



CO OBNÁŠÍ SPOLUPRÁCE

Lidé spolu pracují většinu času, ale je těžké docílit toho, aby spolupracovali. Abychom lépe pochopili, jak funguje spolupráce na pracovišti, realizovali jsme výzkum na čtyřech kontinentech. Výsledky potvrzují, že spolupráce se odvíjí od firemní kultury, technologií a zařízení pracoviště. Nabídka různých pracovních prostředí, vytvoření vertikálních zobrazovacích ploch a zlepšení navigace v prostoru, to vše může pomoci docílit vyšší míru spolupráce mezi kolegy.

Studie IBM ukázala, že firmy, které „ve velké míře podporují spolupráci“, dosahovaly lepších výsledků než jejich konkurenti a současně firmy, které spolupracovaly s externími zdroji, měly lepší finanční výsledky.

Spolupráce byla v minulosti chápána jako styl práce, který byl účinný pouze v určitých specifických podmínkách. To už neplatí. Spolupráce se velmi rychle stává běžnou normou, způsobem, jak se vyrovnat nejen s proměnlivými podmínkami na trhu a s rychlostí, s níž změny přicházejí, ale se všemi těmito faktory najednou a především v tom vězí to největší úskalí dnešního podnikání. Generální ředitel IBM Samuel Palmisano napsal, že: „...neočekávané události, hrozby a příležitosti se objevují čím dál častěji a jsou méně předvídatelné; prolínají se a ovlivňují se navzájem a vznikají tak zcela nové, komplikované situace. Kdykoliv se taková situace objeví poprvé, vyžaduje její řešení zcela bezprecedentní míru kreativity¹“.

Google tuto kreativitu v lidech pěstuje pomocí přístupu, který nazývá „Innovation Time Off“. Technici Googlu jsou motivováni k tomu, aby 20 procent času trávili vývojem vlastních nápadů, což často zahrnuje vyhledávání vhodných spolupracovníků mezi kolegy². Polovina nových produktů této firmy, včetně Gmailu, Google News a AdSense se zrodila z těchto forem spolupráce³.

Všechny firmy nejsou, a ani nemohou být jako Google, ale na příkladu této společnosti je nejlépe vidět to, co potvrzují mnohé studie: Mezi spoluprací a úspěchem firmy je silná vazba. Studie IBM ukázala, že firmy, které „ve velké míře podporují spolupráci“, dosahovaly lepších výsledků než jejich konkurenti a současně firmy, které spolupracovaly s externími zdroji, měly lepší finanční výsledky⁴. Mezinárodní studie, kterou si firma Google zadala u Future Foundation ukázala, že pozitivní vazba mezi spoluprací a inovací dosahuje míry až 81%⁵.

Schopnost spolupracovat je konkurenční výhodou, a právě z tohoto důvodu se firmy snaží přijít na to, jak posílit a podpořit možnosti spolupráce mezi zaměstnanci způsobem, který bude fungovat právě konkrétně v jejich firmě s ohledem na její firemní kulturu.

Ty nejuspěšnější firmy k problematice zaujímají celostní přístup, chápou, že spolupráci ovlivňuje řada faktorů, včetně technologií, způsobu řízení lidských zdrojů, firemní kultury a samotného prostředí kanceláře a toho, jakým způsobem je zařízená – všechny tyto věci mají dopad na produktivitu zaměstnanců a jejich spokojenost.

Abychom se dozvěděli více o tom, jakým způsobem zařízení kanceláří ovlivňuje spolupráci mezi zaměstnanci, rozhodli jsme se v Herman Miller provést výzkum v 15 firmách v USA, Velké Británii, Indii a Austrálii. Všechny tyto firmy o sobě smýšlí jako o firmách, kde je ve velké míře podporována spolupráce. V každé kanceláři jsme strávili nějaký čas a pozorovali jsme, jakým způsobem zde zaměstnanci spolupracují, a o jejich metodách spolupráce jsme si vedli podrobné záznamy. Výzkumem jsme strávili více než 700 hodin a během něj jsme pozorovali 2 900 situací, kdy probíhala spolupráce. Poté výzkumníci podrobněji zkoumali celý proces a vyhledávali místa, kdy docházelo ke konfliktu mezi procesem spolupráce a prostředím kanceláře jako celkem. Tato zpráva podává přehledné informace o skutečnostech, které se dozvěděli výzkumníci z Herman Miller, a nejen oni, o spoluprací, a o tom, jakým způsobem ji ovlivňuje zařízení a vybavení kanceláře a další faktory.

V průměru probíhá spolupráce mezi kolegy v krátkých časových úsecích (34 procent situací trvalo méně, než 15 minut a 60 procent situací trvalo méně, než 30 minut), nejčastěji se jí účastní dva nebo tři lidé a používají několik pomůcek.

Charakteristika spolupráce

Navzdory technologiím, jako jsou FaceTime a WebEx, které umožňují lidem vidět se na dálku, sdílet dokumenty a současně diskutovat, upřednostňují lidé stále možnost setkat se osobně. To se může postupně změnit s nástupem generace lidí, kteří jsou od útlého věku zvyklí na digitální technologie a s odchodem generace lidí, kteří se narodili v době tzv. baby boomu do důchodu, ale pro tuto chvíli lidé napříč generacemi upřednostňují osobní kontakt⁶. Mezi důvody, proč lidé rádi chodí pracovat do kanceláře, patří vyšší míra interakce a propojení s ostatními a zvýšení efektivity práce.

Kromě toho výzkumníci prokázali, že osobní poznání členů týmu je tou nejlepší cestou, jak dosáhnout lepších výsledků i při práci po virtuálních sítích. Carsten Sorensen, který je docentem v oblasti IT a inovací a přednáší na London School of Economics, v časopisu Director magazine uvedl, že: „Některé zásadní výzkumy v oblasti, které se věnuji, ukázaly, že lidé, kteří se poměrně dobře znají a kteří jsou v kontaktu, se necítí o moc jinak [v případě, že pracují po síti], než když jsou v jedné místnosti⁷“.

Charakteristika spolupráce

V rámci našeho výzkumu téměř 60 procent respondentů uvedlo, že jejich poslední spolupráce trvala 30 minut či méně a podílely se na ní méně než 4 osoby. V případě, že spolupracovalo více než pět lidí, byly tyto plánované spolupráce formálnější, trvaly déle a velmi často se konaly v uzavřené konferenční místnosti. Zpozorovali jsme několik typů činností, které plánovanou spoluprací charakterizují:

Výměna informací

Rychlé výměny informací – kdo, co, kde, kdy.

Společná tvorba

Spolupráce s ostatními s cílem dosáhnout nového výsledku.

Sociální interakce

Vzájemné interakce, které tvoří základ sociálních vztahů.

Předávání znalostí

Jeden člověk řekne druhému co ví a tím mu odpoví na otázku „jak“.

Soustředění

Práce, která vyžaduje soustředění a minimální rozptýlení.

Chování:

Lidé hledají jednoduché, důvěrně známé a funkční

Spolupráce v tradičním slova smyslu vyžaduje organizaci. Naplánovat schůzku, pozvat účastníky, zarezervovat místnost. Ale náš výzkum ukázal, že spolupráce je především spontánní a někdy dokonce i trochu chaotická. Velmi často je neplánovaná a není přesně definovaná. V průměru probíhá spolupráce mezi kolegy v krátkých časových úsecích (34 procent situací trvalo méně, než 15 minut a 60 procent situací trvalo méně, než 30 minut), nejčastěji se jí účastní dva nebo tři lidé a používají několik pomůcek. Sedmdesát procent spolupráce se děje u stolu. Lidé vyhledávají konferenční prostory, kdykoli potřebují více soukromí, nebo pracovní pomůcky, které nemají u sebe k dispozici, nebo proto, že se obávají, že setkání bude trvat moc dlouho a bude rušit ostatní kolegy.

Stručně řečeno, když lidé chtějí spolupracovat, najdou si to nejjednodušší, nejpohodlnější řešení. Pokud je v jejich kanceláři k dispozici vše, co potřebují, budou to používat. Pokud tam není dost místa, nebo potřebují využít nějakou technologii, jdou do nejbližší zasedací místnosti, kde vědí, že tato technologie bude fungovat. Zasedací místnosti, které se netěší velké oblibě, využívají jako poslední možnost. Rovněž větší skupiny lidí mají při spolupráci tendenci být strukturovanější a formálnější, zasedají v uzavřených místnostech delší dobu a používají více pomůcek.

Ve všech zemích v nichž jsme výzkum prováděli, napříč všemi kontinenty (zkoumané země byly kulturně spíše podobné), jsme viděli, že spolupráce je univerzální, stejně tak jako samotná práce. Na stejných pracovních pozicích ve firmách v různých částech světa se dějí velmi podobné pracovní procesy. Například, projektový manažer v Austrálii používá stejnou technologii, podobný papír, za den absolvuje stejný typ a počet jednání a jedná se stejnými typy lidí, jako projektový manažer v USA.

Technologie: pracovní pomůcky v prostoru diktují způsob jeho použití

Technologie a další nástroje spolupráce, které jsou v daném prostoru k dispozici, diktují k čemu bude prostor využíván a ovlivňují jakým způsobem spolu lidé komunikují po dobu, kterou zde stráví. V jedné společnosti, která měla kanceláře v několikapatrové budově, používali zaměstnanci ke schůzkám WebEx i přesto, že byli všichni v práci, jen aby ušetřili čas. Z tohoto důvodu musí být místnosti vybaveny k digitálnímu sdílení obsahu. Výzkum společnosti Herman Miller zaměřující se na pracovní prostředí ukázal, že místnosti vybavené technologickými pomůckami se používají pětkrát častěji než ty, které takové vybavení nemají. Lidé stále více při spolupráci používají ploché obrazovky jako nástroj, pokud je mají k dispozici, nikoli jen jako místo, kde prezentovat své výsledky.

Platí to i v širším kontextu. Cloudové systémy umožňují přístup k firemním aplikacím a dokumentům z jakéhokoli počítače, který má internetové připojení. Obsah lze z cloudu vytáhnout kdekoliv, lidé si s sebou mohou nosit jen malé přenosné zařízení. Očekávají, že budou mít rychlý přístup k informacím a že odpovídající zařízení bude ve všech místnostech v objektu. Například hotely už na tyto požadavky odpověděly. Některé hotely dnes mají ve všech pokojích televize s internetovým připojením a externí klávesnici, jiné zmodernizovaly své vstupní prostory a vytvořily v nich malé kavárny s internetovým připojením, kde mohou hosté na služební cestě pracovat.

Výzkum ukázal, že místnosti vybavené technologickými pomůckami se používají pětkrát častěji než ty, které takové vybavení nemají. Lidé stále více při spolupráci používají ploché obrazovky jako nástroj, nikoli jen jako místo, kde prezentovat své výsledky.

Jedním z nových trendů je nabídnout pracovníkům více typů prostor z nichž si mohou vybrat, protože i přesto, že otevřený prostor zlepšuje komunikaci, není ideální pro každý typ pracovní činnosti.

Papír je používán u 65 procent jednáni, ale tři kanceláře z celkem 15 v našem výzkumu vyhlásily strategický plán snížit spotřebu papíru, měly na to speciální vzdělávací programy a týmy, které kontrolovaly snížení spotřeby papíru, v těchto firmách bylo instalováno více monitorů, aby bylo snazší porovnávat dokumenty na obrazovce a nemusely se všechny tisknout. Bylo zajímavé pozorovat, že u jednotlivých skupin pracovníků v rámci jedné firmy byl přístup k používání papíru značně odlišný. V jedné společnosti se oddělení na jednom patře téměř obešlo bez papíru, zatímco jiné oddělení, v jiném patře, stále spotřebovávalo poměrně mnoho papíru.

Celkový návrh uspořádání prostoru: pomáháme lidem potkávat se

Kanceláře společností, které se účastnily výzkumu, tíhnou k vytváření otevřenějšího a flexibilnějšího kancelářského prostředí, zejména v Austrálii a ve Velké Británii. Některé společnosti mají tendenci uspořádat kanceláře kolem určitého středu, přidat atria a ohraničit komunikační prostor různými servisními prostory, jako jsou kavárny a bankomaty. Záměrem je odvést lidi od prostoru výtahu a dostat je do otevřeného prostoru, kde může dojít ke spontánním kontaktům či nahodilým a zároveň přínosným setkáním mezi kolegy.

Další věc, kterou nám výzkum ukázal, je, že i když je poměrně snadné vytvořit místo, kde se lidé mohou sejít, je mnohem obtížnější docílit, aby tyto prostory využívali ke spolupráci. Pro zaměstnance se tyto prostory stávají skutečně užitečné až ve chvíli, kdy jsou pohodlné a vybavené těmi správnými pracovními pomůckami. A kromě toho lidé musí věřit, že to, že tyto prostory využívají k práci, je v pořádku. To si uvědomí až poté, co uvidí, že tímto způsobem tyto prostory využívají jejich kolegové. Využívají jejich kolegové tyto společné prostory? Kdy a jak? A co na to jejich šéf?

Důsledky pro celkový návrh kancelářského prostředí

Práce se neustále vyvíjí. Globální trh, složitost problémů, doba uvedení na trh a další faktory, to vše ukazuje na zvýšenou potřebu spolupracovat. Pracovní prostředí se musí vyvíjet, aby mohlo na tyto potřeby reagovat. Musí být schopno následujícími způsoby zajistit prostředí ke spolupráci.

Nabídka různých pracovních prostředí

Jedním z nových trendů je nabídnout pracovníkům více typů prostor z nichž si mohou vybrat, v závislosti na jejich konkrétních potřebách, protože i přesto, že otevřený prostor zlepšuje komunikaci, není ideální pro každý typ pracovní činnosti. Menší místnosti a výklenky trochu stranou od hlavní komunikační tepny kanceláře mohou člověku nabídnout klid, který potřebuje k syntéze velkého množství informací a k tomu, aby o nich mohl napsat zprávu. Dále je potřeba nabídnout prostor, kde mohou lidé telefonovat bez toho, aniž by je někdo slyšel. Ochrana vašeho soukromí zahrnuje schopnost kontrolovat přístup ostatních lidí k vám. „I když se to může zdát neintuitivní, výzkum ukazuje, že neformální interakce nebudou úspěšné, pokud se lidé nemohou vyhnout interakci, když chtějí,“ píše Anne-Laure Fayard a John Weeks v Harvard Business Review ⁸.

Lidé musí mít pocit, že se mohou v neformálních prostorech pro spolupráci zdržovat delší čas, musí mít možnost vidět ostatní kolegy, zejména vedoucí a nadřízené, jak tato místa využívají.

Projektové místnosti, které mohou týmy využívat dlouhé týdny či měsíce, zasedací místnosti vybavené nejnovějšími přenosovými technologiemi a menší zasedací prostory, kde se lidé mohou potkat a krátce se společně soustředit na úkol, ale také se snadno poradit jeden s druhým, to vše jsou metody, které naplňují potřeby lidí při spolupráci. Při navrhování prostor pro spolupráci je důležitá vzájemná blízkost. Ukázalo se, že firmy, které se zúčastnily našeho výzkumu a které měly centrálně umístěné prostory ke spolupráci, například kavárny, udělaly správnou věc. Pochopily přitažlivou sílu společenských prostor, které jsou v blízkosti pracoviště. A konečně, prostory pro spolupráci, kde není internetové připojení, nebo zde nejsou nezbytné pracovní pomůcky, nebudou využívány. Lidé chtějí mít práci hotovou, nechtějí zůstat stát dlouho na jednom místě. Než pohodlně sedět ve velké místnosti bez nezbytného vybavení, raději se vmáčknu do malého prostoru, kde je vše po ruce.

Méně individuálního prostoru, více prostoru ke spolupráci

Ve firmách, kde jsou k dispozici pohodlné a dobře vybavené společné prostory ke spolupráci jsou méně využívána jednotlivá pracovní místa. Výzkum společnosti Herman Miller prokázal, že ať už se podíváme na jakékoli odvětví, jednotlivá pracovní místa jsou nevyužita po 60% času a samostatné kanceláře zůstávají neobsazené po 77% času⁹. Na základě těchto dat některé společnosti, zejména ve Velké Británii, snižují podíl plochy s přidělenými pracovními místy a rozšiřují prostor, který je využíván ke spolupráci. Jednotlivá pracovní místa, která mohou využívat všichni zaměstnanci na oddělení, nebo vytvoření projektového prostoru – to jsou způsoby jak efektivněji využívat prostor a zároveň poskytovat lidem možnost identifikovat se s místem.

Nabídka vertikální zobrazovací plochy

Pracovní prostředí může podporovat spolupráci také tím, že nabídne více vertikálních ploch k zobrazování, na něž lidé mohou přichytit různé plány, náčrtky, myšlenkové mapy, seznamy a další poznámky související s prací, mohou je snadno sdílet s ostatními a opakovaně si je připomínat. Tím, jak se kanceláře staly menší, zmenšil se také tento prostor. Menší stěny nabízejí méně zobrazovací plochy. Ačkoliv lze informace ukládat na počítačích, zjistili jsme, že lidé stále mají rádi tradiční formy ukládání. Chtějí mít kolem sebe hmatatelné výtvary. Během našeho výzkumu jsme měli možnost vidět, že lidé různě improvizovali a vytvářeli si vlastní vertikální plochy, například používali Gatorfoam nebo kapa desky, na které umísťovali své výtvary a dokonce je přenášeli z místa na místo.

Jednodušší navigace

Čím větší jsou kanceláře, nebo areál, v němž se nacházejí, tím závažnějším problémem se stává navigace v takovém prostoru. Jedna ze společností, která se účastnila našeho výzkumu, fungovala v jednom areálu ve 12 budovách. Při absenci vhodného značení se lidé uchylují k tradičním (ale neúčinným) dotazům typu: „Ví někdo, kde v budově číslo čtyři sedí Mary Johnson?“ Je těžké přimět lidi ke spolupráci, když ani nemohou najít jeden druhého. Takové značení nespočívá jen v barevném odlišení podlahy. Lze například vytvořit specifické aplikace do chytrých telefonů, které pomohou lidem v konkrétním areálu najít jeden druhého, nabízí se i možnost využít existující aplikace, jako je Foursquare.

V pozadí celkového návrhu stojí silný vliv podnikové kultury

Samotná krása a funkčnost prostor pro spolupráci ale lidi nepřinutí, aby je využívali, pokud to není součástí kultury daného podniku. Lidé musí mít pocit, že se mohou v neformálních prostorech pro spolupráci zdržovat delší čas, musí mít možnost vidět ostatní kolegy, zejména vedoucí a nadřízené, jak tato místa využívají. Během našeho průzkumu jsme viděli lidi trávit čas v prostorách kaváren, které jsou součástí celkových návrhů kanceláří právě proto, aby se v nich lidé vytvářeli podmínky pro spolupráci, dali si kávu a pak odešli. Přirozeným, i když původně nezamýšleným centrem neformální spolupráce je často kopírka. Je to proto, že u kopírky potřebujete pořídit kopie, ale zároveň musíte čekat, až na vás přijde řada a nabízí se proto příležitost během tohoto čekání navázat kontakt s ostatními ¹⁰.

Obecně se dá říci, že většina společností se snaží podporovat spolupráci mezi svými zaměstnanci. Některé nejúspěšnější světové firmy (například IBM, Citibank a Kaiser Permanente) se dokonce stávají „spolupracujícími firmami“ – spolupráce se u nich stává nedílnou součástí jejich fungování na procesní úrovni a „využívají tvořivost pracovníků flexibilním a velmi dobře kontrolovatelným způsobem“ ¹¹. Divize jedné firmy, která velmi důsledně zavedla „spolupracující týmy“ uvedla, že její chybovost se během šesti let snížila o 75 procent a zároveň o 10 procent ročně vzrostla produktivita. Tento druh úspěchu závisí na čtyřech faktorech: budování společného cíle a práce na jeho dosažení, pěstování morálních zásad založených na nutnosti přispět vlastním dílem, vývoj procesů, které lidem umožní pracovat společně v rámci flexibilních, ale přesně definovaných projektů a vytvoření infrastruktury, v níž je spolupráce ceněná a odměňovaná ¹².

Ačkoli mnoho firem spolupráci chápe jako ušlechtilý čin, přínosný pro danou firmu, progresivní společnosti spolupráci vnímají jako odrazový můstek k něčemu většímu a mnohem hodnotnějším – ke „společné tvorbě“ se zákazníky a dodavateli. Celosvětový průzkum mezi vedoucími pracovníky ukázal, že firmy se svými zákazníky spolupracují na „bezprecedentní“ úrovni ¹³. Takovou spolupráci zjednodušují technologie, nicméně kancelář by měla být ideálním místem k navazování dlouhodobých vztahům, založených na osobní spolupráci mezi kolegy a zároveň místem, kde se buduje důvěra předtím, než se tato spolupráce přesune na digitální úroveň.

Závěr

Ačkoli ke spolupráci může docházet při jakékoliv činnosti, není snadné zajistit, aby se spolupracovalo ve firmách. Spolupráce závisí na podnikové kultuře: Jaký druh chování je ve firmě povolen a jaké chování je odměňováno? Spolupráce závisí na uspořádání a celkovém návrhu kanceláře: Je v kanceláři místo, kde je alespoň trochu soukromí? A závisí také na technologiích: Mají prostory potřebné technické vybavení, aby v nich lidé mohli pracovat?


Brian Green, vedoucí výzkumu u společnosti Herman Miller, který vedl výzkum zaměřený na spolupráci, přirovnává vytváření podmínek ke spolupráci k procesu mixování hudby. „V některých případech podniková kultura podporuje spolupráci, ale překážkou je prostor, v kancelářích není dostatek míst, kde by zaměstnanci mohli spolupracovat ve skupinách,“ říká Green. „V jiných případech je zase prostor ke spolupráci ideální, ale nikdo ho nepoužívá. V takovém případě je třeba změnit firemní kulturu. Mixování těchto faktorů hraje mnohem důležitější roli, než jednotlivé faktory samostatně.“

Ačkoli mnoho firem spolupráci chápe jako ušlechtilý čin, přínosný pro danou firmu, progresivní společnosti spolupráci vnímají jako odrazový můstek k něčemu většímu a mnohem hodnotnějším – ke „společné tvorbě“ se zákazníky a dodavateli.

Použité zdroje

1. Samuel Palmisano, v úvodu k výzkumu IBM „Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study,“ květen, 2010, str. 5.
2. Bharat Mediratt, v rozhovoru s Julie Beck, „The Google Way: Give Engineers Room,“ *The New York Times*, 21. října, 2007, <<http://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html?ex=1350619200&en=f4b2cd-9d18f162bb&ei=5124&partner=permalink&expod=permalink>> (zobrazeno 2. května, 2012).
3. Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Google#Employees> (zobrazeno 2. května, 2012).
4. IBM, „Using collaboration to enable the innovators in your organization,“ <<http://www-935.ibm.com/services/us/imc/html/collaboration.html>> (zobrazeno 2. května, 2012).
5. Jeff Davis, „Google: Innovation at the Pace of 100%“, str. 2, <www.arzika.com/Davis.pdf> (zobrazeno 2. května, 2012).
6. Deloitte, „Gen-Yers, Baby Boomers & Technology: Worlds Apart?“ 2008, str. 2 [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_consulting_GenYersBabyBoomersandTechnology_092908\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_consulting_GenYersBabyBoomersandTechnology_092908(1).pdf) (zobrazeno 3. května, 2012).
7. David Winward, „Pulling together,“ *Director* magazine, květen 2010, <http://www.director.co.uk/ONLINE/2010/06_10_Google_collaboration.html> (zobrazeno 3. května, 2012).
8. Anne-Laure Fayard and John Weeks, „Who Moved my Cube?“, *Harvard Business Review*, červenec, 2011, <<http://hbr.org/2011/07/who-moved-my-cube/ar/pr>> (zobrazeno 3. května, 2012).
9. Herman Miller, Making Real Estate Work Harder: Aggregated Data, Trends, and Examples,“ <<http://www.hermanmiller.com/research/topics/all-topics/workstations-empty-60-percent-of-the-time.html>> (zobrazeno 3. května, 2012).
10. Fayard and Weeks, „Who Moved my Cube?“
11. Paul Adler, Charles Heckscher, and Laurence Prusak, „Building a Collaborative Enterprise,“ *Harvard Business Review*, červenec, 2011. <<http://www.hbr.org/2011/07/building-a-collaborative-enterprise/ar/pr>> (zobrazeno 3. května, 2012).
12. Adler, Heckscher, and Prusak, „Building a Collaborative Enterprise.“
13. IBM, „Capitalizing on Complexity,“ str. 41.

© 2012 Herman Miller, Inc. Zeeland, Michigan

®  Herman Miller patří mezi registrované ochranné známky společnosti Herman Miller, Inc.

cre 8

www.cre8.cz
www.livingoffice.cz