Anne BØLLINGTOFT. Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision* [online]. 2019, **58**(3), 393-409 [cit. 2021-10-25]. ISSN 0025-1747. Dostupné z: doi:10.1108/MD-03-2017-0278
- [20] How usual is it to work from home? *Eurostat: Your Key to European statistics* [online]. 2021 [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>
- [21] JLL Survey [Budoucnost práce? Hybridní model s důrazem na zaměstnance - TZB-info](#) (stáhnuto)
- [22] KLOTZ, Anthony C. a Mark C. BOLINO. Bringing the Great Outdoors Into the Workplace: The Energizing Effect of Biophilic Work Design. *Academy of Management Review* [online]. 2021, **46**(2), 231-251 [cit. 2021-10-30]. ISSN 0363-7425. Dostupné z: doi:10.5465/amr.2017.0177
- [23] LINKE, Anne, ZERFASS, Ansgar., (2011), "Internal communication and innovation culture: developing a change framework", *Journal of Communication Management*, Vol. 15 Iss 4 pp. 332 - 348

- [24] LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kulturu a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 8086730654.
- [25] *Managementmania: Řízení změn (Change Management)* [online]. 2016 [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-zmen>
- [26] McKinsey 7S. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [27] MILENKO, Radonic, Vukmirovic VALENTINA a Milos MILOSAVLJEVIC. The Impact of Hybrid Workplace Models on Intangible Assets: The Case of an Emerging Country. *Www.amfiteatruconomic.ro* [online]. 2021, **23**(58) [cit. 2021-10-25]. ISSN 15829146. Dostupné z: doi:10.24818/EA/2021/58/770
- [28] MULLEROVÁ, Lenka. *Podniková kultura*. Praha: VSEM, 2011. ISBN 8086730654.
- [29] NOVAK, J.F., V.E. SCHEIN a E.H. MAUERE. Impact of flexible working hours on productivity. *Journal of Applied Psychology* [online]. 1977, **4**(62), 463–465 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.463>
- [30] ONDRA, Pavel. Efektivně řízená firma: Vize, mise, strategie. *Průmyslové Inženýrství.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/efektivne-rizena-firma-vize-mise-strategie/>
- [31] OSBERT-POCIECHA, Grazyna. New Challenges in Change Management. *VISION 2025: EDUCATION EXCELLENCE AND MANAGEMENT OF INNOVATIONS THROUGH SUSTAINABLE ECONOMIC COMPETITIVE ADVANTAGE*. Madrid, 2019, 12060-12068.
- [32] PAEMEN, Han a Sebastien MÉTAYER. *Hybrid Ways of Working Tomorrow's way of working*. Colliers, 2021.
- [33] *Qontigo: About Us* [online]. [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://qontigo.com/company/about-us/>
- [34] RAINERI, Andrés B. Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 2011, vol. 64, č. 3., 266-272
- [35] *Robin: The first workplace platform that puts people before places* [online]. 2021 [cit. 2021-10-30]. Dostupné z: <https://robinpowered.com/>
- [36] *Sequoiasoft: Hospitality software designed for hotels & accommodation* [online]. 2021 [cit. 2021-10-30]. Dostupné z: <https://www.sequoiasoft.com/en/hospitality-software/>

- [37] SHIM, Minkyong a Hyunsoo LEE. BIOPHILIA EFFECT IN PARAMETRIC DESIGN ARCHITECTURE. *Proceedings of the 20th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia (CAADRIA 2015)* [online]. Korea Society of Modern Hanok, Daegu, SOUTH KOREA, 2015, **20**, 863-864 [cit. 2021-10-30].
- [38] SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 0-7879-6845-5.
- [39] SMITH, Stephanie A., Alyssa PATMOS a Margaret J. PITTS. Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication* [online]. 2018, **55**(1), 44-68 [cit. 2021-10-30]. ISSN 2329-4884. Dostupné z: doi:10.1177/2329488415589101
- [40] THE FUTURE OF THE OFFICE SPACE ACROSS INDUSTRIES. *Orega* [online]. 2021 [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://blog.orega.com/the-future-of-the-office-space-across-industries>
- [41] TOMÍČKOVÁ, Marta. *Komunikace v organizacích*. Praha, 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Ivana Šnýdrová.
- [42] TOWNSEND, Solitaire. 88% Of Consumers Want You To Help Them Make A Difference. *Forbes* [online]. 21.11.2018 [cit. 2021-11-05].
- [43] TSAI, Ming-Ten, Shuang-Shii CHUANG a Wei-Ping HSIEH. An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality: an international journal* [online]. 2009, **37**(6), 825-834 [cit. 2021-10-30]. ISSN 0301-2212. Dostupné z: doi:10.2224/sbp.2009.37.6.825
- [44] TUDOR, Liviu. Differential Change Management In Small, Medium and Large Enterprises. *VISION 2020: SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT, INNOVATION MANAGEMENT, AND GLOBAL GROWTH, VOLS I-IX, 2017*. Madrid, 2017, **30.**, 4811-4823.
- [45] TUREICKOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- [46] WARRIER, Uma, Anand SHANKAR a H. M. BELAL. Examining the role of emotional intelligence as a moderator for virtual communication and decision making effectiveness during the COVID-19 crisis: revisiting task technology fit theory. *Annals of Operations Research*. ISSN 0254-5330. Dostupné z: doi:10.1007/s10479-021-04216-8
- [47] WIJESOORIYA, Niranjika a Arianna BRAMBILLA. Bridging biophilic design and environmentally sustainable design: A critical review. *Journal of Cleaner*

*Production* [online]. 2021, (283) [cit. 2021-10-30]. Dostupné z:  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124591>

- [48] WRIGHT, Marc. *Gower handbook of Internal Communication*. 2nd ed.  
Abindon : Ashgate Publishing Group, 2009. 496 s. ISBN 978-05-660-8689-2



## Zadání diplomové práce

**Autor:** Bc. et Bc. Kristýna Vnuk

**Studium:** I1900356

**Studijní program:** N0688A140001 Informační management

**Studijní obor:** Informační management

**Název diplomové práce:** **Úloha vnitropodnikové komunikace při přechodu firmy na hybridní model práce**

**Název diplomové práce AJ:** The role of internal communication in the transition of selected company to a hybrid office model

### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem práce je zhodnocení role interní komunikace při přechodu firmy na hybridní model práce. Práce sleduje jaký typ vnitropodnikové komunikace a uvedených vnitropodnikových opatření má největší vliv na hladký přechod firem na nový způsob práce, který kombinuje práci odkudkoliv a kancelářskou činnost. Tato práce se bude zaměřovat na přechod firem na model hybridní kanceláře z pohledu vnitropodnikového change managementu firmy. Výzkumnou otázkou práce je jaký přístup managementu firmy vede ke změně vnitropodnikové kultury a k vnitropodnikové agilitě bez negativního vlivu na výkonnost zaměstnanců. Hlavní důraz bude kladen na změnu vnitropodnikové kultury a přístupu k práci, jakož i komunikace mezi managementem a zaměstnanci ve vztahu k odváděné práci mimo sídlo společnosti. Tato práce bude využívat celofiremní dotazníkové šetření provedené ve vybrané firmě a sledovat implementaci hybridního modelu práce napříč všemi pobočkami firmy za pomoci prostředků interní komunikace.

- 1.. Donelly, 1997, Management,
2. Management změny v organizaci, diplomova prace Franek, str 16
3. Podniková kultura, Lenka Mullerova, VSEM,2011, ISBN 8086730654, 9788086730653, počet stran 132.
4. Lukášová R, Organizační kulturua a její změna, Praha: Grada Publishing 2010
5. Internal communication and innovation culture: developing a change framework Anne Linke and Ansgar Zerfass Institute of Communication and Media Studies, University of Leipzig, Leipzig, Germany
6. Office Management: Developing Skills for Smooth Functioning, N. B. Dubey, Global India Publications, 2009, ISBN 9380228163, 9789380228167
7. Komunikace v organizacích, Marta Tomíčková, Praha 2012
8. WRIGHT, Marc. Gower handbook of Internal Communication. 2nd ed. Abindon : Ashgate Publishing Group, 2009. 496 s. ISBN 978-05-660-8689-2.
9. HOLÁ, Lenka. Mediace v teorii a praxi. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-3134-6 (s. 129)
10. Exploring the post-COVID-19 Workplace, OCCUPIER SERVICES | EMEA, workplace Advisory, written by JanJaap Boogaard and Sven Moller

**Garantující pracoviště:** Katedra aplikované lingvistiky,  
Fakulta informatiky a managementu

**Vedoucí práce:** Mgr. et Mgr. Marcel Pikhart, Ph.D.

**Datum zadání závěrečné práce:** 28.1.2021